



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

PROGRAMA DE: Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

**Diseño de un Plan de Comunicación Interna, para la integración y
motivación del personal de ventas directas en la empresa Herbalife del
Ecuador, 2013-2014.**

AUTORA: Andrea Renata Rodríguez Cadena

DIRECTORA: María José Enríquez

QUITO-ECUADOR

Noviembre, 2013

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, son absolutamente originales, auténticos y personales de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Andrea Renata Rodríguez Cadena

C.I.:1717174005

DEDICATORIA

Este documento representa el esfuerzo y la lucha constante que ha conllevado realizarlo, es por este motivo que dedicó esta tesis a **FAMILIA** mi gran pilar, pero en especial a mi esfuerzo por alcanzar mis sueños siendo uno de ellos la culminación de mi vida académica y al fruto de ello, que se ha evidenciado en la creación de mi empresa de BTL.

Renata Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi mami **BACHI** la mujer que me ha inspirado para alcanzar mis sueños, quien ha sido mi apoyo incondicional en todos los sentidos principalmente en el aspecto económico y emocional brindándome la fortaleza necesaria para continuar mi camino.

A mis hermanos **JuanSe y Dani**; y a mi papá **René Rodríguez** siempre estar ahí apoyando mi felicidad y mis logros alcanzados.

Renata Rodríguez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PROTOCOLO DE TESIS.....	I
I. TEMA.....	I
I.I. Planteamiento del problema.....	I
II. TÍTULO.....	II
III. OBJETIVO GENERAL.....	II
III.I. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	II
IV. JUSTIFICACION.....	III
V. IDEA A DEFENDER.....	IV
VI. VARIABLES.....	IV
VI.I. Variable independiente.....	IV
VI.II. Variable dependiente.....	IV
1. CAPÍTULO I.....	5
1.1. MARCO INSTITUCIONAL.....	5
1.1.1. Análisis del entorno organizacional.....	6
▲ Núcleo ideológico.....	6
▲ Historia.....	6
▲ Fundador.....	7
▲ Misión.....	7
▲ Visión.....	7
▲ “Valores.”.....	7
▲ Nuestros distribuidores.....	8
▲ Nuestros socios.....	8
▲ Nuestros empleados.....	8
▲ Nuestros productos.....	8
▲ Nuestras comunidades.....	8
▲ Nuestro trabajo.....	8
▲ Nuestra ética.....	8
▲ Nuestra filosofía.....	8
▲ Nuestra actitud.....	8
▲ Giro de negocio.....	8
▲ Cartera de productos.....	9
▲ Nutrición Básica.....	10

▲	Energía y Condición Física.....	11
▲	Nutrición Dirigida.....	11
▲	Cuidado Personal.....	12
▲	Entorno del Personal.....	16
▲	Organigrama.....	16
▲	Funciones del departamento de ventas.....	19
▲	Departamento de ventas.....	19
▲	Ventas directas o distribuidores independientes.....	19
▲	Liderazgo.....	20
▲	Entorno de la comunicación.....	21
▲	Manejo de la información Interna.....	21
▲	Herramientas de comunicación interna.....	22
▲	Cartelera.....	22
▲	Memorando.....	23
▲	Mensajes clave.....	23
▲	Comunicación basada en nuevas tecnologías.....	24
▲	La intranet o correo institucional.....	24
▲	Internet.....	26
▲	Acciones de Relaciones Públicas.....	28
▲	Responsabilidad Social.....	28
▲	Fundación Familia Herbalife.....	29
▲	Programa Casa Herbalife.....	30
▲	Viva Verde.....	30
▲	Patrocinios.....	31
▲	Atletas.....	31
▲	Equipos.....	32
▲	Eventos deportivos.....	32
▲	Realidad Comunicacional de las herramientas aplicadas en el Departamento de Ventas (Vendedores directos).....	32
▲	Aspectos críticos de la comunicación interna en Herbalife.....	35
▲	Poca interacción y comunicación bidireccional.....	35
▲	Ausencia de canales que capten interés en el público Interno.....	36
2.	CAPÍTULO II.....	38
2.1.	MARCO TEÓRICO.....	38

2.1.1.	La Comunicación.	39
▲	Definición de la comunicación.	39
▲	Historia de la comunicación humana.	39
▲	Importancia de la comunicación.	41
▲	Tipos de comunicación.	43
▲	Comunicación organizacional.	43
▲	Comunicación externa.	45
▲	Tipos de comunicación externa.	45
▲	Comunidad financiera.	45
▲	Comunidad política.	46
▲	Comunicación con la comunidad.	46
▲	Comunicación con medios de difusión.	47
▲	La Comunicación Interna.	47
▲	Elementos de la comunicación interna.	49
▲	Emisor.	49
▲	Mensaje.	49
▲	Código.	49
▲	Canal.	49
▲	Receptor.	50
▲	Retroalimentación.	50
▲	Ruido.	50
▲	Tipos de Comunicación Interna.	51
▲	Comunicación Directa.	51
▲	Comunicación Indirecta.	51
▲	Efectividad de la Comunicación Interna.	52
▲	Programas para la difusión de la información.	53
▲	El manual de bienvenida.	54
▲	Boletín mural o tablero de anuncios.	55
▲	Revistas o periódicos.	55
▲	Anexo sobre el sueldo.	56
▲	Cartas personales.	56
▲	Entrevistas personales.	56
▲	Actividades sociales diversas.	57
▲	Comunicaciones informales.	57

▲	Nuevas tecnologías: la intranet.....	58
▲	Los vectores direccionales de la comunicación interna	59
▲	Comunicación Vertical.....	59
▲	Comunicación Transversal.....	59
▲	Barreras de la comunicación interna	60
2.1.2.	La Motivación.....	61
▲	Teorías sobre la motivación en el trabajo	62
▲	Primeras teorías sobre la motivación.....	63
▲	Teoría de la jerarquía de las necesidades.	64
▲	Fisiológicas.	64
▲	De seguridad.....	64
▲	De afiliación.....	65
▲	De estima.....	65
▲	De autorrealización.	66
▲	Teoría de la motivación-higiene.....	68
▲	Factores motivadores.....	68
▲	Factores de higiene.	68
▲	Teoría X y teoría Y	70
▲	Teoría X.....	70
▲	Teoría Y.....	70
▲	Teorías contemporáneas de la motivación.....	71
▲	Teoría de las tres necesidades.	71
▲	Necesidad de logro:.....	71
▲	Necesidad de poder:	72
▲	Necesidad de afiliación:	72
▲	Teoría del establecimiento de metas.....	73
▲	Teoría del reforzamiento.....	74
▲	Teoría de las expectativas	75
▲	Expectativas del desempeño-resultado:	75
▲	Valencia:	76
▲	Expectativas del esfuerzo-desempeño:.....	76
▲	Teoría de la equidad.....	77
▲	Categoría otro.	77
▲	Categoría sistema.....	77

▲	Categoría yo.	77
▲	La comunicación interna en la motivación.....	78
▲	Modelo de motivación hacia la excelencia	78
▲	Sensación de mejora progresiva:	79
▲	Sensación de control sobre el propio trabajo:	79
▲	Sensación de logro:	79
▲	Herramientas de la comunicación interna para motivar	80
▲	Feedback	80
▲	La agenda diaria	80
▲	Asignación de responsabilidades	81
▲	Evaluación de desempeño	81
▲	Delegar tareas	81
▲	Asertividad	82
2.1.3.	Plan de Comunicación Interna.	82
▲	Información, instrucción y capacitación.	83
▲	Estructura del plan de comunicación interna.	83
▲	Apoyo de la alta dirección.	83
▲	Diagnóstico situacional de comunicación.	84
▲	Objetivos.	85
▲	Públicos.	86
▲	Estrategias.	87
▲	Táctica.	87
▲	Cronograma o calendario.....	87
▲	Presupuesto.....	88
▲	Evaluación.	88
3.	CAPÍTULO III.....	90
3.1.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	90
3.1.1.	Objetivo general.....	91
▲	Propósitos de la investigación.....	91
3.1.2.	Tipos de investigación.	91
▲	Descriptiva.....	91
▲	Observación.....	92
▲	Tipos de observación.....	92
3.1.3.	Métodos de investigación.	93

▲	Método inductivo.....	93
▲	Método deductivo.....	93
3.1.4.	Fuentes de información.....	94
▲	Fuente primaria.....	94
▲	Fuente secundaria.....	94
3.1.5.	Población y muestra.....	95
▲	Población.....	95
▲	Muestra.....	95
3.1.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	96
▲	Técnicas de recolección de datos.....	96
▲	Fichas de observación.....	96
▲	Propósito de la ficha de observación.....	96
▲	Instrumento.....	96
▲	Ficha de observación escrita.....	96
▲	Desarrollo de la ficha de observación.....	97
▲	Entrevista (a expertos):.....	98
▲	Propósito de la entrevista.....	98
▲	Instrumento.....	98
▲	Entrevista grabada.....	98
▲	Entrevista a la Dra. Martha Sandoval Gerente de ventas de Yanbal Quito. .	100
▲	Entrevista al Ing. Oscar Sotomayor Gerente de Ventas de Laboratorios Fitoterapia Quito.....	103
▲	Entrevista al Dr. Marco Zaldumbide Gerente de Ventas de Natures Garden Quito.....	106
▲	Encuesta.....	109
▲	Propósito de la encuesta.....	109
▲	Instrumento.....	109
▲	Encuesta escrita.....	109
▲	Diseño de la encuesta.....	110
	Encuesta dirigida al personal del Departamento de Ventas de Herbalife Quito	110
3.1.7.	Resultados de la interpretación de la investigación cualitativa y cuantitativa	115
▲	Tabulación y gráfica de la información	115
▲	Perfil del encuestado.....	115
▲	Cuestionario	120
▲	Tabulación de encuestas por el método de Likert.....	147

▲	Aspecto comunicacional interno: Información sobre la empresa	149
▲	Aspecto comunicacional interno: Inducción	152
▲	Aspecto comunicacional interno: Información sobre el puesto	154
▲	Aspecto comunicacional interno: Medios de comunicación interna.....	156
▲	Resultados de la evaluación por el método de Likert	158
3.1.8.	Conclusiones Cuantitativas	160
3.1.9.	Conclusiones Cualitativas	161
4.	CAPÍTULO IV	162
4.1.	PROPUESTA	162
4.1.1.	Diagnostico	162
4.1.1.	Análisis FODA.	164
4.1.2.	Introducción.	166
4.1.3.	Problemas de comunicación interna.....	167
4.1.2.	Matriz causa y efecto.	169
4.1.4.	Objetivo general.....	170
▲	Objetivos Específicos.....	171
4.1.5.	Públicos	171
4.1.6.	Plan estratégico de comunicación interna en Herbalife 2012-2013.....	172
4.1.7.	Cronograma.....	182
4.1.8.	Presupuesto.....	186
4.1.9.	Matriz de evaluación	187
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	189
5.1.	CONCLUSIONES	189
5.2.	RECOMENDACIONES.....	190
6.	ANEXOS	191
7.	BIBLIOGRAFIA.....	202
1.	LINKOGRAFIA.....	204

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Productos de Nutrición Básica.....	10
Gráfico 2 Productos de Energía y Condición Física	11
Gráfico 3 Productos de Nutrición Dirigida	11
Gráfico 4 Productos de Cuidado Personal	15
Gráfico 5 Organigrama de Herbalife Ecuador	17
Gráfico 6 Acceso a Internet.....	25
Gráfico 7 Internet.....	27
Gráfico 8 Fundación Familia Herbalife	29
Gráfico 9 Casa Herbalife	30
Gráfico 10 Viva Verde	30
Gráfico 11 Proceso de la Comunicación Interna y Elementos	50
Gráfico 12 La conexión intranet dentro de la comunicación interna de una organización.....	58
Gráfico 13 Tipos de comunicación empresarial.....	59
Gráfico 14 Vectores direccionales de la comunicación interna	60
Gráfico 15 Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow.....	67
Gráfico 16 Teoría de la motivación-higiene.....	69
Gráfico 17 Teoría de las expectativas de Vroom.....	72
Gráfico 18 Teoría de las expectativas de Vroom.....	76
Gráfico 19 Herbalife: Matriz FODA-Comunicación Interna.....	165
Gráfico 20 Matriz causa y efecto	169
Gráfico 21 Cálculo de porcentajes	170
Gráfico 22 Público objetivo del plan	171
Gráfico 23 Matriz de cronograma o calendarización	182
Gráfico 34 Presupuesto general.....	186

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Diagramación de la cartelera.	191
Anexo 2 Señalética en la empresa y locales de distribuidores directos.	192
Anexo 3 Certificados de actualización para vendedores directos.	193
Anexo 4 Certificados de participación para estudiantes de la UTE.	194
Anexo 5 Diseño del manual de bienvenida.	195
Anexo 6 Diseño de papelería corporativa (hojas membretadas, esferográficos, logotipos, imantados, otros)	196
Anexo 7 Guía de la presentación en prezzi.....	197
Anexo 8 Diseño de cartas personales.....	198
Anexo 9 Árbol de crecimiento Herbalife.	199
Anexo 10 Placas de reconocimiento	200
Anexo 11 Diseño de la revista institucional	201

INTRODUCCIÓN.

La comunicación interna en las empresas nacionales y extranjeras del Ecuador, ha sido últimamente parte de los objetivos y actividades en sus planes operativos anuales, de donde el uso de estrategias y medios de comunicación modernos constituyen la base para que los trabajadores se desempeñen de mejor forma y con una alta motivación en sus puestos.

Una de las herramientas que actualmente se aplican dentro de la comunicación es la implementación de un plan de comunicación organizacional con el desarrollo de actividades, objetivos, recursos y estrategias que modifiquen las actuales esferas de comunicación y canales para el sostenimiento del flujo de comunicación descendente y ascendente, esto con el fin de conseguir la venta de los productos a través de la motivación, en mejora de los procesos de cumplimiento de metas establecido entre los departamentos y áreas de la empresa.

Con esta perspectiva, este plan de comunicación interna lo que busca es mejorar las ventas mediante la motivación e integración del personal de ventas directas que labora en Herbalife Ecuador. Sus objetivos principales son los de elaborar estrategias de comunicación interna y de retroalimentación de información desde las áreas de Gerencia; incentivar y promocionar el uso de medios de comunicación para optimizar el desempeño, motivación e integración de los vendedores directos y personal administrativo del departamento de ventas.

Así, en el primer capítulo se presenta un análisis de la situación actual de la comunicación interna en Herbalife principalmente relacionada con el departamento de ventas y su personal de ventas directas, se estudia el entorno del personal y de la comunicación, procesos de comunicación interna y finalmente los aspectos críticos de la comunicación interna en Herbalife.

El capítulo dos, expone de forma teórica los conceptos, definiciones y métodos, que engloba el estudio de la comunicación interna en las organizaciones. Se analizan desde varios puntos de vista de investigadores y autores expertos en la materia, las diferentes tendencias y procesos de comunicación desarrollados como son los flujos de información ascendente, descendente, transversal u oblicuos que se aplican conforme a las necesidades de información de cada una de las unidades y departamentos que conforman sus estructuras organizacionales, y finalmente las herramientas de comunicación interna que se utilizan para motivar e integrar al personal.

Posteriormente, la tercera fase, es el capítulo tres, que presenta la metodología de investigación empleado en este documento, cuyo objetivo es aplicar los diferentes tipos de investigación para obtener conclusiones claras que permitan el esclarecimiento de objetivos estratégicos en el desarrollo del plan. De esta forma la investigación persigue el objetivo de conocer la percepción del personal de ventas directas y jefes inmediatos sobre la comunicación interna desarrollada en la empresa.

El cuarto capítulo, presenta el desarrollo de la propuesta con el diseño de un plan de comunicación interna que facilitará la transmisión de información, integración y motivación de los vendedores directos en Herbalife Ecuador. Su estructura es innovadora, pues presenta los objetivos a cumplir por cada una de las estrategias, tácticas o técnicas a emplearse en cada estrategia, actividades y responsables dentro del departamento de ventas y áreas relacionadas como son la financiera, talento humano y comercial.

PROTOCOLO DE TESIS.

I. TEMA.

Gestión de la comunicación interna para la integración y motivación del personal de ventas directas en la empresa Herbalife del Ecuador, 2011-2012 mediante la elaboración de un plan de comunicación interna.

I.I. Planteamiento del problema.

Herbalife del Ecuador, es una multinacional, que comercializa productos de nutrición celular que mejoran la salud de las personas en muchos aspectos, relacionados con su salud corporal. Para tal efecto, esta empresa cuenta con un departamento de ventas directas, en donde el personal está capacitado para atender una variedad de clientes.

El problema que actualmente está atravesando el personal de ventas de Herbalife, es que están inmersos en constantes presiones por parte de sus superiores y son obligados al cumplimiento estricto de las metas para poder mantenerse y subsistir.

Pero, este tipo de normas implícitas que soportan el mercado de productos nutricionales y naturistas, indudablemente generan ciertas crisis dentro de la comunicación y mucho más, cuando los números de ventas que consigan los empleados son directamente proporcionales a su posición dentro de la compañía y al salario mensual.

Es por eso, que en Herbalife no existe un adecuado manejo o gestión en el flujo de información, lo que ha conllevado a que el personal de ventas directas esté desmotivado, y que sus relaciones no mejoren tanto con sus colaboradores internos y superiores, como con clientes y proveedores, lo que disminuye la productividad de Herbalife, afectándola en su rentabilidad.

A falta de motivación al interior de la empresa, existe alta rotación del personal de ventas, baja productividad, no existe expansión de mercado a nivel regional, su imagen se ha visto deteriorada estos últimos años, debido a que no existe un sistema de comunicación ascendentes y descendente que posea las herramientas y técnicas de comunicación, que apoyen al direccionamiento estratégico de la multinacional Herbalife Ecuador.

Si no se pone en práctica este proyecto, mediante la implementación de un Modelo de Plan de Comunicación Organizacional en Herbalife, el personal de ventas no mejorará su desempeño laboral, habrá una desmotivación en general, y se sentirán desvinculados con las metas y objetivos de la empresa, lo que reducirá su productividad en ventas de productos.

II. TÍTULO.

Diseño de un Plan de Comunicación Interna para la integración y motivación del personal de ventas directas en la empresa Herbalife del Ecuador, 2011-2012.

III. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un plan de comunicación interna que integre y motive al personal de ventas directas de la empresa Herbalife del Ecuador.

III.I. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Realizar un diagnóstico situacional del área de ventas directas y sus procesos de comunicación interna en la empresa Herbalife.
2. Realizar un debate teórico sobre la importancia de la comunicación interna en empresas de venta directa, por medio de la revisión bibliográfica sobre el tema.

3. Desarrollar una investigación de campo en la empresa Herbalife para la identificación de los problemas comunicacionales y la aplicación de acciones que solucionen el problema.
4. Diseñar estrategias de comunicación interna enfocadas a mejorar los niveles de motivación e integración del personal de ventas directas en la empresa Herbalife.

IV. JUSTIFICACION.

El presente documento es un aporte para la sociedad, debido a que esta tesis es una muestra de cómo las relaciones públicas bien aplicadas ayudan a fortalecer la productividad de la empresa Herbalife a través herramientas comunicacionales que motiven e integren al personal.

El aporte para la sociedad radica en que la empresa trabajará en beneficio de la comunidad, en este caso el público interno, quienes se beneficiarán del accionar de la empresa, y no se puede omitir el beneficio para la sociedad en general, ya que la organización se sujetará al entorno y brindará productos de calidad a través de su público interno.

Partiendo de la idea de que las relaciones públicas generan buenas relaciones, y un óptimo clima laboral a partir del adecuado uso de herramientas de comunicación, y a largo plazo generan productividad y sentido de pertenencia, esta tesis representa la aplicación de esta ciencia con el objetivo de reforzar el departamento de ventas de Herbalife.

La tesis es una compilación de argumentos teóricos e investigativos que, sin duda, será fuente útil de consulta para profesionales de la rama de relaciones públicas y comunicación organizacional como ejemplo de cómo llevar a efecto un plan de comunicación organizacional en empresa multinacional e comercio y servicios de acciones de comunicación bien aplicadas.

Para la autora de este instrumento, el mismo representa la calidad profesional y ética que ha adquirido durante sus años de estudio, de esta manera se demuestra el nivel de conocimientos adquiridos y la capacidad para implementar acciones adecuadas en favor de Herbalife Ecuador, específicamente para el departamento de ventas.

V. IDEA A DEFENDER.

La aplicación de un plan de comunicación interna en la empresa Herbalife del Ecuador, permitirá la integración y motivación del personal de ventas directas, reestructurando los procesos de comunicación en la empresa.

VI. VARIABLES.

VI.I. Variable independiente.

Plan de comunicación interna que restaura los procesos de comunicación en la empresa.

VI.II. Variable dependiente.

La integración y motivación del personal de ventas directas de la empresa Herbalife Ecuador.

CAPÍTULO I

1.1. MARCO INSTITUCIONAL.

Los datos que se presentarán a continuación para armar el siguiente marco institucional provienen de entrevistas dirigidas a diferentes Gerentes Departamentales como: Ventas y Comercial de Herbalife Ecuador, así como también se obtuvo información de la página web www.herbalife.com.ec.

El presente marco institucional pretende evidenciar mediante la exposición de aspectos internos como: historia, misión, visión, políticas, manejo de la comunicación, clima laboral, entre otros elementos que conforman la cultura corporativa y manifiestan la imagen interna de la organización.

Entre otras cosas lo que se quiere contextualizar es la situación actual de mencionada organización para que tanto la autora como los lectores de este documento puedan comprender la realidad de dicha empresa y considerar las razones fundamentales de esta propuesta, para que existan fundamentos reales que justifiquen la labor de los profesionales de las Relaciones Públicas y Comunicadores Organizacionales.

1.1.1. Análisis del entorno organizacional.

Herbalife Ecuador no tiene un núcleo ideológico específico para Herbalife Quito o alguna otra provincia que tiene dentro de su jurisdicción esta multinacional, sino que Herbalife maneja una imagen o identidad corporativa global que se encuentra plasmada en la página web de Herbalife y que ha sido comprobada como valedera por el personal de Talento Humano y el personal del Departamento de Ventas.

Esta afirmación permite concluir que no existe un profesional de comunicación o relaciones públicas que difunda la importancia de una correcta estructuración del núcleo ideológico para la motivación e integración del personal de ventas directas.

▲ Núcleo ideológico.

▲ Historia.

La historia que a continuación se va a detallar se basa en los relatos que han narrado los empleados de Herbalife y la historia que se ha plasmado en la página web.

“Herbalife viene cambiando vidas desde hace más de 30 años. El fundador, Mark Hughes, tenía como sueño ayudar a las personas a mejorar su bienestar a través de una nutrición balanceada y de una oportunidad de negocio accesible para todos. Mark fundó Herbalife en Los Ángeles, California - USA en 1980 y fue el primer Distribuidor dedicado a la venta de sus productos nutricionales, así inició una red de Distribuidores apasionados por la nutrición de Herbalife, que compartían su visión.

Entre los años 1980 y 1990, Herbalife comenzó sus actividades en Canadá, Australia, Reino Unido, Nueva Zelanda, México y España.

En la década de los 90 se expande por Francia, Alemania, Israel, Portugal, República Checa, Hong-Kong, Italia, Japón y los Países Bajos. Luego se extendió a Venezuela, Argentina, República Dominicana, Bélgica, Polonia, Dinamarca, Suecia y las Filipinas. A mediados de los 90, Herbalife inicia sus actividades en Rusia, Taiwán, Austria, Suiza, Brasil, Sudáfrica, Finlandia y Noruega.

Más adelante su presencia se extendió a Grecia, Corea, Chile, Tailandia, Indonesia, Lesoto, Botsuana, Namibia, Turquía y Suazilandia. En 1999 se establece en Jamaica, Islandia, India y la República Eslovaca.

Comenzando el 2000, Herbalife se expandió por muchos países de Centro y Sudamérica. Hoy en día la compañía se extiende en más de 80 países del mundo.

▲ **Fundador.**

Mark Hughes, soñó con un mundo más saludable luego de perder a su madre, quien intentaba seguir una dieta para controlar su peso, Mark Hughes, Fundador de Herbalife, supo transformar la adversidad en oportunidad creando productos con los que cambiaría positivamente la vida de millones de personas.

En 1980, Mark le dio vida a un gran sueño, comenzando a distribuir los productos Herbalife desde el baúl de su auto. Hoy, gracias a las personas que consumen los productos y luego los recomiendan, Herbalife es una empresa de renombre mundial.

▲ **Misión.**

Nuestra misión es cambiar las vidas de las personas ofreciendo la mejor oportunidad de negocio en venta directa y los mejores productos del mundo para promover la buena nutrición y el bienestar.

▲ **Visión.**

Cambiar la vida de las personas.

▲ **Valores.**

Los valores que a continuación se presentan se los ha bajado de la página web de Herbalife Ecuador www.herbalife.com.ec y ha sido comprobada por el personal de ventas como actual y verdadero.

▲ **Nuestros distribuidores.**

Nos motivan las necesidades de nuestros Distribuidores y nos inspiran sus historias.

▲ **Nuestros socios.**

Procuramos rentabilidad y crecimiento a fin de incrementar el valor para todos nuestros socios, incluyendo Distribuidores, clientes, accionistas y empleados.

▲ **Nuestros empleados.**

Nos respetamos unos a otros, triunfamos como equipo y valoramos el sentido del humor.

▲ **Nuestros productos.**

Nuestro compromiso con los estándares más exigentes en materia de seguridad y ciencia en el desarrollo y fabricación de nuestros productos, es parte integral de nuestra misión para la nutrición. Somos productos del producto.

▲ **Nuestras comunidades.**

Hacemos de nuestras comunidades mejores lugares para vivir y trabajar.

▲ **Nuestro trabajo.**

Tomamos decisiones basadas en hechos, no en rumores. Trabajamos arduamente y somos responsables. Nos esforzamos en alcanzar la excelencia.

▲ **Nuestra ética.**

Hacemos las cosas de manera correcta, honesta y ética. Actuamos debidamente.

▲ **Nuestra filosofía.**

Usamos, llevamos, hablamos.

▲ **Nuestra actitud.**

Lo hacemos ¡Simple, divertido y mágico!.

▲ **Giro de negocio.**

Herbalife Ecuador es una multinacional que en el país tiene su matriz en Quito, los vendedores directos se dispersan por

algunas provincias del país como: Guayas, Cotopaxi, Orellana, Chimborazo, Manabí, entre otras, se ofrece el producto mediante la entrega de catálogo y oferta de productos en pequeñas microempresas, sin embargo, por ser una multinacional toma el nombre del país en el que se asienta.

Por lo tanto el estudio efectuado se ha realizado a los vendedores directos de Quito, pues fue más fácil realizar las encuestas a este universo, ya que aquellos vendedores que se encuentran en otras provincias tienen poco conocimiento acerca del uso de nuevas tecnologías como el internet.

Herbalife es una empresa global de nutrición y venta directa. Ofrece productos que incluyen suplementos alimenticios y productos de cuidado personal. “La compañía sigue su objetivo global, el de cambiar la vida de las personas, por medio de la comercialización y venta de sus productos a través de una red de 1 millón 900 mil distribuidores independientes que operan en 70 países del mundo. Para aquellas personas que optan por ser distribuidores, la compañía ofrece también una atractiva oportunidad financiera.

▲ **Cartera de productos.**

Como se ha mencionado anteriormente Herbalife ha creado productos y suplementos nutricionales, además de productos para el cuidado personal con el objetivo de proteger la salud de los consumidores.




Dentro de los productos que ofrece Herbalife Ecuador existen cuatro que son:

- ▲ Nutrición básica
- ▲ Energía y condición física
- ▲ Nutrición dirigida
- ▲ Cuidado personal

Estas líneas de producto poseen diferentes objetivos con el fin de mejorar la salud y nutrición de las personas que lo consumen, a continuación se detallará de mejor manera cada línea de producto y los productos que lo componen.

▲ Nutrición Básica.

Está diseñada para ayudar a complementar la alimentación que el cuerpo necesita, los beneficios que sus ingredientes proporcionan, ayudan a tener una mejor nutrición y lo cual puede ayudar a mejorar nuestra calidad de vida a largo plazo.

<p>Batido Nutricional</p>		<p>Sabores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Vainilla ▲ Chocolate ▲ Fresa ▲ Cookies & Cream 	<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Delicioso y nutritivo. ▲ Sólo 100 calorías por porción. ▲ Contiene nutrientes esenciales, soya y fibra. ▲ Con vitaminas antioxidantes C y E.
<p>Polvo a base de proteínas</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Combinación de proteína de soya y proteína de suero de leche. ▲ Ayuda a fortalecer la masa muscular magra. ▲ Es ideal para mezclar con su batido comida favorita. 	
<p>Bebida Instantánea a base plantas herbáceas</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Delicioso té instantáneo con todas las bondades antioxidantes y termogénicas del té verde. ▲ Eleva su energía y apoya el control de peso. <p>Extracto de hierbas aromáticas.</p>	
<p>Gráfico 1 Productos de Nutrición Básica</p>			
<p>Fuente: www.herbalife.com.ec, 20/04/2013, 16:55</p>			
<p>Elaborado por: Renata Rodríguez</p>			

▲ Energía y Condición Física.

Para personas activas que realizan actividad física frecuente, por eso se han incluido productos que complementen sus rutinas, para ayudar a las personas con este estilo de vida a tener energía antes y después su ejercicio diario.

N.R.G.Tea (Bebida de Té con Guaraná)		Beneficio <ul style="list-style-type: none"> ▲ Ayuda a mantener los niveles de energía. ▲ Apoya el estado de concentración y alerta. ▲ Excelente refrigerio. <p>Puede tomarse frío o caliente.</p>
Gráfico 2 Productos de Energía y Condición Física		
Fuente: www.herbalife.com.ec, 20/04/2013, 17:12		
Elaborado por: Renata Rodríguez		






▲ Nutrición Dirigida.

Aportan nutrientes y antioxidantes para complementar ciertas necesidades nutricionales, dependiendo de la etapa o estilo de vida de los consumidores, apoyando una mejor nutrición para una mejor calidad de vida.

Herbal Aloe		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Calma su estómago mientras refresca, aliviando la indigestión ocasional. ▲ Mejora la absorción de nutrientes. <p>Apoya la función de su sistema inmunológico y la acción autolimpiadora del cuerpo.</p>
Gráfico 3 Productos de Nutrición Dirigida		
Fuente: www.herbalife.com.ec, 20/04/2013, 17:23		
Elaborado por: Renata Rodríguez		

▲ **Cuidado Personal.**

Combinan lo mejor de la naturaleza y la ciencia; son productos cosméticos pensados para el uso diario, que nutren y protegen el rostro, la piel y el cabello.

<p>Loción de día para el rostro con FPS 15</p>		<p>▲ Aplíquelo todas las mañanas con un delicado masaje después de haber limpiado y tonificado la piel. Su filtro solar le ayudará a proteger la piel contra los dañinos rayos solares (UVA/UVB).</p>
<p>Crema para cuello y escote</p>		<p>▲ Revele sólo lo que quiere y obtenga ese cuidado específico para la delgada piel del cuello y escote humectándola mañana y noche.</p>
<p>Crema refinadora de labios FPS 15</p>		<p>▲ Hidratación instantánea para los labios con un fresco sabor a hierbabuena y filtro solar para protegerlos de los rayos solares. Puede ser usado antes o después del lápiz labial.</p>
<p>Crema regeneradora de noche</p>		<p>▲ Mejore la firmeza de la piel y promueva una piel saludable mientras duerme. Úsela diariamente y en sólo cuatro semanas notará la diferencia</p>
<p>Spray antibacterial para manos</p>		<p>▲ Un desinfectante instantáneo para manos en forma de rociador, sin alcohol ni triclosán, que reduce el número de bacterias. ▲ Contiene té blanco, lirio de agua blanco, raíz de bardana y olivo para humectar la piel.</p>

<p>NouriFusion multivitamin limpiador</p>		<p>▲ Remueve el exceso de grasa, la suciedad y el maquillaje sin perjudicar la capa protectora de la piel.</p>
<p>NouriFusion multivitamin tonificador</p>		<p>▲ Prepara la piel para la humectación. ▲ Fórmula ligera y refrescante que ayuda a controlar el exceso de grasa en la piel. ▲ Ayuda a mejorar la firmeza de la piel.</p>
<p>NouriFusion multivitamin tonificador</p>		<p>▲ Prepara la piel para la humectación. ▲ Tonifica la piel sin resecarla porque no contiene alcohol.</p>
<p>NouriFusion multivitamin humectante con FPS 15 (piel normal a grasa)</p>		<p>▲ Humecta ayudando a mantener la firmeza y el tono de la piel fórmula ligera y no grasosa. ▲ Ayuda a prevenir el envejecimiento prematuro y opacidad de la piel con su Factor de Protección Solar 15.</p>
<p>NouriFusion Multivitamin Humectante con FPS 15 (piel normal a seca)</p>		<p>▲ Humecta la piel dejándola suave y tersa. ▲ Ayuda a prevenir el envejecimiento prematuro y opacidad de la piel con su Factor de Protección Solar 15. ▲ Aplíquelo diariamente luego de tonificar la piel.</p>

<p>Máscara Aclaradora</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Ligera máscara de arcilla que ayuda a remover el exceso de grasa e impurezas de la piel del rostro, Con vitaminas A, C y E. ▲ Contiene aceites de naranja y eucalipto que ayudan a mantener la humedad natural de la piel, y enzimas de papaya que permiten remover las células muertas renovando la tersura del cutis.
<p>Nourifusion Exfoliante Multivitamínico</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Con vitaminas A, C y elimina impurezas y renueve su piel ▲ Elaborado con ingredientes botánicos que dejarán su piel luminosa y bella ▲ Ayuda a eliminar las células muertas de la superficie de la piel, renovándola. ▲ Contiene cera de abejas, aceite de jojoba y gránulos de zarzamora y fresa.
<p>NouriFusion Multivitamin Limpiador</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Limpia delicadamente y protege sin resecar la piel. ▲ Contiene ingredientes botánicos que ayudan a limpiar y mantener su humectación
<p>Jabón Líquido para Manos y Cuerpo</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Limpiador suave con extractos botánicos, que limpian e hidratan profundamente. ▲ Fórmula suave, libre de sulfatos y parabenos. ▲ Contiene aloe vera y aceite de oliva.

<p>Crema para Manos y Cuerpo</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Formulada con aloe vera y manteca de Karité, ingredientes de rápida absorción que dejan la piel con una sensación suave y tersa. ▲ Aumenta la hidratación de la piel en un promedio de 100% después de un solo uso.* ▲ Brinda hidratación prolongada, fórmula de rápida absorción.
<p>Shampoo Fortificante y Acondicionador Fortificante</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Fórmulas enriquecidas con aloe vera, proteína de trigo hidrolizada y selectos ingredientes botánicos. ▲ Dejan el cabello 10 veces más fuerte y reducen al 90% el cabello quebradizo ▲ Ayudan a proteger, reparar y fortalecer el cabello, dejándolo suave y sedoso. ▲ Ayudan a conservar el color del cabello teñido y son libres de sulfatos y parabenos.
<p>Jabón de tocador</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▲ Jabón suave para el uso diario formulado con aloe vera, aceite de oliva y vitaminas A, C y E para nutrir la piel. ▲ Limpia suavemente sin eliminar los aceites naturales de la piel.”¹
<p>Gráfico 4 Productos de Cuidado Personal</p>		
<p>Fuente: www.herbalife.com.ec, 20/04/2013, 17:34</p>		
<p>Elaborado por: Renata Rodríguez</p>		

¹ Cfr., Herbalife Ecuador, (s.f.), recuperado el 13/08/2013, <http://empresa.herbalife.com.ec/>.

▲ Entorno del Personal.

▲ Organigrama.

El organigrama estructural de Herbalife Ecuador, presenta dentro de sus estructura áreas y departamentos cuya función y objetivos son las de coordinar actividades con las responsabilidades de cada empleado que conforman el equipo de trabajo en esta empresa de nutrición, implementando canales de comunicación interna, proporcionando herramientas de integración y motivación personal de tal forma que se potencien la identidad institucional, objetivos y metas personales y de área de trabajo.

La estructura organizacional de Herbalife Ecuador², está compuesta dentro de su equipo de trabajo por:

- ▲ Gerencia de División Ecuador
- ▲ Departamento Financiero
 - ▲ Contabilidad
 - ▲ Presupuestos
- ▲ Departamento Comercial
 - ▲ Departamento de Ventas
 - ▲ Vendedores directos o distribuidores independientes
- ▲ Departamento Administrativo
 - ▲ Sistemas
 - ▲ Distribución
 - ▲ Bodega
- ▲ Departamento de Talento Humano.

² Entrevista al Gerente de Ventas de Herbalife Ecuador, realizado por: autora de la Tesis, Febrero, 2012

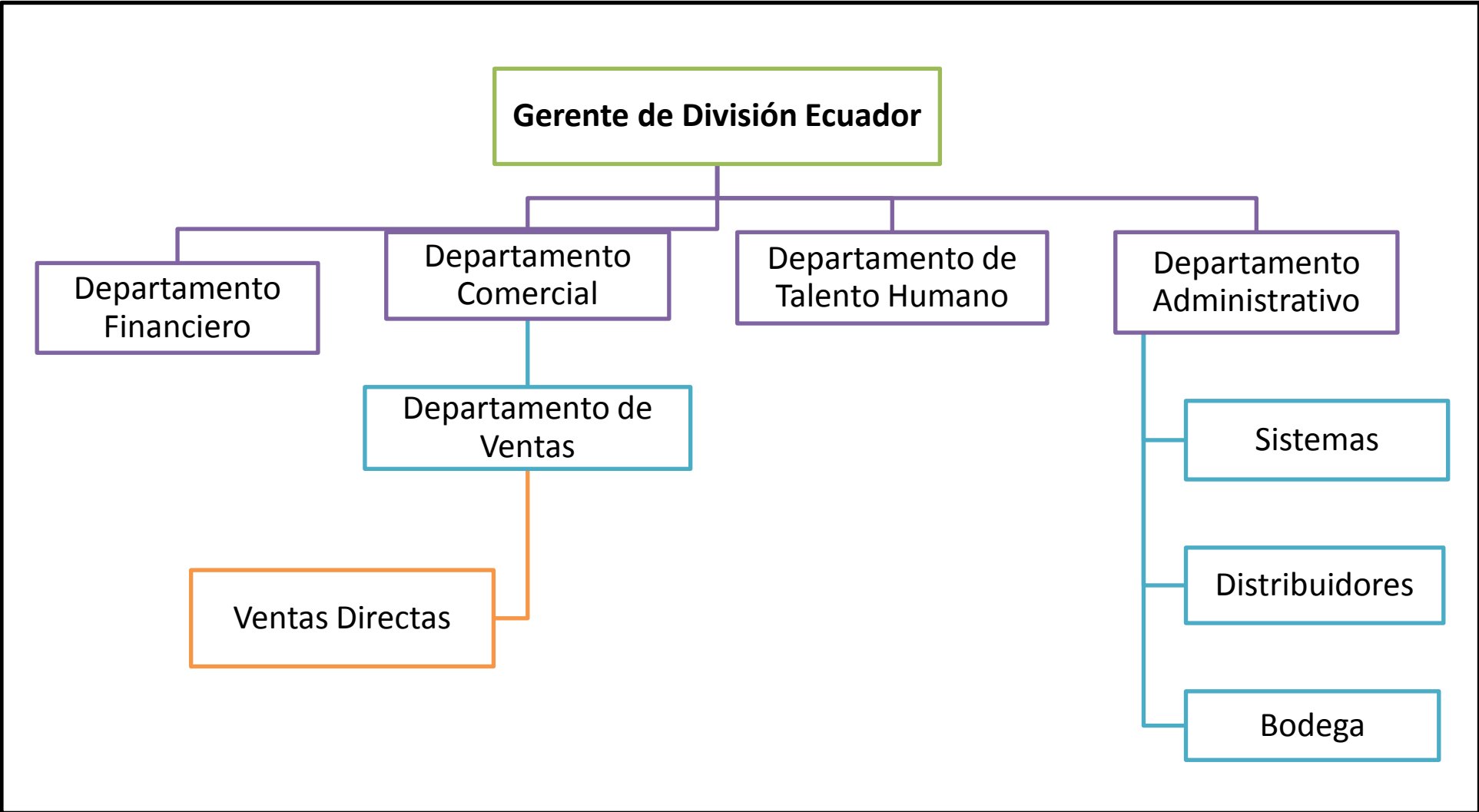


Gráfico 5 Organigrama de Herbalife Ecuador

Elaborado por: Renata Rodríguez

El personal que labora en Herbalife del Ecuador, actualmente está conformado por 80 personas distribuidas de la siguiente forma:

- ▲ 1 Gerente de División
- ▲ 2 empleados en el Departamento Financiero
- ▲ 4 empleados en el Departamento Comercial
 - ▲ 5 empleados en el Departamento de Ventas
 - ▲ 60 vendedores directos o distribuidores independientes
- ▲ 2 empleados en el Departamento de Talento Humano
- ▲ 6 empleados en el Departamento Administrativo

El personal que conforma el departamento comercial y el departamento de ventas son profesionales y tecnólogos con edades entre 30 y 50 años, los vendedores directos o distribuidores de ventas son personas que han culminado la primaria o secundaria y algunas son profesionales o tecnólogos, el personal de Gerencia, departamento Financiero, Administrativo y de Talento Humano, son profesionales con masterados y grados doctorales, con edades que oscilan entre 35 y 45 años.

Herbalife del Ecuador; en el departamento de ventas matriz³, presenta el siguiente personal administra a los miembros del departamento de venta directa o distribuidores independientes:

- ▲ Coordinador de ventas (Departamento de ventas)
- ▲ Distribuidor de ventas (Departamento de ventas)
- ▲ Promotor de ventas (Departamento de ventas)
- ▲ Activador de clientes (Departamento de ventas)
- ▲ Ayudante integral (Departamento de ventas)

³ Entrevista al Gerente de Ventas de Herbalife Ecuador, realizado por: autora de la Tesis, Febrero 2012

▲ **Funciones del departamento de ventas.**

Las actividades desempeñadas por cada uno de estos empleados son las siguientes:

▲ **Departamento de ventas.**

- ▲ **Gerente de Ventas:** Se encarga de llevar a cabo un seguimiento a los clientes de la distribuidora a través de las diferentes visitas planificadas durante la semana.
- ▲ **Promotor de Ventas:** Se encarga de atender e informar a los clientes y aplicar estrategias, con el fin de llevar a cabo la planificación de visitas.
- ▲ **Distribuidor de Ventas:** El que se encarga de hacer llegar los productos a los diferentes mayoristas y minoristas de la distribuidora.
- ▲ **Activador de Clientes:** Se encarga de los pedidos y encuestas que se realizan dentro y fuera de la distribuidora así como también motivar a las personas a que la visiten.
- ▲ **Ayudante Integral:** Se encarga de la atención al cliente (negociación, facturación, preparación de pedidos, despacho)

▲ **Ventas directas o distribuidores independientes.**

- ▲ **Distribuidor independiente:** Es aquella persona que tiene su propio negocio, trabaja desde su casa, pudiendo decidir sus horarios e ingresos; compatible con su actividad diaria.

Las relaciones de trabajo que se dan entre todos los departamentos en Herbalife, se basan en la competencia y el cumplimiento de metas y plazos, lo que ha originado una cultura organizacional creada bajo una rivalidad constante entre los empleados principalmente de aquellos que laboran en los departamentos de ventas y comercial.

Característica de esto, es que se observa al interior de estos dos departamentos situaciones de ruido e interferencias constantes debido a la

asignación y consecución de clientes, como también se visualiza un distanciamiento debido las diferencias existentes entre la Gerencia de Ventas y Gerencia de División por la mala gestión realizada por el Departamento Administrativo en los procesos de venta directa con los clientes causando que estos clientes terminen comprando a otras distribuidoras y almacenes de productos naturales.

Dentro del personal se puede percibir la presencia marcada de valores como: responsabilidad, compromiso y entrega tanto al trabajo como a la empresa. En lo que se refiere a las relaciones interpersonales, se puede deducir que es poco lo que se relacionan en espacios fuera de la compañía, principalmente los de personal de Gerencia, pero más integración fuera de la empresa se ve en el personal de ventas directas o de distribuidores independientes que se encuentran más próximos unos de otros.

La mayor parte de las conversaciones y la comunicación que se dan entre ellos, giran en torno a las ventas, la consecución de clientes y el proceso de negociación.

En cuanto a instrucción y conocimiento, Herbalife capacita únicamente al personal de Gerencia y no al personal de mandos medios y del departamento de ventas creando inconformidad, desmotivación y bajos niveles de desempeño e integración con otras áreas de otros niveles jerárquicos.⁴

▲ Liderazgo.

Dentro del grupo, el liderazgo formal está en cabeza del Gerente de División de Herbalife para Ecuador, quién es la persona que toma las decisiones sobre los procesos que se dan en la empresa. Sin embargo, en el grupo de gerentes existe un líder informal que estimula la realización de actividades enfocadas a las ventas y comercialización, y este es el Gerente de Ventas.

⁴ Investigación propia de la autora

En cuanto al sentido de pertenencia del personal, no existe un adecuado desempeño laboral, por una falta de motivación en general, sin que se logre una verdadera cultura de identidad con la empresa que permita que se sientan parte de sus metas y objetivos.

La delegación de responsabilidades es nula si se habla de proyectos e ideas a implementarse al menos por parte de los niveles más bajos de la pirámide de jerarquía haciendo referencia al personal de ventas directas, para la toma de decisiones los que opinan son los jefes de cada departamento.

Esta falta de integración en cuanto a la toma de decisiones desmotiva al personal debido a que deben acatar órdenes más no ayudar a implementar las acciones, por este motivo no se sienten parte de ellas y luchan por cumplirlas, en muchos casos ni se enteran de los proyectos nuevos.

▲ **Entorno de la comunicación.**

▲ **Manejo de la información Interna.**

“La Comunicación Interna en Herbalife del Ecuador actualmente no posee un Plan estratégico que permita un adecuado manejo o gestión en el flujo de información,”⁵ a causa de esta deficiencia, el personal de ventas directas se encuentra desmotivado y su integración con sus superiores se ha visto desmejorada en éstos últimos años, lo que ha disminuido la productividad de la empresa.

“En Herbalife Ecuador, no existe un área de comunicación y relaciones públicas, por ende esta actividad lo maneja el Departamento de Talento Humano que posee dos personas, esta actividad extra implica para estos

⁵ Entrevista al Gerente de Ventas de Herbalife Ecuador, realizado por: autora de la Tesis, Febrero 2012

profesionales más tarea, sin embargo, son estas personas las que gestionan comunicación interna y externa para Herbalife Ecuador.⁶

La comunicación interna en Herbalife actualmente se centra en información que circula entre los empleados, es decir, se maneja el rumor y se tratan temas referentes al producto, ventas directas con estrategias de consecución y técnicas de cierre de ventas.

Esta información se la transmite en la sala de conferencias dentro de la empresa, permitiendo que los Gerentes en cada departamento reciban todos los conocimientos necesarios en el desempeño de sus funciones y lo trasmitan a sus niveles inferiores mediante capacitaciones.

La comunicación interna acerca de actividades, procesos, evaluación de desempeño u otros temas, no está sujeta a políticas de comunicación organizacional o mecanismos de evaluación, ni siquiera existen un sistema de recompensas para motivar al personal excepto las ganancias de la venta de los productos.

Los procesos de comunicación interna se los hace de un modo informal e improvisado, originados al momento de aparecer cierta necesidad, debido a que no posee un plan de comunicación interna que motive e integre al personal de ventas directas de Herbalife Ecuador.

▲ **Herramientas de comunicación interna.**

▲ **Carteleras.**

Se observa que en las instalaciones de Herbalife existe un panel de aviso y carteles que informan acerca de las bondades y características de todos los productos nutricionales que comercializa la empresa en el país.

⁶ Investigación propia de la autora

Las carteleras se sitúan en lugares poco concurridos y la información que se maneja es simplemente con respecto a los productos y su venta, sin embargo, no existen documentos de interés personal o beneficios para el personal de ventas directas.

La actualización de la información está mal gestionada y el diseño es inadecuado porque no existe un profesional que se encargue del manejo adecuado de esta herramienta.

▲ **Memorando.**

El memorando se usa dentro de Herbalife del Ecuador como un mecanismo de información, que sirve para difundir disposiciones y dar a conocer novedades con respecto a los productos, pero esta herramienta simplemente se la aplica a los mandos altos y administrativos de la empresa.

Para los mandos operativos, es decir, los vendedores directos o distribuidores se aplican los memorandos con la finalidad de informar novedades, entrega de productos y entre otras funciones informativas que tienen que ver con la venta de sus productos.

▲ **Mensajes clave.**

Existe carencia de mensajes dirigidos a los empleados y trabajadores acerca de información de la empresa, políticas, valores, misión, principios, filosofía empresarial, etc.

Los mensajes claves básicamente son dirigidos al público externo, a un nivel socio económico medio y medio alto, que garantice su capacidad adquisitiva, capaces de realizar inversiones considerables de kits de nutrición, que es la fase inicial que debe cumplir como requisito para ingresar a la empresa y obtener ganancias.

Como el departamento de ventas tiene más cercanía con los clientes, este personal se encarga de la comunicación externa y realiza pequeñas acciones de relaciones públicas mediante la aplicación de algunas de las herramientas que se muestran a continuación:⁷

- ▲ Portando el botón, ya que es una publicidad caminante.
- ▲ Hablando con la gente.
- ▲ Usando cualquier artículo de la campaña que despierte interés en las personas.
- ▲ Poniendo anuncios en el periódico, en internet.
- ▲ Entregando volantes.
- ▲ Invitando a los amigos a reuniones caseras.
- ▲ A través de un club de nutrición (local comercial).
- ▲ Haciendo encuestas a los conocidos y desconocidos.
- ▲ A través de desayunos y cenas nutricionales.
- ▲ Haciendo evaluaciones nutricionales.
- ▲ Haciendo hidrataciones faciales.

▲ **Comunicación basada en nuevas tecnologías.**

“La nuevas tecnologías de comunicación interna implementadas en Herbalife del Ecuador en la actualidad son la internet y la intranet.”⁸

▲ **La intranet o correo institucional.**

La intranet es usada por todos los empleados de los departamentos de Herbalife, lo que permite una comunicación formal, con el objeto de desarrollar los distintos procesos que se están iniciando o se encuentran en curso dentro de la empresa. Su diseño responde a la gestión del personal de sistemas de Herbalife que en su mayor parte son tecnólogos de informática.

⁷ Entrevista al Gerente de Ventas de Herbalife Ecuador, realizado por: autora de la Tesis, Febrero, 2012

⁸ Investigación propia de la autora



El personal de sistemas se encarga de actualizar constantemente esta red, publicando contenidos y administrando todo el material en ella. Sus funciones son:

- ▲ Mantener informado a todo el personal sobre temas organizacionales y de interés para la empresa.
- ▲ Revisar la disponibilidad de productos, es decir verificar la cantidad o el stock de productos que existe en la empresa. Esto es usado generalmente por el personal del departamento comercial y departamento de ventas.
- ▲ Realzar reservas y separar kits de productos para próximos distribuidores independientes que vayan a ingresar a la empresa.
- ▲ Disponer de un programa de prospección para Gerentes Comercial y de Ventas, que les permitan registrar los clientes nuevos y antiguos de la empresa, así como controlar y hacer seguimiento de la base de datos de los clientes y referidos de Herbalife.

“La intranet es manejada en su mayor parte por el personal del Departamento Comercial y departamento de Ventas, percibiendo que comprenden sin ningún problema cada una de las herramientas interactivas que ésta ofrece,”⁹ sin embargo, el personal de ventas directas no usa habitualmente esta herramienta por falta de conocimiento de nuevas tecnologías.

▲ Internet.

La internet es aplicada a través de la página Web oficial de Herbalife (www.herbalife.com.ec), en donde el público interno y externo, puede ingresar a ella y encontrar todas las características y generalidades de la empresa, detalle de los productos que comercializa en el país, sus bondades, ventajas y aportes a la salud individual.

Sin embargo, los vendedores directos deberían ser capacitados en cuanto al uso de la página como una ayuda para reforzar sus ventas, debido a las características de dinamismo, innovación y actualidad que contiene la página web.

Su presentación es colorida y variada, usa el color verde para simbolizar a la naturaleza, ya que la mayoría de los ingredientes de sus productos son extractos de plantas naturales. También posee un banner que permite al usuario el acceso a diversos contenidos como presentación de la empresa, misión, visión, tipos de productos, oportunidades de negocio, contactos, etc.

⁹ Entrevista al Gerente Comercial y Gerente de Ventas de Herbalife, Marzo 2012



Gráfico 7 Internet

Fuente: www.herbalife.com.ec , 22/04/2013, 12:02

En Home, la página ofrece imágenes interactivas relacionadas con los productos ofrecidos por la empresa, artículos de interés y formas de registrarse en la empresa. Si se da un clic en los productos ofrecidos, presenta las características de cada uno y formas de contactar a un vendedor.

El link denominado ACERCA DE HERBALIFE se hace una breve presentación de la historia de la marca en el país, pasando por los momentos y los años más significativos de posicionamiento y presencia de la marca en el mercado.

La opción NUESTROS PRODUCTOS, presenta la gama de productos, con el tipo de ciencia utilizada en su elaboración, el catálogo de productos de acuerdo a las necesidades de nutrición, esto es: productos de nutrición básica, específica, para energía y condición física, y los de nutrición externa.

En la sección OPORTUNIDADES DE NEGOCIO, presenta al usuario, sobre cómo acceder a la empresa para poder ser un distribuidor independiente. En ARTICULOS DE INTERES, son noticias relacionadas acerca de las ventajas que proporcionan al cuerpo, el consumo de vitaminas, y porque es aconsejable ser parte de la empresa.¹⁰

Finalmente en CONTACTE A UN DISTRIBUIDOR, presenta la forma de hacer una cita con un distribuidor independiente de Herbalife directamente en la casa del interesado.

De acuerdo a lo observado, sobre el uso de los sistemas tecnológicos para la divulgación y movimiento de información a nivel interno en la empresa Herbalife Ecuador, se detecta que la mayor parte del proceso es solo información, obstaculizando la posibilidad de respuesta de sus públicos internos y externos, para que pueda existir una interacción inmediata y bidireccional.

Estos métodos son efectivos en relación a costo y tiempo, pero son ineficientes en cuanto a interacción y participación comunicativa del público externo e interno de la empresa. Esto ha dejado de lado medios que permitan el diálogo directo, la retroalimentación y comunicación presencial entre el personal de Herbalife Ecuador.

▲ Acciones de Relaciones Públicas.

▲ Responsabilidad Social.

Herbalife al ser una multinacional que proviene de los Estados Unidos, considera importante llevar a cabo un programa amplio programa de Responsabilidad Social con el objetivo de mostrarse como una empresa socialmente responsable.

¹⁰ Investigación propia de la autora

“Hacemos lo que es correcto, honesto y ético. Este valor nos rige desde la forma en que realizamos nuestro negocio, hasta el compromiso que tenemos con nuestras comunidades y el modo en que tratamos a nuestros empleados y distribuidores independientes”.¹¹

▲ **Fundación Familia Herbalife**



La Fundación Familia Herbalife y su programa Casa Herbalife, suministra fondos a organizaciones que proveen cuidado y nutrición saludable a niños en situación de riesgo.

Adicionalmente, HFF apoya los esfuerzos de ayuda a las comunidades que han sufrido daños producidos por desastres naturales, es decir, su accionar se encuentra por todo el país, específicamente los sitios que requieren de su ayuda.

¹¹ Herbalife Ecuador, (s.f.), recuperado el 13/08/2013, <http://empresa.herbalife.com.ec/>.

▲ Programa Casa Herbalife.



Casa Herbalife como ya se mencionó es un programa que recibe fondos de la Fundación Familia Herbalife y fue creado para apoyar a las organizaciones de caridad dedicadas a proveer nutrición a niños de bajos recursos económicos alrededor del mundo.

▲ Viva Verde.



Livegreen o Viva Verde es un programa de conciencia ambiental que se lo puede comparar con el programa de las 3Rs – reducir, reutilizar y reciclar – Herbalife se concentra en las formas de proteger el medio ambiente. Herbalife considera que se debe asumir una responsabilidad personal y tomar decisiones basadas no sólo en factores financieros sino también pensando en las consecuencias sociales y ambientales de sus actividades.

Estos programas de responsabilidad social son exiguos dentro del país, pero si se llevan a cabo, en menor proporción si se efectúa una comparación entre este país y otros de la región continental.

▲ **Patrocinios.**

Herbalife es patrocinador de exitosos atletas de diversas disciplinas como fútbol, maratón, karate, taekwondo, judo, boxeo, natación, triatlón, ciclismo, etc. También patrocina equipos de fútbol, voleibol, basquetbol y otras disciplinas alrededor del mundo. Está presente en eventos deportivos promoviendo la buena nutrición, siendo sus patrocinados claros ejemplos de los positivos resultados que logran gracias a sus productos.

Herbalife enaltece con su presencia el mundo deportivo, el cual necesita de productos que promuevan el bienestar de deportistas y aficionados, sin embargo, la única forma de evidenciar su patrocinio, es mediante la página web de la empresa.

▲ **Atletas.**

Herbalife patrocina atletas profesionales que reflejan el compromiso de Herbalife a la excelencia, a la salud y al estilo de vida activo. Los atletas que patrocina Herbalife usan los productos de la empresa todos los días para ayudarles a sobresalir como deportistas de élite. Estos atletas necesitan de una buena nutrición para su alto rendimiento y Herbalife se enorgullece de formar parte de su éxito.

Algunos de los atletas que usan Herbalife son: “María Teresa Guerrero (Ecuador-triatlón), Rosalba Chacha (Ecuador-maratón), Claudia Balderrama (Bolivia-marcha), David Ospina (Colombia-fútbol), Diego Borrelli (Venezuela-piloto de automovilismo), Eduardo Aruqipa (Bolivia-corredor de larga distancia), Jorge Aguilar (El Salvador-carrera de motos), José Manuel Rey (Venezuela-fútbol), Jean Carlos Bosmediano (Ecuador-ciclismo), Lervis Arias

(Venezuela-atletismo), María Andrea Cárdenas (Venezuela-Tenis), Nicolas Fuchs (Perú-piloto de autos), Rodrigo Medrano (Perú-triatleta), Santiago Gutiérrez (Ecuador- triatlón ironman), entre otros atletas de alrededor del mundo.”¹²

▲ Equipos.

Herbalife, la Compañía Oficial de Nutrición de múltiples equipos campeones alrededor del mundo, ofrece una nutrición superior para mantener al máximo el rendimiento de los jugadores. Los beneficios nutritivos en los productos Herbalife® pueden aumentar el nivel de energía, mejorar la resistencia y la concentración y acelerar la recuperación.

Varios de los equipos a los que patrocina Herbalife son: “Botafogo (Brasil-fútbol), Equipo Nacional de Costa Rica (Costa Rica-fútbol), FC Barcelona (España-fútbol), Equipo de ciclismo Marco Polo (China-ciclismo), Federación Italiana de Natación (Italia-natación), La Vinotinto (Venezuela-fútbol), Pumas (México-fútbol), SK Wyverns (Korea-béisbol), entre otros equipos del mundo”¹³.

▲ Eventos deportivos.

Herbalife patrocina, apoya y participa de forma activa en eventos deportivos alrededor del mundo como por ejemplo triatlones y giras ciclísticas de reconocimiento mundial hasta las competencias regionales de botes y torneos deportivos, Herbalife se enorgullece por su contribución para promover la salud y la buena condición física durante los eventos.

▲ Realidad Comunicacional de las herramientas aplicadas en el Departamento de Ventas (Vendedores directos).

La Comunicación Interna en el Departamento de Ventas (vendedores directos) en Herbalife del Ecuador, está caracterizada por el hecho de que se observa un

¹² Herbalife Ecuador, (s.f.), recuperado el 13/08/2013 , <http://empresa.herbalife.com.ec/>.

¹³ Herbalife Ecuador, (s.f.), recuperado el 14/08/2013, <http://empresa.herbalife.com.ec/>.

problema interno de comunicación de forma ascendente y descendente, es decir, de superiores a personal de ventas directas y del personal de ventas directas a superiores.

Primeramente no hay retroalimentación de la información desde el Gerente de Ventas a sus cinco colaboradores, como tampoco se utilizan programas que faciliten una eficiente transmisión de mensajes que aumenten la satisfacción comunicacional entre el Gerente de Ventas y subordinados.

“No existe la presencia de canales de comunicación en este departamento que promueva la interacción y la participación, además la retroalimentación es deficiente al existir poco espacio de dialogo y comunicación bidireccional.”¹⁴

El flujo de información esta estandarizado solamente a mensajes de forma descendente, es decir, desde el Gerente de Ventas al distribuidor independiente y demás subordinados, sin tener oportunidad que estos mensajes sean transmitidos con exactitud y eficiencia lo que provoca que lleguen a su destino de una forma confusa e incompleta.

La comunicación realizada sobre políticas, reglas y actividades en la compañía se difunde solamente a la Gerencia de Ventas, quién no hace una adecuada transmisión de mensajes a su equipo de trabajo. Es por eso, que la información se mueve y tropieza con barreras influyendo en el comportamiento de los trabajadores y en el clima organizacional, lo que afecta directamente la variable de motivación e integración.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta de imperiosa necesidad que Herbalife comience a gestionar un buen Plan de Comunicación Interna para el Departamento de Ventas, a fin de crear motivación e integración en el personal

¹⁴ Entrevista al Gerente de Ventas de Herbalife Ecuador, realizado por: autora de la Tesis, Febrero,2012

de distribuidores independientes o de ventas directas, apoyándose en herramientas y canales de comunicación debidamente estructurados, que permita a los trabajadores de este departamento a que puedan acceder y participar activamente en cada uno de los procesos y en la comunicación global interna de la empresa, a fin de desarrollar en completa coordinación e integración su labor.

Todo esto cumplirá el objetivo general de hacer sentir en el personal de ventas directas, sentimientos de inclusión, identificación y motivación por los mensajes que les llegarían a través de los canales estratégicos de comunicación que se han de implementar en la empresa con la propuesta que se efectuará más adelante.

De igual forma, es importante que los empleados del departamento de ventas se encuentren informados de lo que ocurre en las demás áreas de la empresa ya que cada una de ellas participa de los negocios que finalmente son la razón de ser de la compañía. Así como también, resulta imprescindible informar acerca de los logros y resultados obtenidos por la empresa dando a conocer a los distribuidores independientes el resultado de sus esfuerzos y trabajo desempeñado dentro de la compañía.

Con el plan de comunicación interna, que tras la investigación se propone, se busca concienciar e iniciar una gestión de comunicación seria y planificada en torno a los mensajes, canales y herramientas de comunicación de las que carece la empresa, incidiendo en la motivación de los trabajadores del Departamento de Ventas que informados de forma correcta se desempeñarán gustosos, con pleno conocimiento de los resultados generados por su labor.

Así como también se buscará crear estrategias de comunicación que permitan mover los mensajes en todas las direcciones, incentivando la retroalimentación entre los miembros de la empresa, generando así que todas las áreas puedan

dar razón sobre las otras y exista una relación más cordial entre los empleados gracias a la información manejada en todo el personal.

“Los medios de comunicación interna que actualmente utiliza Herbalife¹⁵ del Ecuador son los siguientes:

- ▲ Paneles y carteleras informativas,
- ▲ Memorandos.
- ▲ Intranet y correo institucional

Sin embargo, ninguno de los anteriores es usado de forma eficaz y oportuna. Las carteleras, por ejemplo, han estado desde que se inauguró la empresa y no presentan información interna que interese al personal. El correo interno, por su parte, resulta muy útil y oportuno, pero en la mayoría de los casos los empleados no han sido capacitados de forma profunda en el manejo del correo institucional, por ende se les ve incómodo con el manejo y lectura frente a la pantalla del computador.

Y finalmente los memorandos, resultan efectivos en la divulgación de órdenes o sanciones, pero generan un efecto desmotivador en el capital humano. En la mayoría de los medios usados por la compañía existen barreras que no permiten que la comunicación circule de forma exitosa. De igual forma, la falta de interés en los canales usados ha generado ruido en torno a los mensajes que no son recibidos de acuerdo al objetivo del receptor.

▲ **Aspectos críticos de la comunicación interna en Herbalife.**

▲ **Poca interacción y comunicación bidireccional.**

En Herbalife se evidencia la existencia de herramientas de comunicación que carecen de un flujo de comunicación bidireccional, es decir, no permitan una adecuada interacción entre el personal del departamento de Ventas con los

¹⁵ Investigación propia de la autora

demás departamentos operativos, Gerencia y viceversa, por este motivo se puede deducir que no existe comunicación ascendente y descendente.

Tampoco existen canales de comunicación suficientes que permitan el proceso de transmisión de forma ascendente y que garanticen la calidad de los mensajes desde el Departamento de ventas a Gerencia de División.

Casi toda la información es divulgada a través de medios informáticos, es decir, intranet o correo institucional, lo que imposibilita el contacto personal y el uso de herramientas de comunicación que puedan recibir retroalimentación, y así se pueda conocer o medir el mecanismo implementado.

En cuanto a los mensajes clave sobre los distintos procesos que se dan al interior de la empresa, las novedades y cambios que llegan desde Gerencia de División no son transmitidos a todos los departamentos, sino por el contrario, son represados en la gerencia que no hace una adecuada divulgación sobre la información, sometiendo a los empleados a una tendencia tradicional de programas de divulgación poco conveniente para la instrucción y la formación de trabajadores.

▲ Ausencia de canales que capten interés en el público Interno.

La falta de canales de comunicación variados y adecuados no permite que el personal se mantenga constantemente informado. Los memorandos y cartas lo único que crean es resistencia por parte de todo los empleados al momento de tener contacto con ellos debido a su contenido.

No se posee una estructura de comunicación interna la cual identifique a la marca Herbalife, dentro de la difusión de mensajes, no existe un refuerzo en los elementos del núcleo ideológico como son los valores, misión y la visión generando en todo los empleados el desconocimiento de la planificación estratégica de la organización.

Estos mensajes de comunicación interna no contribuyen a las relaciones interpersonales de los empleados en esta empresa, sin existir reconocimientos o promociones internas que motiven a los mismos cuando realizan sus actividades diarias, la situación es más difícil.

Por tanto es necesario que Herbalife genere acciones que motiven al empleado, valiéndose de las necesidades, deseos y pasiones, aplicando mensajes de bienestar que promuevan una actitud positiva en la empresa.

La falta un plan de comunicación interna Herbalife producirá desinformación generando incertidumbre en el personal, además de que no exista un esquema de respuesta o retroalimentación de los mensajes.

Finalmente, a través de la observación directa se puede percibir que faltan canales que permitan el acercamiento del personal, y proximidad entre la gerencia de división y el departamento de Ventas. Lo que causa desmotivación en los empleados que se sienten excluidos y desvinculados tanto de la información protegida como por la posición dominante que adquiere el nivel gerencial.

CAPÍTULO II

2.1. MARCO TEÓRICO.

Para una efectiva implementación de un Plan de Comunicación Interna en beneficio de los vendedores directos en Herbalife, se ve la necesidad de poseer una base teórica y técnica sobre la Comunicación Organizacional, al interior de una empresa u organización, como aporte para viabilizar la metodología y estrategias que estructurarán el nuevo flujo de información desde y hacia el Departamento de Ventas (vendedores directos) en Herbalife.

Se desarrollarán los fundamentos teóricos acerca de los procesos que integran a la motivación del personal de ventas directas con la comunicación interna en Herbalife, elementos clave para formar un eficiente clima organizacional, factor clave para el mejoramiento del desempeño y estabilidad de los distribuidores independientes (vendedores directos) en Herbalife.

De esta forma se integrarán las principales teorías que fundamentarán el diseño de un Plan de Comunicación Interna para la motivación e integración de los vendedores directos de Herbalife Ecuador, matriz Quito.

2.1.1. La Comunicación.

▲ Definición de la comunicación.

Comunicación es un vocablo que proviene del latín COMMUNIS y expresa comunidad de ideas, esto quiere decir que, la comunicación describe la forma en que se comparte ideas, conocimientos y experiencias.

La comunicación en un principio era la transmisión de ideas, conocimientos y experiencias; sin embargo, con el paso del tiempo la comunicación se convirtió en el mediador de muchos conglomerados de individuos que defienden sus intereses frente a la sociedad.

Aristóteles y Bernays le dieron a la comunicación el atributo de la persuasión es por ello que en el “siglo XIX”¹⁶ la comunicación fue una herramienta muy utilizada en sus diferentes ramas pero principalmente mediante la publicidad.

Hoy por hoy, la comunicación es la base en la que se debe asentar toda organización si ésta quiere subsistir en este mundo globalizado, esto implica brindarle a la comunicación la trascendencia que necesita así como también al profesional de esta ciencia.

▲ Historia de la comunicación humana.

Como era de imaginarse la comunicación humana apareció junto con el “homo sapiens hace unos 200.000 años, cuando una mutación de uno de sus genes permitió que se genere la voz y con ella la forma más eficiente de comunicación que ha evolucionado hasta la actualidad.”¹⁷

¹⁶ WILCOX, Dennis, CAMERON, Glen, XIFRA, Jordi (2006), *Relaciones Públicas estrategias y tácticas*, PEARSON EDUCACIÓN S.A, Madrid, España, P. 71

¹⁷ Historia de la comunicación humana, (s.f.), recuperado el 20/05/2013, <http://www.lacomunicacionhumana.com/articulos/historia-de-la-comunicacion-humana.htm>.

La comunicación se desarrolló porque el hombre siente la necesidad de interactuar con quienes lo rodeaban, sin duda, la comunicación durante sus inicios era arcaica y se la realizaba mediante sonidos, gruñidos y lenguaje corporal, posteriormente empezaron a plasmar su lenguaje oral en paredes, siendo el más antiguo el arte rupestre. Una de las civilizaciones que evolucionó una forma de lenguaje escrito fueron “los sumerios quienes inventaron la escritura cuneiforme, escribiendo en tablitas de arcilla con un palo y luego la cocían.”¹⁸

Consecuentemente los egipcios idearon los jeroglíficos, y el papiro como instrumento para plasmarlos; sin embargo, otros seres primitivos de la época se comunicaron con diferentes símbolos como: “quipu, cuerdas, tatuajes entre otros.”¹⁹

Desde la creación de los jeroglíficos la comunicación se volvió más común pues sirvió también para el comercio. Los fenicios lo modificaron introduciendo 22 signos los mismos que eran las consonantes que conocemos actualmente, tiempo más tarde los griegos incluyeron en este alfabeto las vocales, a partir de este hecho, los griegos compusieron grandes obras literales y teatrales.

En cuanto a la evolución de la comunicación durante la edad media, fueron los sacerdotes quienes se ocuparon de copiar los libros de forma manual, razón por la cual, los libros llegaban a costar tanto, pues se tardaban en elaborarlo tres meses varios monjes.

¹⁸ NAVARRO, Ernesto, (2005), Historia de la comunicación, recuperado el 22/05/2013, http://www.catedu.es/documenta/apuntes/h_comunicacion.pdf.

¹⁹ Historia de la comunicación humana, (s.f.), recuperado el, 22/05/2013, <http://www.lacomunicacionhumana.com/articulos/historia-de-la-comunicacion-humana.htm>.

Sin embargo, “en 1450, Gutenberg inventó la imprenta y el primer libro que grabó fue la Biblia, los movimientos culturales como La Reforma, Contrareforma, El Renacimiento se extendieron por Europa con prontitud.”²⁰

A partir del desarrollo de la imprenta se crearon nuevas formas de comunicación como las revistas y los periódicos. Cuando se produjo la Revolución Industrial se crearon maquinas a vapor para imprimir más rápidamente.

La aparición de otros medios de comunicación como la radio aportó a la crisis de la prensa escrita y ésta se agudizó con la aparición de la televisión, en consecuencia, la evolución de la voz en los hombres primitivos permitieron la trasmisión de experiencia y conocimiento; sin embargo, con el paso del tiempo la información transmitida por vía oral ha demostrado ser una herramienta imperfecta porque ésta se base en la memoria y la misma se ha dañado con el tiempo, es así como el lenguaje escrito tuvo su tiempo de auge y ahora éste ha sido desplazado por medios más modernos de comunicación.

Por ende, todo lo que inició por necesidad de transmitir pensamientos para subsistir y crear comunidades ha quedado rezagado, pues hoy por hoy, las nuevas tecnologías han superado las formas primitivas de lenguaje y ahora la comunicación mediante ciencias como la Publicidad, Marketing y Relaciones Públicas buscan establecer vínculos comunicativos para que las empresas sean recordadas entre tanta información que reciben las personas.

▲ **Importancia de la comunicación.**

La comunicación tiene una importancia radical no solo como instrumento para informar o emitir conocimiento sino porque ha sido la forma de expresar lo que

²⁰ NAVARRO, Ernesto, (2005), Historia de la comunicación, recuperado el 25/05/2013, http://www.catedu.es/documenta/apuntes/h_comunicacion.pdf.

cada ser humano siente, las formas de comunicación durante la historia han variado; sin embargo, su razón de ser es la misma.

La comunicación se creó con el fin de relacionar a un individuo con otro y crear vínculos o nexos que familiarizan u unen a unas personas con otras sea cual sea la razón, es decir, la comunicación se crea como mecanismo de interacción para subsistir y conservar la especie, mediante la comunicación los hombres arcaicos lograron organizarse en tribus y conquistar imperios para extender sus dominios.

Mediante la comunicación se logró establecer nexos de comercio y, sobretodo, se pudo expresar las más sublimes muestras de arte mediante la literatura y el teatro, los movimientos culturales surgieron y se extendieron gracias a la comunicación y a las nuevas herramientas que aparecieron gracias a la tecnología.

Los seres humanos no se pueden desprender de algo que nació con ellos como es la comunicación, muchos no le dan la importancia que merece a ésta ciencia, pues aunque se la use a diario, existen maneras estratégicas de utilizarla en beneficio de un individuo u organización, una de las formas de utilizar la comunicación es para un grupo determinado de personas como son los miembros que pertenecen a una empresa, con el fin de favorecer tanto a la organización para la que trabajan como para sus trabajadores.

La comunicación pueden aplicarse para diversos públicos o niveles dentro de una empresa y el objetivo primordial al igual que en un principio fue para los hombres primitivos, es garantizar la subsistencia, en el caso de las organizaciones con el objetivo de tener posicionamiento y ser recordada frente a una gran cantidad de empresas que ofrecen servicios similares.

Es por esto que la comunicación toma un papel trascendental para las organizaciones que quieren subsistir dentro de un mercado globalizado en donde deben destacar.

“La mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, ya sea intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva. Gracias a la comunicación las personas se pueden relacionar con los individuos o grupos que los rodean. La coordinación de la acción conjunta se da gracias a los procesos de comunicación que se producen entre los protagonistas de la misma.”²¹

▲ **Tipos de comunicación.**

Para muchos expertos en la rama de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional como: Darío Ramos, Van Riel entre otros autores existen muchos tipos de comunicación, pues, esto tiene que ver con la aplicación de la comunicación según las necesidades y la conveniencia del profesional de Relaciones Públicas, en este sentido, los tipos de comunicación que para la autora de este documento destacan son los que a continuación se enumeran y desarrollan.

- ▲ Comunicación organizacional.
 - ▲ Comunicación interna
 - ▲ Comunicación externa

▲ **Comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional es una rama de la comunicación que se encarga de estudiar los procesos de comunicación que se generan dentro de una organización y se proyectan fuera de ella, con el objetivo de enlazar las necesidades y expectativas de la empresa con los de su personal y la sociedad en general.

²¹ Cfr., BONILLA, Carlos, (1988), La Comunicación función básica de las relaciones públicas, TRILLAS, México D.F., México, P.35.

Este proceso de comunicación consiste en el intercambio de mensajes que surge entre los miembros de una organización y sus diversos públicos externos, esta ciencia aparece trascendentalmente con el objetivo de aplicar conocimientos de comunicación e investigación dentro de las organizaciones.

La comunicación organizacional tiene un alcance de comunicación interna, pues permite difundir los objetivos que debe cumplir el personal de las organizaciones y mide además el desempeño y productividad de los miembros de una empresa con el fin de contribuir al desarrollo tanto de la institución como de quienes laboran en ella.

Además también involucra a la comunicación externa, pues permite generar relaciones o vínculos con los públicos con los que puede existir un nexo o enlace y de quienes la organización depende para su buen funcionamiento, este tipo de comunicación crea imagen y reputación de una organización.

La efectividad en la aplicación de la comunicación interna y externa tributan al desarrollo y estabilidad de la empresa y de todas las personas que trabajan en la misma, todos los mensajes y elementos de la identidad corporativa contribuyen a la creación de la reputación.

La comunicación organizacional ayuda a establecer estrategias que fomentan a la identificación y creación de canales de difusión óptimos e idóneos para cada uno de los públicos con los que se relaciona la organización, mediante la investigación de tipo comunicativo se indaga sobre las mejores herramientas a utilizarse para cada público, para posteriormente ponerlos en marcha.

La comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa, cuando se

dirige a los diferentes públicos externos de la organización,”²² siendo estos los siguientes tipos:

▲ **Comunicación externa.**

La comunicación externa “es un conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”²³

Es el conjunto de acciones comunicacionales que la organización prepara para sus públicos externos, mediante este tipo de comunicación la organización interactúa con la sociedad y da a conocer su posición frente a la comunidad, mostrándose como es, es decir, difunde su identidad y cultura corporativa.

▲ **Tipos de comunicación externa.**

Los tipos de comunicación externa responden a cada uno de los públicos con los que una organización debe relacionarse es por ello que existen los siguientes tipos de comunicación.

▲ **Comunidad financiera.**

Este tipo de comunicación se realiza con “accionistas, bancos, casas de inversión, analistas de valores y otros grupos que pueden brindar ayuda financiera en alguna ocasión.”²⁴

La comunicación con los inversionistas potenciales es un aspecto indispensable, pues ellos pueden aportar económicamente al progreso de la

²² FERNÁNDEZ, Carlos, (1991), *La Comunicación en las organizaciones*, TRILLAS , México D.F., México, P.31

²³ ANDRADE, Horacio, (2005), *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, Gesbiblo, España, España, P. 17

²⁴ Cfr. MARSTON, John (1994), *Relaciones Públicas Modernas*, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México DC., México, P. 48

empresa. Además están las entidades financieras otorgan capital a la organización.

▲ **Comunidad política.**

La comunidad política es el “grupo de personas cuyas actitudes tiene a menudo efectos concretos y directos sobre las fortunas de muchos tipos de negocios y otras actividades.”²⁵

Los grupos políticos como el gobierno local, seccional, nacional regulan y norman mediante la aprobación de leyes el accionar de una empresa, es por este motivo que debe existir una adecuada comunicación con este grupo de individuos, pues de ellos depende también la continuidad de la organización. De esta deducción radica la importancia de la comunicación con este grupo de individuos.

▲ **Comunicación con la comunidad.**

La organización posee una íntima relación con la comunidad local y la sociedad en general, pues todos los productos o servicios que brinda buscan satisfacer las necesidades de los individuos y mejorar la calidad de vida de los miembros de la sociedad.

Al hablar de comunidad se hace referencia a la comunidad local y dentro de ella, la comunidad clerical, la comunidad educativa, los clubes y asociaciones que forman parte de ella.

La empresa forma parte de la comunidad y es por este motivo que debe comportarse como miembro activo de la comunidad actuando con responsabilidad, fomentando un vínculo de conocimiento de necesidades y

²⁵ MARSTON, John (1994), *Relaciones Públicas Modernas*, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México DC., México, P. 43

opinión con respecto a la empresa y su accionar, todos estos factores hacen que se forme la reputación y se perciba la imagen de la organización.

Si la reputación e imagen son positivas la organización será aceptada dentro de la comunidad pero si por el contrario la comunidad siente hostilidad con la empresa su estabilidad y subsistencia está en peligro.

▲ **Comunicación con medios de difusión.**

La comunicación con los medios de difusión “incluyen periódicos de todos tamaños y tipos, estaciones de radio y televisión, revistas en general y publicaciones comerciales. Todos ellos sirven de porteros que abren las puertas a un mayor contacto con el público a través de estos medios.”²⁶

Tal como lo asegura Marston cultivar la comunicación con este grupo es indispensable y más allá de esto generar una buena relación es fundamental porque son los difusores de la información y dan a conocer la identidad corporativa para generar la imagen a nivel externo.

“La comprensión y buena voluntad, independientemente de su posición, valen la pena cultivar”²⁷ debido a que de esta manera se puede conseguir un espacio dentro de los medios de difusión; sin embargo, hay que tener en cuenta que esto no implica que la información que emitan los medios de difusión favorezcan a la organización.

▲ **La Comunicación Interna.**

La comunicación interna también es parte de la comunicación organizacional; sin embargo, este tipo de comunicación se encarga de gestionar la parte interna de la empresa.

²⁶ MARSTON, John (1994), *Relaciones Públicas Modernas*, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México DC., México, P. 39

²⁷ MARSTON, John (1994), *Relaciones Públicas Modernas*, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México DC., México, P. 39

Annie Bartoli en su libro *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada* afirman que “si las empresas poseen un canal de comunicación que facilite a los trabajadores el acceso a la información, y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos, es la clave para conseguir un buen programa de relaciones y trabajadores motivados.”²⁸

Unos empleados que conocen sus derechos y lo que es la empresa se sienten familiarizados, identificados y vinculados con la organización, sin embargo, la información permite que dentro de la empresa no se produzcan malos entendidos y hostilidad por parte del público interno.

Según estos tres psicólogos industriales es necesario que las empresas tengan canales de comunicación interna a fin de mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura organizacional, es decir, lo que se pretende mejorar son los flujos de comunicación.

“En Herbalife existe la deficiencia de comunicación entre el Coordinador de Ventas y sus subordinados, puesto que sus únicas forma de comunicación son de tipo informal, ya sea en el mismo sitio de trabajo haciéndolo directamente, hablando con ellos, por medio del celular o redactando memos para estos trabajadores, métodos que carecen de tecnicidad y que provocan desvíos de información, hasta confusión y malos entendidos.

A su vez, los empleados se comunican con sus directivos por medio de comunicación directa como por ejemplo reuniones planificadas.”²⁹

²⁸ BARTOLI, Annie, (1998), *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Buenos Aire, Argentina, P. 58

²⁹ Investigación propia de la autora.

▲ Elementos de la comunicación interna.

Los elementos de comunicación interna, en toda empresa están conformados por los siguientes componentes en su proceso:

▲ Emisor.

Puede tratarse de cualquier individuo de la organización que desea transmitir un pensamiento a otros.

▲ Mensaje.

Es el producto real de la fuente codificada. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que se reciba del receptor tal como lo quiso expresar el emisor.

▲ Código.

“Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, normas, etc., que sirven para transmitir la información o las ideas que constituyen el mensaje. El código debe ser compartido por emisor y receptor, pues en caso contrario es imposible que se produzca una comunicación efectiva.”³⁰

Es la forma en la que se estructura el mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud y el sistema socio cultural.

▲ Canal.

“Es el soporte elegido para hacer llegar el mensaje al receptor”³¹ Es el medio por el que es transmitido el mensaje, el canal debe ser elegido adecuadamente porque de este depende que llegue o no el mensaje.

³⁰ HOFSTANDT, Carlos, (2005), *El libro de las HABILIDADES DE COMUNICACIÓN*, Díaz de Santos, España, España, P. 11

³¹ VARO, Jaime, (1994), *Gestión Estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*, Díaz de Santos, Madrid, España, P. 473

▲ Receptor.

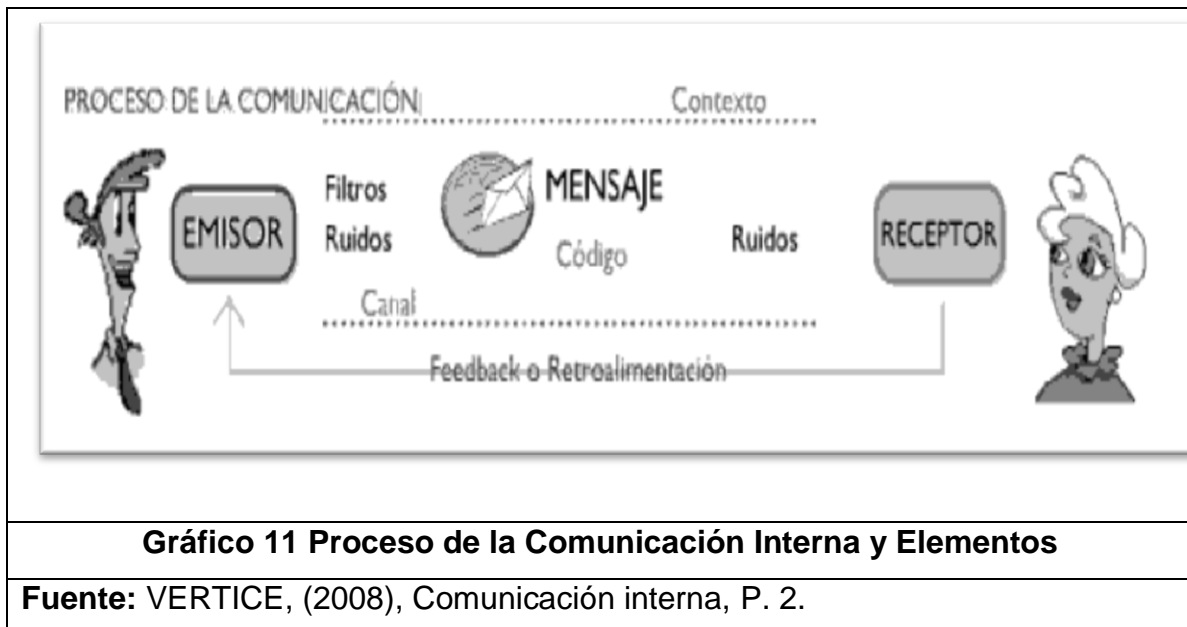
Es el sujeto a quién se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el sujeto debe decodificar el mensaje para lo que se requieren habilidades, aptitudes y conocimientos previos.

▲ Retroalimentación.

Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó bien o no si se recupera una respuesta. “La retroalimentación es el cierre del proceso comunicativo. La retroalimentación es el proceso por el que se informa al emisor de lo que se dijo o se pretendía decir con objeto de comprobar su validez”³²

▲ Ruido.

Todo aquello que entorpece la comunicación, ya sea en el emisor, receptor o en la transmisión en sí. “Son todas las alteraciones que se producen durante la transmisión del mensaje y, pese a su nombre, no tienen por qué tener relación con el sonido.”³³



³² VARO, Jaime, (1994), *Gestión Estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*, Díaz de Santos, Madrid, España P. 473

³³ HOFSTANDT, Carlos, (2005), *El libro de las HABILIDADES DE COMUNICACIÓN*, Díaz de Santos, España, España, P. 11

“Dentro de este proceso de comunicación interna la información se la toma en cuenta como de proceso unidireccional y que no demanda respuesta, en cambio la comunicación asimétrica bidireccional si requiere respuesta y es multidireccional, es decir, tiene Feedback.”³⁴

▲ **Tipos de Comunicación Interna**

La comunicación se clasifica en las siguientes tipologías:

- ▲ Comunicación Directa
- ▲ Comunicación Indirecta.

▲ **Comunicación Directa.**

Este tipo de comunicación es la desarrollada entre el emisor y el receptor de forma personal, cara a cara, sin la necesidad de ningún canal o herramienta de comunicación, esto se da debido a que el emisor y receptor se encuentran en un mismo espacio.

▲ **Comunicación Indirecta.**

Este tipo de comunicación también es conocida como mediatizada y “es aquella basada donde la comunicación se realiza a través de una herramienta o un medio, ya que el emisor y el receptor no están en el mismo espacio.”³⁵

La comunicación interna en su lugar, se clasifica en comunicación formal e informal. La comunicación formal está unida a aspectos laborales solamente la cual debe cumplir con normas y procedimientos, mientras que la comunicación informal se refiere también a aspectos laborales, pero no se sujeta a ningún procedimiento o política.

³⁴ GARCÍA, Jesús, (2007), *La Comunicación Interna*, Díaz de Santos, España, España, P. 47

³⁵ GARCÍA, Jesús, (2007), *La Comunicación Interna*, Díaz de Santos, España, España, P. 64

El dialogo es otra forma de comunicación interna de tipo informal por medio de la cual las organizaciones inteligentes generan una comunicación con visión compartida, aplicada en el aprendizaje en grupo.

Esta forma de comunicación se aplica con Herbalife principalmente cuando los vendedores directos participan de entrenamientos al interior de la empresa, en donde el dialogo informal entre los vendedores más capacitados y los novatos, se lo hace libremente, exponiendo opiniones diversas, sugerencias, observaciones de parte y parte.

▲ Efectividad de la Comunicación Interna.

Para que se hable de efectividad de la comunicación interna dentro de una empresa debe existir la retroalimentación de la información, es decir, de mandos medios y operativos hacia altos mandos y de altos mandos a mandos medios y operativos. Para lo cual se exponen las siguientes estrategias de retroalimentación, como herramienta de comunicación para los subordinados o empleados.

1. Centrarse en comportamientos concretos.

El superior debe proporcionar retroalimentación que permita a los empleados determinar los conocimientos eficaces o los que deben mejorar en cuanto a comportamientos con respecto al público.

El superior debería instruir a sus subordinados en su atención con el cliente y a preguntarse con frecuencia si su comportamiento fue exitoso, hacer que este valore su actitud y la cambie si es necesario.

2. Mantener la retroalimentación en el terreno impersonal.

El superior deberá intentar que su retroalimentación transmitida sea descriptiva, que no parezca un juicio o una valoración. El superior debe inducir a su

trabajador para que analice su conocimiento con respecto a la empresa y la forma de expresarla o manifestarla.

3. Transmitir la retroalimentación en el momento y en el lugar preciso y oportuno.

El mejor momento para dar retroalimentación es justo después de que la persona muestra el comportamiento sobre el cual se quiere informar. De igual forma, el lugar adecuado para dar retroalimentación crítica, la mejor manera es en privado. Una retroalimentación negativa transmitida en público puede desmotivar a la persona que está siendo criticada y probablemente resentimiento e irritabilidad.

Por el contrario para motivar es importante una retroalimentación positiva en público, porque no sólo motiva a la persona alabada, sino a los demás que pueden aprender del empleado al ver que sus comportamientos están siendo reconocidos.

4. Centrar la retroalimentación negativa en los comportamientos que pueda controlar el empleado.

Cuando se da retroalimentación negativa hay que centrarse en los comportamientos que el empleado pueda controlar. Al momento de efectuar una retroalimentación negativa, los altos mando deben preguntarse si se centra en el comportamiento que el empleado puede dominar y por ende cambiar.

▲ Programas para la difusión de la información.

Los programas de difusión de la información, se deberán elaborar para que la comunicación se efectúe a lo largo y ancho de la organización con el propósito de vender el producto o servicio con énfasis en la calidad. Por tanto se establecen programas para la comunicación descendente, ascendente y transversal dentro de la empresa.

“La comunicación descendente permite que los directivos comuniquen sus decisiones, aplicarlas e influir sobre los empleados que están por debajo de la jerarquía de la organización,”³⁶ así mismo permite que a través de los canales orientados a tal fin, los puestos administrativos puedan difundir plenamente cualquier comunicado hacia toda la estructura de la compañía.

Mientras tanto, la comunicación ascendente, “permite que los empleados de menor rango, expresen sus sentimientos y pensamientos hacia los mandos con alto poder de decisión.”³⁷

Para que estos programas sean exitosos, el profesional de relaciones públicas y comunicación organizacional, puede hacer uso de algunas técnicas entre las cuales las más eficaces según al público a las que van dirigidas son las siguientes:

▲ **El manual de bienvenida.**

El manual de bienvenida “representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa,”³⁸ esta herramienta marca la pauta de la primera impresión que recibe el empleado por parte de la empresa.

Dentro del manual de bienvenida se encuentran aspectos como: palabras de bienvenida, información general de la empresa como una breve historia, objetivos, políticas generales, cartera de productos o servicios, situación referente a la competencia, planes de desarrollo y responsabilidad social que la empresa efectúa.

Con respecto al tema empleado dentro del manual de bienvenida se encuentran temas como: aspectos generales del trabajo dentro de este tema se

³⁶ GARCÍA, Jesús, (2007), *La Comunicación Interna*, Díaz de Santos, España, España, P. 66.

³⁷ GARCÍA, Jesús, (2007), *La Comunicación Interna*, Díaz de Santos, España, España, P. 69

³⁸ RIOS, Jorge, (1987), *Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones*, Trillas, México D.F., México, P. 30

puede considerar, los horarios de trabajo, dirección del lugar, el nombre del jefe inmediato, entre otras cuestiones de este tipo, además debe poseer también información acerca de prestaciones y también las reglas y normas que se debe cumplir.

▲ **Boletín mural o tablero de anuncios.**

El boletín mural o tablero de anuncios es “un instrumento sencillo y muy difundido, en el que se pueden colocar temporalmente boletines o carteles informativos”³⁹ estos boletines deben contener información que el empleado considere de importancia para cumplir con el objetivo del mismo, que es difundir noticias de interés para un determinado público.

La cartelera debe colocarse en los lugares más concurridos, además ésta herramienta debe contener mensajes sencillos, claros y concisos para que se puedan leer rápidamente.

Los temas deben ser atractivos, es decir, deben poseer ilustraciones más que texto y también es importante que la información se actualice oportunamente para que los empleados sientan interés por leer esta herramienta.

▲ **Revistas o periódicos.**

Es una herramienta que sirve “como medio para fomentar el interés y comprensión de los empleados por la situación y problemas de la organización,”⁴⁰

Esta herramienta puede ser entregada no solo al público interno sino también a clientes, proveedores, familia del trabajador, distribuidores, accionistas entre otros según sea el caso.

³⁹ RIOS, Jorge, (1987), *Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones*, Trillas, México D.F., México, P.. 31

⁴⁰ RIOS, Jorge, (1987), *Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones*, Trillas, México D.F., México, P. 32

Las revistas o periódicos institucionales pueden tener la siguiente información: datos generales de la empresa, planes generales de la organización, situación de la empresa en la comunidad, desarrollo de productos, promoción de ventas, planes de marketing, publicidad, entre otros.

▲ **Anexo sobre el sueldo.**

El anexo sobre el sueldo trae dos ventajas importantes la de “lograr un ciento por ciento de aceptación, pues el sobre de paga no se rehúsa nunca, y recibir el pago constituye un acontecimiento agradable,”⁴¹ es por este motivo que incluir dentro del sobre del sueldo, anexos referentes a cuestiones relativas a la paga como: vacaciones, aumento de sueldo, seguro social, un pago adicional por una compensación o algún premio concedido.

▲ **Cartas personales.**

Las cartas personales son empleadas con el objetivo de felicitar al empleado por cumpleaños, aniversario de bodas nacimiento de un hijo, ascensos u otros méritos que ha conseguido el empleado, si estas cartas son firmadas por altos directivos, la herramienta tiene más validez.

▲ **Entrevistas personales.**

Las entrevistas personales deberían ser una de las políticas que se implementen dentro de la organización debido a que estos espacios de comunicación facilitan el entendimiento de los problemas por parte de los altos mandos.

⁴¹ RIOS, Jorge, (1987), *Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones*, Trillas, México D.F., México, P. 35

Esta herramienta permite conocer los problemas y evitar que estos se agraven, las entrevistas personales “ayudarán a que exista mayor confianza y comprensión entre el personal y la organización.”⁴²

▲ **Actividades sociales diversas.**

Sin duda las actividades sociales no se las debe considerar simplemente un tipo de comunicación para recibir realimentación, sino que los eventos sociales sirven para generar confianza y romper el hielo entre los miembros de la organización.

Entre los eventos sociales más destacados que se deberían llevar a cabo son: comidas, brindis, aniversarios empresariales, encuentros deportivos, eventos culturales, fechas especiales, entre otras.

Al momento Herbalife no posee un programa de comunicación interna ascendente ni descendente, tampoco posee un manual de bienvenida, pero si utiliza canales de comunicación escrita como son memos y tabloneros de anuncios, pero falta por insertar otros métodos de comunicación formal e informal para que se alcancen las metas de ventas deseadas por el grupo del Departamento de Ventas.

▲ **Comunicaciones informales.**

Según Jesús García en su libro *La comunicación interna*, “las comunicaciones informales pueden convertirse en una fuente de ideas creativas y transmiten información que no suele estar disponible en los canales de información formales.”⁴³ Este tipo de comunicación no está sujeto a políticas, normas o procedimientos dispuestos por la empresa, por tanto surgen de la nada, pero

⁴² RIOS, Jorge, (1987), *Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones*, Trillas, México D.F., México, P. 36

⁴³ Cfr., GARCÍA, Jesús, (2007), *La Comunicación Interna*, Díaz de Santos, España, España, P. 71

aportan de valiosa información y estrategias para la comunicación formal dentro de la organización.

▲ Nuevas tecnologías: la intranet.

La intranet es una herramienta de comunicación que se da a nivel interno con respecto a la organización cuya finalidad es difundir y compartir información entre los empleados y la organización. Ésta herramienta tiene la característica de la retroalimentación de la información, mediante el intercambio de opiniones e información del trabajo acerca de los trabajadores de la empresa.

Algunas empresas trabajan con software más avanzados en los que se pueden encontrar además de boletines de prensa, información acerca de la empresa, cartera de productos y demás elementos, posee información acerca de las ventas, chat interactivo, entre otras aplicaciones, esto con el objetivo de que la intranet sirva como un instrumento de cercanía entre la organización y el empleado.



Gráfico 12 La conexión intranet dentro de la comunicación interna de una organización

Fuente: VERTICE, (2008), Comunicación interna, P. 7

▲ Los vectores direccionales de la comunicación interna.

Los vectores direccionales de la comunicación interna son: comunicación transversal y comunicación vertical y dentro de esta tipología existe la comunicación descendente y ascendente.

▲ Comunicación Vertical.

“Es aquella comunicación de tipo ascendente y descendente, en la que la comunicación fluye hacia abajo desde el superior como emisor al receptor o empleados; y la ascendente, desde los empleados o emisores hacia los superiores o receptores.”⁴⁴

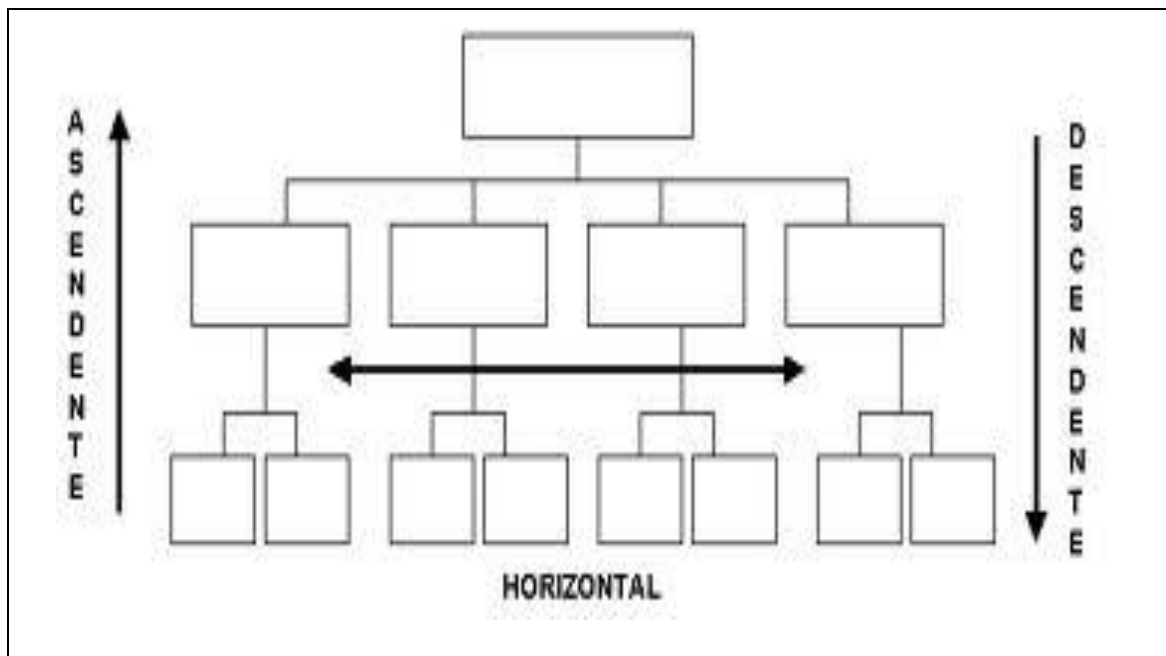


Gráfico 13 Tipos de comunicación empresarial

Fuente: Google-Imágenes, 2011

▲ Comunicación Transversal.

La comunicación transversal es aquella que fluye en distintas áreas y distintos niveles al mismo tiempo. Los trabajadores aprovechan de este tipo de comunicación, para adquirir conocimientos de sus jefes, ya que es un tipo de

⁴⁴ Cfr., GARCÍA, Jesús, *La Comunicación Interna*, Editorial Díaz de Santos, España, España, P. 73

comunicación informal y que esta fuera de las estructuras de línea y de poder jerárquico.



Gráfico 14 Vectores direccionales de la comunicación interna

Fuente: VERTICE, (2008), Comunicación interna, P.10.

Una de las barreras que presenta este tipo de comunicación dentro de la empresa es que hace parecer que existe una buena comunicación interna y clima organizacional.

▲ **Barreras de la comunicación interna**

Según el experto Jesús García Jiménez "las barreras posibles en la comunicación interna son: Físicas, Psicológicas, Sociológicas, Culturales, Administrativas y Lingüísticas"⁴⁵.

Estas barreras afectan a diferentes elementos de comunicación interna como son: fuente, mensaje, código, canal y destinatario. La fuente puede afectarse por estas barreras, porque el emisor puede anular y limitar el efecto de la comunicación al no haber elaborado el mensaje con claridad, no haber prestado atención, entre otras causas.

⁴⁵ Cfr., GARCÍA, Jesús, *La Comunicación Interna*, Editorial Díaz de Santos, España, España, P. 60

El mensaje puede afectarse cuando posee elementos innecesarios generando confusión. El código puede afectarse por la falta de congruencia en los elementos, manteniendo en el mismo orden a todos los actores de la comunicación, determinando la frecuencia de inadecuaciones y malentendidos.

2.1.2. La Motivación.

La motivación es “todo proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta, esta definición hace referencia a la motivación en general, para la comunicación organizacional la motivación lo que busca es alcanzar metas organizacionales para alcanzar un comportamiento laboral deseado.”⁴⁶

La intensidad, dirección y persistencia son elementos indispensables al hablar de motivación, muchos autores hablan de estos elementos al referirse a la motivación, otro ejemplo de la importancia de estos conceptos se detalla a continuación.

En el libro *Nuestro motor emocional*: La motivación se menciona que la motivación en el ámbito laboral es “como un grupo de impulsos que se originan en el interior y desde el ambiente externo que lo rodea, formando su conducta en el trabajo y determinando su forma, dirección, intensidad y duración.”⁴⁷

La motivación laboral se compone de tres elementos para su accionar y estos se definen como:

- ▲ **Dirección:** la dirección es el camino que debe seguir el esfuerzo individual, si la persona no define un camino, sus esfuerzos serán en vano.

⁴⁶ Cfr., ROBBINS, Stephen, (2004), *Comportamiento organizacional*, Pearson, México D.F., México, P. 155

⁴⁷ ESPADA, Miguel, (2002), *Nuestro motor emocional: La Motivación*, Díaz de Santos, España, España, P. 58

- ▲ Intensidad: este elemento se refiere al esfuerzo individual por alcanzar un objetivo, pero el esfuerzo no garantiza la consecución de los mismos y menos un buen resultado.
- ▲ Persistencia: “Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta”⁴⁸

“Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización”⁴⁹

El profesional de relaciones públicas cumpliendo su función asesora, debe ayudar a todas las áreas de la organización incluida la gerencia, para que comprenda la importancia de contar con individuos motivados que tributen a la obtención de los objetivos empresariales.

▲ Teorías sobre la motivación en el trabajo

“La base de toda conducta del individuo en el trabajo es la motivación, la que es estimulada por una necesidad que la persona debe satisfacer. El conjunto de motivos dentro de una persona es lo que la hace tomar cierta conducta, que le impulsa alcanzar una meta, la cual trae satisfacción a corto, mediano o largo plazo.”⁵⁰

Y es en el caso de Herbalife del Ecuador, que la motivación del personal de ventas directas o distribuidores independientes, esta estimulada por la necesidad de cumplir ciertas metas de ventas de los productos en determinado tiempo, lo que generará beneficios personales y profesionales.

⁴⁸ ESPADA, Miguel, (2002), *Nuestro motor emocional: La Motivación*, Díaz de Santos, España, España, P. 61

⁴⁹ AMORÓS, Eduardo, (2007), *Comportamiento organizacional*, USAT, Lambayeque, Perú, P. 81

⁵⁰ ESPADA, Miguel, (2002), *Nuestro motor emocional: La Motivación*, Díaz de Santos, España, España, P. 63

Las teorías sobre la motivación en el trabajo, se refieren a la forma en que se desenvuelven las personas en la organización; hay que tomar en cuenta que en un principio Taylor tomó como variables de la motivación del trabajo al salario, mientras más producía un individuo más ganaba.

Sin embargo, la aparición de escuelas humanistas permitió deducir que esta no debería ser la única recompensa referente al trabajo y la motivación, es cuando aparecen nuevos expertos con corrientes que defienden con mayor ahínco al ser humano y a sus elementos de motivación.

Durante “la década de los años cuarenta”⁵¹ se desarrollaron los tres primeros conceptos y teorías sobre la motivación, pese a que muchos han criticado estas teorías, es importante reconocerlas debido a que representan los fundamentos de las nuevas teorías y además se las implementan frecuentemente en la mayoría de organizaciones.

Dentro de las primeras teorías de la motivación que se utilizan con mayor frecuencia dentro de las organizaciones se exponen las siguientes:

▲ **Primeras teorías sobre la motivación.**

“La década de los años cincuenta fue fructífera en el desarrollo de conceptos sobre la motivación.”⁵² Durante este período surgieron las tres teorías básicas acerca de la motivación y aunque han sido muy criticadas, todas las administraciones han empleado este tipo de teorías.

A continuación se desarrollan las tres teorías que fundamentaron a la motivación en el trabajo.

⁵¹ ROBBINS, Stephen, (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México D.F., México, P. 52

⁵² ROBBINS, Stephen, (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México D.F., México, P. 53

▲ Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Esta teoría fue creada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow, quien clasifica las necesidades en cinco niveles jerárquicos que forman parte del comportamiento humano y estas se detallan a continuación:

▲ Fisiológicas.

Estas necesidades son las primeras que aparecen dentro de la jerarquización de la pirámide de necesidades y hacen referencia al alimento, agua, aire, vivienda, entre otras. “Todo gerente debe comprender que cuando un empleado se encuentra motivado por este tipo de necesidad, sus preocupaciones no se dirigirán al trabajo que realizan.”⁵³

Por esta razón, motivar al personal pretendiendo que este satisfaga otras necesidades y se concentre en los objetivos empresariales, es una utopía debido a que las personas que buscan satisfacer estas necesidades se concentrarán por cubrir las necesidades de supervivencia.

▲ De seguridad.

Las necesidades de seguridad hacen referencia a la estabilidad, protección en contra de daños físicos y emocionales de un individuo, es por este motivo que, aquellos gerentes y organizaciones que se apelan a la seguridad laboral lo hacen mediante seguros de vida, afiliación al IESS, entre otros aspectos que tienen que ver con no correr riesgos tanto en lo físico como en lo emocional.

Los empleados que se sienten motivados por este tipo de necesidades, consideran que su trabajo es muy valioso porque les otorga seguridad y los altos mandos se valen de este hecho para hacer que el empleado siga las reglas de forma rigurosa.

⁵³ AMORÓS, Eduardo, (2007), *Comportamiento organizacional*, USAT, Lambayeque, Perú, P. 81

Los altos mandos que apelan a este tipo de necesidades impiden que los empleados sean originales e innovadores por temor a correr riesgos y perder su trabajo.

▲ **De afiliación.**

Estas necesidades tienen que ver con las relaciones y organizarse en grupo, el gerente que fomenta a esta necesidad permitirá que la organización influya sobre el “aprecio, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.”⁵⁴

Este tipo de necesidades son primordiales si se habla de motivación debido a que los empleados valoran aún más su trabajo si consideran que es un lugar en el que se puede establecer relaciones estrechas con diversos miembros de la misma.

▲ **De estima.**

“Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, además de factores externos, tales como el estatus, el reconocimiento y la atención.”⁵⁵

Aquellos gerentes que se concentran por motivar a los empleados mediante esta necesidad buscan reconocer a su fuerza laboral mediante gratificaciones y reconocimientos por su labor, el reconocimiento puede ser público o privado, aquellos empleados que sienten el trabajo sobre esta necesidad, son individuos que les gusta ser tratados con respeto, capaces y aceptados tal cual son.

⁵⁴ ROBBINS, Stephen, (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México D.F., México, P. 53

⁵⁵ AMORÓS, Eduardo, (2007), *Comportamiento organizacional*, USAT, Lambayeque, Perú, P. 82

▲ De autorrealización.

“El impulso por convertirse en todo lo que uno es capaz de ser; comprende crecimiento, desarrollo de las posibilidades personales y realización de las ambiciones propias.”⁵⁶

Esta necesidad se refiere al cumplimiento de los deseos propios, los gerentes que apelan a esta necesidad crean individuos que se aceptan a sí mismos y también a los demás, su capacidad para solucionar conflictos es alta y participan en la gestión de tareas, así como también explotan las habilidades de sus trabajadores y trabajan en equipo.

Esta teoría se sustenta en las siguientes suposiciones:

- ▲ “Una necesidad satisfecha, reduce la importancia de la misma como motivador. A medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se torna dominante.
- ▲ La red de necesidades de la mayoría de individuos, es muy complicada, varias de ellas afectan el comportamiento en alguna circunstancia.
- ▲ Cuando un individuo se enfrenta con una necesidad insatisfecha, ella domina hasta ser satisfecha.
- ▲ Se deben satisfacer las necesidades del nivel inferior, antes que las del nivel superior se activen con fuerza suficiente para excitar el comportamiento.”⁵⁷

⁵⁶ ROBBINS, Stephen, (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México D.F., México, P.53

⁵⁷ AMORÓS, Eduardo, (2007), *Comportamiento organizacional*, USAT, Lambayeque, Perú, P. 83



Gráfico 15 Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: Enciclopedia Encarta, 2009

Un ejemplo de esto lo encontramos en Herbalife Ecuador, en donde la primera necesidad del trabajador (vendedores directos) es satisfacer sus necesidades básicas, como alimentación, vivienda, salud, vestimenta y educación, para lo cual crea una conducta impulsiva para lograr más ventas y clientes que compren el producto, y alcanzar un sueldo y comisiones equilibradas con el consumo personal y de sus familias.

“Las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.”⁵⁸

⁵⁸ BARTOLI, Annie, (1998), *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Buenos Aire, Argentina, P. 54

▲ Teoría de la motivación-higiene.

La teoría motivación-higiene fue desarrollada por “Frederick Herzberg”⁵⁹ fundamentando la idea de que la relación entre un individuo y su trabajo es básica, pero en cambio, la actitud para con el trabajo marca el éxito o fracaso del individuo en su función laboral.

En base a esta premisa el psicólogo Herzberg, investigó acerca de una interrogación “¿Qué quiere las personas de su trabajo?”, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores.”⁶⁰

▲ Factores motivadores.

Los factores motivadores hacen referencia al reconocimiento, responsabilidad, ascensos, experiencias de logros, es decir, el trabajo en sí mismo, estos factores tienen que ver con los sentimientos positivos de los trabajadores referentes a su labor.

Los factores motivadores “son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de las personas.”⁶¹

▲ Factores de higiene.

Los factores de higiene tienen que ver con la manera en la que la organización administra a sus trabajadores, es decir, hacen referencia a las políticas, salario, prestaciones, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales, en

⁵⁹ ROBBINS, Stephen, (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México D.F., México, P. 55

⁶⁰ AMORÓS, Eduardo, (2007), *Comportamiento organizacional*, USAT, Lambayeque, Perú, P. 83

⁶¹ AMORÓS, Eduardo, (2007), *Comportamiento organizacional*, USAT, Lambayeque, Perú, P. 83

conclusión son todos los sentimientos negativos que las personas sienten hacia su trabajo y el entorno en el que lo efectúa.

Estos factores son extrínsecos, tienen que ver con factores externos que determinan las actitudes de un empleado, estos factores tienen la cualidad de eliminar la insatisfacción mediante la recompensa a causa del alto desempeño si la empresa reconoce la labor.



Gráfico 16 Teoría de la motivación-higiene

Fuente: AMORÓS, Eduardo, (2007), Comportamiento organizacional, P. 84

Esta teoría ha sido criticada, citando algunos temas como:

- ▲ Procedimiento limitado por su metodología
- ▲ No es muy confiable debido a que los resultados pueden ser susceptibles a la contaminación de la interpretación.
- ▲ Explica satisfacción en el trabajo más no, una real teoría de motivación.
- ▲ No presenta medidas totales de satisfacción, le puede gustar una parte del trabajo y otra no.
- ▲ Ignora variables situacionales
- ▲ La metodología no relaciona la satisfacción-productividad.

▲ Teoría X y teoría Y

La teoría X y teoría Y fue implantada por Douglas McGregor y esta supone dos posiciones que se pueden observar en un individuo, una negativa denominada Teoría X y una positiva denominada Teoría Y.

Esta teoría también incluye el comportamiento de los gerentes y como ellos administran a sus empleados, siguiendo estas directrices se puede agrupar a las personas en algunos supuestos y el gerente puede moldear el comportamiento de su subordinado según estas suposiciones.

Dentro de cada una de las suposiciones que clasifica a los empleados se tiene las siguientes premisas.

▲ Teoría X

- ▲ A los empleados no les gusta su trabajo, motivo por el cual lo evitan.
- ▲ Las amenazas, castigos, control y la represión ayudan a conseguir las metas.
- ▲ La dirección formal hace que se evite responsabilidades.
- ▲ Es más importante la seguridad externa que la ambición.

▲ Teoría Y

- ▲ El trabajo es algo natural.
- ▲ Al sentirse comprometidos con los objetivos el personal posee autodirección y autocontrol.
- ▲ La responsabilidad es aprendida, aceptada y hasta buscada.
- ▲ Las decisiones innovadoras son practicadas por todos.

▲ Teorías contemporáneas de la motivación

Las primeras teorías que aparecieron acerca de la motivación representaron la base de las teorías contemporánea, estas teorías se crearon pensando en las críticas que recibieron las tres primeras teorías, es por este motivo que estas “teorías representan la vanguardia en la explicación de la motivación de los empleados.”⁶²

▲ Teoría de las tres necesidades.

“Esta teoría fue implementada por David McClelland y sostiene la existencia de tres motivos o necesidades principales en el trabajo.”⁶³ Las tres necesidades o motivos se describen a continuación para su mayor entendimiento.

▲ Necesidad de logro:

La necesidad de logro significa un impulso por sobresalir, conseguir logros y alcanzar el éxito, es decir, luchan por triunfar. Estas personas se caracterizan por ser responsables y buscan la solución de problemas que representan un desafío, su actuación es rápida y aceptan la responsabilidad del éxito o fracaso de sus decisiones, tienen claro su desempeño y ellos mismos crean sus propias metas y aceptan.

Aquellos individuos que buscan cubrir esta necesidad son personas que sin recibir ninguna recompensa a cambio, sienten una motivación por ejecutar sus actividades de manera óptima

⁶² ROBBINS, Stephen, (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México D.F., México, P. 57

⁶³ Cfr., ROBBINS, Stephen, (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México D.F., México, P. 57

▲ Necesidad de poder:

Los empleados que desean cubrir esta necesidad hacen a un lado la necesidad de logro porque su interés busca satisfacer la necesidad de conseguir prestigio y estatus, el objetivo de este individuo es influir y controlar a los demás con el fin de que estos se comporten como lo desea esta persona y evitar que se comporte como no se quiere que lo haga.

▲ Necesidad de afiliación:

La necesidad de afiliación apela al deseo de conseguir óptimas relaciones personales con los miembros de la empresa, considerando la idea de que la organización es el segundo lugar en el que vivimos gran parte de la vida.

La necesidad de ser aceptado y apreciado por los compañeros de trabajo se torna importante, sin embargo, el gerente debe trabajar sobre las demás necesidades para que la empresa se pueda ajustar al entorno pero sobre todo sea innovadora, visionaria y sea vista como una empresa que valora a su fuerza laboral.



Las tres necesidades expuestas por David McClelland son importantes al descubrir que es lo que se quiere conseguir, si lo que se desea es dirigir una

empresa grande y alcanzar metas desafiantes lo que se debe obtener es un individuo que tenga una elevada necesidad de logro, la necesidad de poder y afiliación no han sido muy investigadas, sin embargo, estas están relacionadas con el éxito gerencial.

▲ Teoría del establecimiento de metas.

“A finales de la década del sesenta, Edwin Locke sostuvo que las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta, se constituía en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúa también como un estímulo interno.”⁶⁴

Según esta teoría, las intenciones evidenciadas en una meta son una fuente de motivación, por otra parte esta teoría habla de las metas fáciles de conseguir y las metas difíciles.

Al hacer referencia a las metas fáciles se considera la idea de que estas son más aceptadas y brindan mayor seguridad al empleado, sin embargo, las metas difíciles representan mayor nivel de desempeño y esfuerzo por alcanzarla.

La teoría del establecimiento de metas también tiene que ver con la oportunidad que brinda la organización con respecto a la participación en el establecimiento de las metas, por un lado si los objetivos son impuestos, estos representan retos, pero si estos son creados con la participación activa de los empleados logran un desempeño superior y mayor aceptación de la meta.

Sin embargo, varios estudios han determinado que en ciertas ocasiones es mejor establecer metas para que los empleados las sigan y en otras es oportuno que las metas sean creada en conjunto con los miembros de la organización.

⁶⁴ AMORÓS, Eduardo, (2007), *Comportamiento organizacional*, USAT, Lambayeque, Perú, P. 89

“Las metas difíciles siguen siendo las recomendadas para la mayoría de los trabajadores, las conclusiones del establecimiento de metas se aplica a los que aceptan y se comprometen con ellas. Las metas arduas aumentarán el desempeño sólo si son aceptadas.”⁶⁵

▲ Teoría del reforzamiento.

La teoría del reforzamiento es una teoría de contraste frente a la teoría del establecimiento de metas, debido a que esta última, presenta un enfoque cognoscitivo que tiene que ver con la parte interna de los individuos, es decir, los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento.

Por otra parte, la teoría del reforzamiento se encarga de estudiar las consecuencias conductuales, es decir, analiza el entorno y como este puede afectar el comportamiento de los individuos.

La fundamentación de esta teoría se basa en la aplicación de una acción y el refuerzo que se realice en beneficio a esa respuesta, es decir, si un empleado posee una productividad que sobrepasa el límite, lo que haría el gerente es recompensar su productividad, si el empleado observa que su óptima productividad representa una recompensa, la acción se mantendrá.

Esta teoría se apega más a una teoría referente al comportamiento, sin embargo, al ser un instrumento que analiza sobre el control del comportamiento, “no se puede ignorar el hecho que el reforzamiento posee una gran aplicación como instrumento motivacional.”⁶⁶

⁶⁵ Cfr., ROBBINS, Stephen, (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México D.F., México, P. 60

⁶⁶ Cfr., AMORÓS, Eduardo, (2007), *Comportamiento organizacional*, USAT, Lambayeque, Perú, P. 90

▲ Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas fue desarrollada por Víctor Vroom y representa una de las teorías más aceptadas al hablar de la motivación, “quién propone que la fortaleza de una tendencia a conducirse de una determinada manera, depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto será seguido por un resultado específico, y de lo atrayente que ese resultado sea para la persona.”⁶⁷

Esta teoría ha sido estudiada por varios catedráticos de la motivación, es por este motivo que, David Nadler y Edward Lawler, establecieron cuatro supuestos en las que se basa el comportamiento organizacional en cuanto a las expectativas, a continuación se citan las cuatro hipótesis:

1. “La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
2. Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
3. Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
4. Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.”⁶⁸

Los cuatro supuestos son conocidos como: modelo de las expectativas y se compone de tres elementos fundamentales que son los siguientes:

▲ Expectativas del desempeño-resultado:

Las expectativas del desempeño resultado representan una entre conducta-consecuencia, es decir, existe una vinculación entre la decisión de cómo comportarse y el resultado que obtienen debido a este comportamiento.

⁶⁷ AMORÓS, Eduardo, (2007), *Comportamiento organizacional*, USAT, Lambayeque, Perú, P. 90

⁶⁸ STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel, (1996), *Administración*, Pearson Educación, México D.F., México, P. 499

Por ejemplo si un empleado decide mejorar su productividad puede obtener reconocimiento, bonificación, no puede ser reconocido o pueda que sus compañeros lo vean con hostilidad.

▲ **Valencia:**

La valencia gira en torno a la actitud de una persona debido a la toma de una decisión por parte del jefe, es decir, para un empleado la transferencia a una nueva sucursal con un cargo mejor que el que ostenta puede representar la oportunidad de ganar prestigio, pero para otro empleado esta decisión puede significar el fin de las relaciones personales conseguidas.

En consecuencia la valencia puede motivar o desmotivar dependiendo de las expectativas del trabajador y lo que éste quiere conseguir en cuanto a sus necesidades.

▲ **Expectativas del esfuerzo-desempeño:**

Estas expectativas tienen que ver con el grado de dificultad que implica un buen desempeño, lo que afecta las decisiones sobre la conducta, esto quiere decir que, las personas deciden el grado de desempeño que les acerque más a obtener un resultado que sea valorado por los demás, en especial sus jefes.



Gráfico 18 Teoría de las expectativas de Vroom

Fuente: Enciclopedia Encarta, 2009

Por tanto esta teoría aplicada a lo laboral, se refiere que el empleado al conocer la naturaleza de su labor o actividad, se desempeña con su máximo esfuerzo a fin de recibir las recompensas deseadas.

▲ **Teoría de la equidad.**

La teoría de la equidad expresa que los empleados miden lo que ponen en determinada situación de trabajo y lo que obtienen de ella, posteriormente comparan la proporción que ellos dieron y recibieron con la de sus compañeros, de esta manera miden que tanta equidad o inequidad existe en la organización.

Los empleados se comparan con sus similares estableciendo tres categorías de referencia, midiendo de esta manera la justicia o injusticia con la que son tratados, las categorías son las siguientes:

▲ **Categoría otro.**

En esta categoría el individuo se compara con sus similares, es decir, con compañeros de su mismo nivel, amigos, vecinos y demás, realiza la comparación basada en lo que puede escuchar o leer en medios masivos. Hace una comparación en temas como el salario, contrato, entre otros.

▲ **Categoría sistema.**

Esta categoría tiene que ver netamente con la administración de la empresa en la que trabajan hace referencia a políticas, procedimientos, distribución de los salarios.

▲ **Categoría yo.**

Esta categoría es condicionada por los empleos que ha tenido el individuo o los compromisos familiares, hace referencia a la proporción de entrada y salida en cada situación de la empresa y depende del nivel de equidad que sienta una

persona, partiendo de esta idea existen cinco opciones que puede elegir un individuo para comportarse.

1. "Distorsionar las entradas y salidas propias o bien las de los otros.
2. Conducirse de una manera que induzca a los demás a cambiar sus entradas y salidas
3. Comportarse de modo tal que cambien sus propias entradas y salidas
4. Elegir otro referente de comparación
5. Renunciar."⁶⁹

▲ **La comunicación interna en la motivación.**

Los beneficios que consigue la empresa con la influencia de la comunicación interna en la motivación de los empleados son las siguientes:

- ▲ Involucrar a los empleados con los objetivos y metas de la empresa.
- ▲ Los empleados adquieren mayor compromiso con la empresa.
- ▲ Informa públicamente, los logros obtenidos por la empresa.
- ▲ Promueve en el personal, el mejoramiento continuo.
- ▲ Genera procesos de cambio y mejora del desempeño.

▲ **Modelo de motivación hacia la excelencia**

Dentro del proceso de comunicación interna de toda empresa, es alimentado por un cúmulo de sensaciones, las cuales son:

- ▲ Sensación de mejora progresiva
- ▲ Sensación de control sobre el propio trabajo
- ▲ Sensación de logro

⁶⁹ ROBBINS, Stephen, (1998), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México D.F., México, P. 61

▲ **Sensación de mejora progresiva:**

Las estrategias de comunicación interna deben generar sensaciones de mejora continua, con el fin de hacer sentir a los empleados que forman parte de un proceso de mejoramiento continuo y de forma ascendente, utilizando métodos como: reuniones y tormentas de ideas. De esta forma los trabajadores reflexionan sobre su desempeño, creando propuestas de mejora individual para realizar mejor sus actividades dentro de la organización.

▲ **Sensación de control sobre el propio trabajo:**

En este punto lo que se pretende es generar en el trabajador una sensación de compromiso que los haga sentir propietarios de su labor haciendo que se esfuercen más por mejorar el trabajo realizado. Para lograr esto las técnicas de comunicación interna recomendadas son conceder libertad en la toma de decisiones, ofreciéndole al trabajador toda la información y las herramientas necesarias para hacerlo.⁷⁰

▲ **Sensación de logro:**

La sensación de logro se consigue transmitiendo los reconocimientos al personal eficiente, utilizando comunicados, boletines o mensajes en la cartelera de la empresa. Para poder transmitir este tipo de sensación, a través de la comunicación interna, y que contribuya a la motivación de personal, es preciso establecer una serie de estrategias de comunicación dentro de cada departamento:

- ▲ Presentar a través de la información suministrada al personal objetivos realistas y alcanzables.
- ▲ Admitir los errores y expresar a los empleados cuando éstos los cometen que la equivocación es un elemento natural en las personas.
- ▲ Realizar críticas de forma constructiva en el grupo fomentando la participación en la búsqueda de alternativas.

⁷⁰ BARTOLI, Annie, (1992), *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Buenos Aires, Argentina, P. 89

- ▲ Transmitir optimismo en cada uno de los comunicados e informaciones difundidas al personal especialmente en lo que se imparten órdenes o se comunica la premura por el cumplimiento de metas.
- ▲ Valorar las metas y reconocer los logros alcanzados por el equipo de trabajo.

▲ **Herramientas de la comunicación interna para motivar**

Las siguientes herramientas de la comunicación interna, útiles para motivar el equipo de trabajo en una organización son:

- ▲ Feedback o Retroalimentación
- ▲ Agenda diaria
- ▲ Asignación de responsabilidades
- ▲ Evaluación del desempeño
- ▲ Delegar tareas
- ▲ Asertividad.

▲ **Feedback**

El feedback es necesario para que el empleado se oriente hacia una meta específica, es decir motivarlo, a través de una comunicación que informe sobre la evolución del equipo con su trabajo, de tal forma que reduzca la sensación de incertidumbre. Todo esto complementado con recompensas verbales o incentivos en forma de mensajes concretos acerca de cómo modificar el trabajo.⁷¹

▲ **La agenda diaria**

La agenda diaria sirve para diferenciar a los trabajadores por actividades, en orden de importancia. Con ella se comunica cuáles son las prioridades y también se transmiten mensajes claros y precisos sobre lo que se quiere conseguir.

⁷¹ BARTOLI, Annie, (1992), *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Buenos Aires, Argentina, P. 92

▲ **Asignación de responsabilidades**

La asignación de responsabilidades informa a los empleados por medio de capacitaciones, reuniones u oficios sobre sus responsabilidades, siempre y cuando éstas, no superen las capacidades que la persona posee.

▲ **Evaluación de desempeño**

Esta estrategia repercute en la motivación al ser utilizada como un instrumento de información y poder suministrar el Feedback oportuno. Con este encuentro con los empleados se puede conocer la situación de cada miembro del grupo y corregir los posibles errores además de que se puede motivar al individuo o al equipo para continuar en una determinada línea.

En lo posible dentro de la evaluación se deben incluir críticas constructivas y se debe adoptar una perspectiva de sugerencias, no de imposiciones. Para ello se deben establecer reuniones periódicas. Debe existir una comunicación satisfactoria entendida como una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo, así se logra fomentar la motivación.

▲ **Delegar tareas**

La delegación de tareas sucede cuando el empleado transmite la aplicación de una de sus actividades a sus compañeros de trabajo o colaboradores, esto supone una tarea efectiva dentro de la motivación del personal, puesto que al transmitir la aplicación de actividades se debe decir la forma en cómo la tarea se va a realizar dando toda la información de cómo realizarla y también de los resultados que se espera del colaborador.

El intercambio de opiniones se hace imprescindible puesto que ayuda a tener más certeza de que la transmisión de información de estas actividades ente compañeros ha sido completas y que todos los recursos fueron los suficientes para concretarla.

▲ **Asertividad**

Se entiende como una técnica de la comunicación social, utilizada en las organizaciones en los procesos de comunicación interna. Por medio de la asertividad los trabajadores pueden expresar sus pensamientos, ideas, sentimientos y necesidades sin amenazar a los demás teniendo en cuenta la igualdad y el respeto.

En este tipo de comunicación la escucha es muy importante en el proceso de interlocución. Debe existir una comunicación satisfactoria entendida como una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo, así se logra fomentar la motivación.⁷²

2.1.3. Plan de Comunicación Interna.

El plan es “un curso de acción a seguir bien definido, para la consecución de los objetivos fijados”, el plan de comunicación tiene una duración mayor a un año, es decir, a largo plazo.

El plan de comunicación interna, se “diseña para determinar la forma en que se desarrollaran los procesos comunicativos al interior de la organización.”⁷³ Este plan responde al público, objetivos y mensajes que la empresa desea transmitir, como también tomará en cuenta a los diferentes tipos de emisores, políticas sobre identidad corporativa, con valores y principios, determinado el comportamiento de los trabajadores.

Este plan contendrá la descripción de los soportes técnicos y materiales para difundir la información, determinar que mensajes transmitirá con el respectivo canal.

⁷² BARTOLI, Annie, (1992), *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Buenos Aires, Argentina, P. 95

⁷³ BARTOLI, Annie, (1992), *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Buenos Aires, Argentina, P. 97

▲ **Información, instrucción y capacitación.**

La instrucción y capacitación que dan las empresas crean empleados altamente motivados, permitiéndoles dar lo mejor de ellos. Esto creara en los empleados una fuerza integradora volviéndolos más motivados, eficientes y capaces.

Esto se consigue con la transmisión de información acerca de políticas, misión, valores, es decir la filosofía empresarial e identidad corporativa, como también dar a conocer sobre el desempeño en funciones de cada empleado, creando en ellos un ambiente positivo, permitiendo que la comunicación se filtre en varia direcciones.

Esta comunicación en varias direcciones dará a los empleados herramientas y fundamentos para que se expresen y tomen decisiones de tipo estratégico a favor de la empresa.

▲ **Estructura del plan de comunicación interna.**

El plan de comunicación interna es un proceso de comunicación que permite difundir la identidad y cultura corporativa a través de ciertos pasos sistemáticos que ayudan a identificar las necesidades comunicacionales e implementar los canales de comunicación más idóneos para difundir la esencia de la organización.

Para efectuar un plan de comunicación interna se debe seguir los siguientes pasos de forma consecutiva.

▲ **Apoyo de la alta dirección.**

Antes de nada, se debe contar con el apoyo y apertura de la alta dirección, es decir, los altos mandos deben otorgar al profesional de relaciones públicas y comunicación organizacional la confianza y comprender ante todo que la cultura corporativa debe ser fuerte, en otras palabras las manifestaciones

culturales corporativas deben estar cohesionadas, pues esto permite que se pueda realizar posibles cambios dentro de la organización para mejorar las relaciones de los miembros que pertenecen a la organización.

Los cambios que posiblemente se implementen tienen que ver con la modificación y puesta en práctica del núcleo ideológico, con la apertura al diálogo entre los empleados de la organización, cambios con respecto al liderazgo, reconocimientos, beneficios y demás aspectos que motiven al empleado para que se sienta identificado y fidelizado con la organización.

▲ **Diagnóstico situacional de comunicación.**

Analizar la situación comunicacional interna, se convierte en la base que sustenta el accionar del profesional de relaciones públicas, pues este estudio determina la situación actual que posee la organización.

Las herramientas que se utilizan para determinar la situación comunicacional de la empresa son varias y se las puede utilizar a todas a la vez, dependiendo de las circunstancias y la complejidad del problema, sin embargo, existe mecanismo de observación como las fichas o las encuestas y entrevistas que son mecanismos descriptivos que ayudan a determinar el problema.

Sea cual sea el mecanismo que se utilice, la idea es identificar las falencias interna existentes que pueden ser las manifestaciones simbólicas, culturales, estructurales o materiales, entonces hay que trabajar sobre ello y priorizar las acciones.

Efectuar un diagnóstico interno es primordial porque hay que pensar que todo lo que vive la organización en su interior esto es lo que va a proyectar a futuro, pues serán los mismos trabajadores quienes juzguen de forma positiva o negativa el comportamiento de la organización con ellos.

Entonces la comunicación interna toma una posición importante si se habla de imagen porque los empleados son un público con el que se debe trabajar en relaciones y nexos favorables para que fomenten a la creación de una imagen óptima y real.

Es importante disponer de un brief empresarial porque de esta manera se conoce aspectos indispensables en los que debe trabajar la comunicación interna, si uno de estos elementos son incongruentes con la realidad de la organización, la cultura corporativa y el clima laboral afectan la reputación de la empresa, es por este motivo que la preparación del brief es el punto de partida para el análisis.

El brief tiene los siguientes elementos: historia o antecedentes, misión, visión, valores, objetivos, cartera de productos o servicios, alianzas estratégicas, accionistas, proveedores entre otros elementos que identifican a la empresa.

▲ **Objetivos.**

Dentro de un plan de comunicación interna los objetivos son indispensables porque mencionan lo que se quiere conseguir, en consecuencia los objetivos son fines no mencionan de qué manera se los puede alcanzar sino propone lo que se desea obtener.

Preparar los objetivos del plan significa que ya se han reconocido los problemas y mediante los objetivos se plantean propósitos que deben cumplir ciertos requisitos para considerarse objetivos comunicacionales, entre estos requisitos se tienen:

- ▲ Escribir el objetivo con el verbo en infinitivo porque indica acción.
- ▲ El objetivo debe ser cuantificable es por ello que debe manifestar un porcentaje de personas a las que va a cubrir la acción

- ▲ Y debe expresar un lapso de tiempo para que lo que se propone tenga un tiempo de ejecución.

Todo esto contribuye a que los objetivos sean realistas y viables y justifiquen las acciones de relaciones públicas puesto que estas acciones se miden a largo plazo y su aplicación es intangible pero se puede evidenciar en otros aspectos como: ventas, fidelidad, opinión pública entre otras cuestiones.

Según Wilcox existen dos tipos de objetivos, “los informativos y los motivacionales, los primeros se encargan de difundir información mediante la elaboración de mensajes claves y canales de difusión adecuados y los motivacionales que buscan fomentar la concienciación, generar un cambio de actitud o influenciar en un comportamiento.”⁷⁴

▲ Públicos.

Para las relaciones públicas los públicos son individuos de suma importancia pues todo lo que se prepara de manera estratégica está dirigido para estos conglomerados.

Existen varias formas de identificar a los públicos con los que se relaciona una organización una de ellas es el cuadro segmentación de mercados que sirve para determinar qué características geográficas, psicológicas, demográficas entre otras cumplen los miembros de un universo, esto sirve para delimitar el mercado objeto de estudio.

Es necesario mencionar que un público es un grupo de individuos que poseen los mismos intereses y que les puede afectar un problema en determinado

⁷⁴ WILCOX, Dennis, CAMERON, Glen, XIFRA, Jordi (2006), *Relaciones Públicas estrategias y tácticas*, PEARSON EDUCACIÓN S.A, Madrid, España, P. 199

momento, esto quiere decir que, un público en relaciones públicas no solo es el grupo de personas que tiene características homogéneas.

▲ **Estrategias.**

“La estrategia describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global.”⁷⁵

La estrategia plantea el camino que se va a tomar para el cumplimiento de las metas trazadas, en este sentido, lo que representa una estrategia es la dirección que se va a seguir para obtener lo propuesto.

Las estrategias dentro de un plan de comunicación deben ser algunas pues lo que se pretende es buscar una solución para el problema de comunicación que aqueja a una organización.

▲ **Táctica.**

“La táctica se corresponde con iniciativas puntuales a través de las cuales los relacionistas públicos gestionarán las situaciones y problemas de relaciones públicas y esquivan los obstáculos, es decir, el cómo hacerlo en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas.”

La táctica es la acción que se aplica particularmente a cada grupo o público que ayuda a poner en práctica algunas herramientas comunicacionales que son las más idóneas para cada público.

▲ **Cronograma o calendario.**

El cronograma es un elemento del plan de comunicación que sirve para situar en el tiempo la ejecución de una actividad. El cronograma sirve para la

⁷⁵ WILCOX, Dennis, CAMERON, Glen, XIFRA, Jordi (2006), *Relaciones Públicas estrategias y tácticas*, PEARSON EDUCACIÓN S.A, Madrid, España, P. 204

planificación de las actividades que se van a realizar y así se puede de forma más segura efectuar las acciones.

El cronograma no solamente sirve para planificar la elaboración de las actividades sino también ayuda al profesional de relaciones públicas a contactar con los proveedores y demás personas que se requiere para llevar a cabo cierta actividad.

▲ **Presupuesto.**

El presupuesto es la inversión que el cliente debe considerar para llevar a cabo la propuesta, el presupuesto ayuda al cliente y al profesional de relaciones públicas a determinar las prioridades en cuanto a las acciones que se van a llevar a cabo, pues existen ocasiones en las que depende mucho del presupuesto para implementar todo lo propuesto o escoger ciertas acciones propuestas.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que si se escogen algunas acciones de todo un plan los objetivos no se cumplirán del todo, por el contrario existen clientes que destinan un presupuesto para la aplicación de un plan de comunicación, entonces el profesional de relaciones públicas debe efectuar un plan pensando en el presupuesto destinado.

▲ **Evaluación.**

“La evaluación es el elemento de la planificación que compara los objetivos declarados en el programa con los conseguidos. Los criterios de evaluación deben ser realistas, creíbles, específicos y ajustados a las expectativas del cliente o empresario”⁷⁶

⁷⁶ WILCOX, Dennis, CAMERON, Glen, XIFRA, Jordi (2006), *Relaciones Públicas estrategias y tácticas*, PEARSON EDUCACIÓN S.A, Madrid, España, P. 211

Los mecanismos de evaluación como lo menciona Wilcox sirven para comparar la efectividad de las acciones planteadas, y no solo para medir la efectividad sino también para efectuar una realimentación y efectuar correcciones dentro del plan de comunicación.

La evaluación es un elemento importante, por no decir el más importante porque es aquí en donde se mide el profesionalismo y experiencia del profesional de relaciones públicas, porque si se implementaron las acciones más idóneas la evaluación demostrará el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO III

3.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Según Bunge (1979), la metodología de la investigación, es aquel conjunto de procedimientos que utilizan determinadas técnicas e instrumentos de recolección de información para examinar y solucionar un problema o conjunto de problemas de investigación.⁷⁷

Con el fin de dar cumplimiento con los objetivos del presente estudio, se abordó la metodología con la especificación de sus elementos principales, que sirvieron para diagnosticar la comunicación interna en el Departamento de Ventas de Herbalife Ecuador, específicamente Quito por la cercanía para que estos individuos sean investigados.

Dentro de esta metodología se utilizó la investigación descriptiva, la cual describe e interpreta la forma en que se lleva a efecto, el proceso de comunicación interna y el comportamiento del personal de ventas directas, para lo cual se utilizó y aplicó las técnicas de la observación, entrevistas y encuestas al personal para cumplir con sus propósitos. La observación directa se la realizó en Herbalife a nivel interno, revisando su estructura de comunicación interna, flujo de información, medios utilizados y controles aplicados.

La entrevista se la realizó a tres expertos en el área de comunicación interna de varias empresas como: Yanbal, Nature's Garden y Laboratorios Fitoterapia de Quito, quienes aportaron con su experiencia para poder elaborar el pre-diagnóstico de comunicación interna en el departamento de ventas. Las encuestas se aplicaron al personal administrativo y operativo del Departamento de Ventas, las cuales apoyaron la elaboración del diagnóstico definitivo.

⁷⁷ BUNGE, Mario, (1979), *La ciencia, su método y filosofía*, Siglo XX, Buenos Aires, Argentina, P. 41

3.1.1. Objetivo general.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna en el departamento de ventas, y de qué forma influye en la motivación e integración de los vendedores directos en Herbalife Quito.

▲ Propósitos de la investigación.

1. Evaluar el grado de conocimiento del personal sobre los aspectos comunicacionales de la empresa.
2. Conocer el grado de transmisión de información al personal sobre cada una de las funciones en sus cargos.
3. Identificar que medios de comunicación ascendente y descendente, son los más utilizados por el personal para transmitir la información.
4. Evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los actuales medios de comunicación interna usados por el personal administrativo y operativo.
5. Determinar la frecuencia de uso de los medios de comunicación interno por el personal.

3.1.2. Tipos de investigación.

Los tipos de investigación utilizados durante el desarrollo de este estudio han sido la investigación descriptiva y la observación, los mismos que sirvieron para evaluar los procesos, medios, herramientas y personal que forma parte de la actual estructura de comunicación interna en el departamento de ventas, cuyos resultados permitieron la elaboración de un diagnóstico definitivo sobre la situación real de la comunicación interna y el grado de motivación e integración de los vendedores directos en la empresa.

▲ Descriptiva.

La investigación descriptiva consiste en “describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios

sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”.⁷⁸

La situación actual de Herbalife es la falta de canales y medios de comunicación efectivos entre el área de vendedores directos y los niveles altos de la organización, para poder transmitir información sobre aspectos operativos que comprometen el buen desarrollo motivacional y de integridad de este grupo.

La investigación descriptiva concentra todos los aspectos actuales relativos a los procesos de comunicación empleados y medios utilizados dentro de un marco investigativo, en el cual la encuesta y entrevista aportara de conocimientos reales sobre la situación actual en la comunicación organizativa de Herbalife.

▲ **Observación.**

Es aquella investigación en donde el autor del estudio, participa activamente del fenómeno o problema de investigación. Para este proyecto, la observación se la realizó en Herbalife Quito, particularmente en el Departamento de ventas, en donde el investigador percibió mediante la visualización, la gestión de comunicación interna desarrollada en el Departamento de Ventas y las áreas relacionadas.

▲ **Tipos de observación.**

Los tipos de observación empleados fueron el de tipo cualitativo y cuantitativo. Los de tipo cualitativo recogen información en fichas de observación sobre aspectos relevantes acerca de todos los canales, medios y herramientas de comunicación empleados para transmitir información a los vendedores directos y estos hacia los supervisores, jefes o gerentes de áreas.

⁷⁸ SABINO, Carlos, (1983), *El proceso de Investigación*, Mc Graw Hill, Barcelona, España, P. 60

Las de tipo cuantitativo establecieron parámetros numéricos para definir el número de empleados inmersos en la comunicación interna de Herbalife, la cantidad de medios de comunicación utilizados y que indicadores se utilizan.

3.1.3. Métodos de investigación.

▲ Método inductivo.

El método inductivo “es un proceso lógico que parte de hechos particulares hacia conocimientos más generales.”⁷⁹

Para este estudio, el método inductivo investiga las causas o motivos para que exista una deficiencia en la transmisión de la información entre las diferentes áreas con el departamento de ventas y distribuidores independientes; con el fin de construir un plan de gestión de comunicación interna con estrategias que optimicen la transmisión de información ascendente y descendente.

▲ Método deductivo.

El método deductivo “se inicia con el análisis del conocimiento para llegar a hechos particulares; va de lo general a lo particular; infiere en los hechos observados, basándose en la ley general.”⁸⁰

Para esta investigación lo general lo compone la comunicación, sus procesos, medios y herramientas, y lo particular es la motivación e integración de los vendedores en Herbalife. Es decir, el método deductivo se basa en los fundamentos teóricos y prácticos de la comunicación interna organizacional, los mismos que sirvieron para mejorar la motivación e integración del personal de ventas directas.

⁷⁹ BUNGE, Mario, (1979), *La ciencia, su método y filosofía*, Siglo XX, Buenos Aires, Argentina, P. 43

⁸⁰ SABINO, Carlos, (1983), *El proceso de Investigación*, Mc Graw Hill, Barcelona, España, P. 65

3.1.4. Fuentes de información.

▲ Fuente primaria.

La fuente primaria es un argumento directo que se obtiene sobre un tema de investigación, esta fuente es elaborada por el investigador durante el proceso de investigación.

La fuente primaria que se aplicó durante el desarrollo de este estudio sirvió para diagnosticar el problema, y fue una investigación interna efectuada mediante tres tipos de técnicas, las mismas que son: fichas de observación dirigidas hacia el departamento de ventas de Herbalife Ecuador-Quito, entrevista a expertos de empresas comerciales como: Yambal, Nature's Garden y Laboratorios Fitoterapia en Quito y una encuesta dirigida al Departamento de ventas y distribuidores independientes; de esta manera se obtuvo información de primera mano referente al problema de comunicación interna.

▲ Fuente secundaria.

La fuente secundaria o información ya elaborada es una tipología que ya ha sido procesada por otro investigador, es decir, el investigador ha recopilado y analizado la información acerca de un tema a partir de documentos primarios.

La investigación secundaria ha sido útil para realizar un reconocimiento y análisis situacional de la empresa, además ha servido para crear un capítulo de argumentos teóricos que ayudó a comprender cuales son las mejores acciones que se puede aplicar para la solución del problema comunicacional de Herbalife Ecuador.

3.1.5. Población y muestra.

▲ Población.

“La población es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales se validaron las conclusiones de la investigación.”⁸¹

La población para este proyecto lo conforman el Coordinador de ventas, Distribuidor de ventas, Promotor de ventas, Activador de clientes Ayudante integral y los Distribuidores independientes que labora en el Departamento de Ventas, es decir, se habla de un total de “65 empleados”⁸², como se detalla en el siguiente cuadro:

CARGOS	CANTIDAD
Coordinador de ventas	1
Distribuidor de ventas	1
Promotor de ventas	1
Activador de clientes	1
Ayudante integral	1
Distribuidores independientes	60
TOTALES	65

▲ Muestra

“La muestra está conformada por todos los elementos de la población, es decir, por los 65 empleados que conforman el Departamento de ventas,”⁸³ que incluyen la parte administrativa y los distribuidores independientes.

⁸¹ ARIAS Odón, FIDÍAS Gerardo, (1997), *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*, Editorial Mc Graw Hill, México D.F., México, P. 23

⁸² Datos obtenidos por el departamento de Recursos Humanos.

⁸³ Datos obtenidos por el Departamento de Recursos Humanos.

3.1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

▲ Técnicas de recolección de datos

Se utilizaron tres tipos de técnicas de recogimiento de información que son: La observación directa, la entrevista y la encuesta.

▲ Fichas de observación.

La observación directa se la realizó en la empresa Herbalife Quito, en el Departamento de Ventas por parte de la investigadora Renata Rodríguez.

▲ Propósito de la ficha de observación.

Conocer las características en el flujo de información, medios y estrategias de comunicación, como también el comportamiento de los vendedores directos, con el fin de verificar los resultados.

▲ Instrumento.

▲ Ficha de observación escrita

La misma que fue desarrollada por la investigadora, Renata Rodríguez.

▲ **Desarrollo de la ficha de observación.**

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Objetivo de Investigación: Conocer las características en el flujo de información, medios y estrategias de comunicación, como también el comportamiento de los vendedores directos, con el fin de verificar los resultados.			
Unidad de Análisis: Herbalife Quito, Departamento de ventas			
Codificador: Renata Rodríguez			
Tiempo: 120 minutos (2 horas) durante una semana			
Tipo de Observación: Descriptiva			
Categorías	Sub-categorías	Frecuencias/ Descripción	Resultados
Identidad Visual	Señalética	No existe señalética que evidencie el núcleo ideológico	0
	Uso de logotipos	Si existe identidad visual en la infraestructura, mediante roll up. (identidad de marca)	varios
	Papelería empresarial	Algunos de los funcionarios poseen papelería empresarial.	Hojas, agendas, esferográficos
Herramientas de comunicación	Carteleras	No existe un profesional que actualice constantemente la información y la diagrame correctamente. La ubicación es mala, debido a que se encuentra en lugares poco concurridos. Todos los funcionarios acceden a la cartelera y colocan la información que desean. La información que se exhibe es netamente acerca de los productos de Herbalife. No existen documentos de interés que informen a los empleados acerca de algún beneficio	1 cartelera
	Memorando	Sirve para difundir disposiciones y dar a conocer novedades acerca de los productos. Se aplica con más frecuencia para los mandos altos y medios de la empresa.	varios
	Mensajes clave	No existen mensajes dirigidos para los empleados referentes al núcleo corporativo. Los mensajes clave son usados en su mayoría para el público externo.	0
	Intranet	Esta herramienta sirve para: ▲ Mantener informado sobre temas de interés para la empresa. ▲ Revisar la disponibilidad de productos ▲ Realizar reservas y separar kits. ▲ Registrar clientes nuevos y antiguos. Es utilizado por los distribuidores directos con dificultad.	1
	Internet	El portal www.herbalife.com.ec ofrece información empresarial, productos, responsabilidad social, entre otros, que puede servir como base informativa para los	1

		distribuidores directos	
Frecuencia de observación de la información	Cartelera	1 de cada 10 personas dan un vistazo rápido a la cartelera El tiempo de observación es de 1 a 3 minutos	1
	Memorando	Los mandos altos y medios le dan la importancia del caso a esta herramienta, todos la leen. Los mandos operativos no usan tanto esta herramienta	varios
	Mensajes claves	8 de cada 10 distribuidores directos tiene alguna de las herramientas de mensajes claves dirigidos hacia el público externo.	varios
	Intranet	7 de cada 10 distribuidores directos usan el intranet para realizar sus compras con la ayuda de una persona	1
	Internet	2 de cada 10 personas consideran como un soporte óptimo para obtener información de Herbalife.	1
Elaborado por: Renata Rodríguez			

▲ Entrevista (a expertos):

Se entrevistó a profesionales expertos en comunicación organizacional que laboran en instituciones y empresas como: Yanbal, Nature's Garden y Laboratorios Fitoterapia en Quito.

▲ Propósito de la entrevista.

Conocer cuáles son las herramientas o instrumentos de comunicación interna más apropiados para que los vendedores estén motivados en sus labores y estén integrados a los objetivos, misión y visión de una organización.

▲ Instrumento.

▲ Entrevista grabada.

El procedimiento de las entrevistas a los 3 expertos profesionales de comunicación interna, están delimitadas por una guía con 10 preguntas libres, las cuales presentan aspectos de información relacionada a la comunicación descendente y ascendente utilizando diversos medios comunicacionales y herramientas, también se recoge información valiosa y veraz sobre cómo

perciben estos profesionales la satisfacción de sus empleados o de su grupo de trabajo, al sentirse integrados con las políticas y procedimientos dentro de la organización.

La entrevista también enfoca puntos como la información transmitida especialmente al grupo de ventas de cualquier empresa, y sus ventajas en rapidez, exactitud, complementariedad, amplitud y veracidad, permitiendo el mejor desempeño y motivación en las ventas.

Por medio de varios aspectos dentro de la entrevista se evaluó el criterio de estos profesionales, para medir la eficiencia, eficacia y calidad de algunos medios importantes que hoy en día se utilizan en las empresas multinacionales y privadas de Quito, como son el e-mail, carteleras, cartas y memorándums, y de qué forma refuerzan la comunicación ascendente.

Entre estos y otros aspectos más la entrevista a expertos, apoyó al desarrollo de estrategias de comunicación interna y sus actividades para poder estructurar el Plan de Comunicación Interna en Herbalife Quito. Así mismo estas entrevistas complementan la metodología de encuestas por Likert y por porcentajes implementadas en este proyecto, que al igual que con la matriz FODA, se procedió a emitir un informe final o diagnóstico situacional de la verdadera posición de la empresa en su aspecto de comunicación interna.

▲ Entrevista a la Dra. Martha Sandoval Gerente de ventas de Yanbal Quito.

Los resultados de la Guía de entrevista, aplicada a la Dra. Marta Sandoval, presenta los siguientes resultados:

Guía de Entrevista.

1. ¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

Responde experto: No, ya que no tenemos una unidad o área específica que se encargue de la planificación, control y ejecución de planes, programas de comunicación interna que permitan el logro de objetivos, estrategias y actividades en beneficio del personal administrativo, operativo y técnico de esta empresa.

2. ¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna, que permita el mejoramiento de la comunicación descendente con el área de ventas?

Responde experto: Yanbal, no posee un área de comunicación interna que beneficie al personal del área de ventas, ya que todo esto lo realiza Marketing, y Recursos Humanos.

3. ¿Tienen las estrategias de Comunicación Interna el apoyo constante de la Dirección de la Compañía?

Responde experto: No se aplican estrategias de comunicación interna, únicamente el Gerente de División Quito, realiza un seguimiento y control de resultados de marketing y recursos humanos, con informes que estos departamentos le proporcionan en relación a montos de ventas y cartera de clientes.

4. ¿Tiene asignada la Comunicación Interna la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Responde experto: Marketing y Recursos Humanos, verifican si los medios de comunicación interna como email, memorándums e intranet se están ejecutando con normalidad, pero como no existe un departamento de comunicación interna no se hacen presupuestos, ni se administra el talento

5. ¿Se organiza la Comunicación Interna mediante una estrategia ordenada de planes y programas proyectados en el tiempo, en beneficio de vendedores?

Responde experto: No contamos con planes o programas de comunicación interna, tampoco el área de marketing y recursos humanos ha propuesto el diseño de alguno, pero se está en conversaciones con el Gerente de División para implementar un área de staff con profesionales en comunicación organizacional que apoye al recurso humano de esta empresa en especial a los vendedores y distribuidores independientes.

6. ¿Dispone de un sistema métrico y de criterios cualitativos que le permitan verificar el cumplimiento de las metas definidas de Comunicación?

Responde experto: No poseemos indicadores de gestión para el cumplimiento de actividades en comunicación interna.

7. ¿Existe una estrategia multicanal que utilice medios online offline para la Comunicación Interna con el área de ventas?

Responde experto: No, únicamente tenemos medios de comunicación interna offline, es decir intranet, mail, celulares, conferencia pregrabadas en video, que utilizan más el personal de dirección y administrativo; pero no se aplican estrategias para su optimización, ya que los vendedores no poseen computadoras propias en donde puedan recibir información.

8. ¿Dispone su estrategia de Comunicación Interna de sistemas de comunicación y herramientas digitales que complementen a los sistemas de información como las Intranets?

Responde experto: Si, Yanbal utiliza la intranet, email, redes sociales como facebook y twitter, conferencias en video, reuniones en cada área los Lunes y Viernes, para su comunicación interna y externa, pero en ninguna se aplican estrategias.

9. ¿Está en sintonía la Comunicación Interna con el desempeño, motivación e integración del personal de vendedores?

Responde experto: Regularmente, Marketing y recursos Humanos están evaluando el trabajo de los vendedores, verificando e cumplimiento de metas de ventas, interesados por sus requerimientos, sugerencias, reclamos y observaciones en su trabajo, pero sin ninguna planificación o uso de estrategias de comunicación interna que los mantengan motivados e integrados.

10. ¿La Comunicación Interna se adapta a las nuevas estructuras empresariales horizontales?

Responde experto: La comunicación interna en Yanbal es de tipo descendente y ascendente, y se está proponiendo la estructuración de un departamento de comunicación interna que trabaje con el área de Marketing y Ventas

ANALISIS

Yanbal exige del departamento de Marketing y recurso Humanos la planificación de la comunicación interna, pero no posee un plan comunicación, unidad especializada y tampoco aplica estrategias, únicamente el Gerente de División Quito, realiza un seguimiento y control de resultados de marketing y recursos humanos, con informes que estos departamentos le proporcionan en relación a montos de ventas y cartera de clientes.

▲ Entrevista al Ing. Oscar Sotomayor Gerente de Ventas de Laboratorios Fitoterapia Quito.

Los resultados de la Guía de entrevista, aplicada al Ing. Oscar Sotomayor, presentan los siguientes resultados:

Guía de Entrevista.

1. ¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

Responde experto: La comunicación interna en el Laboratorio, es constante y utiliza adecuadamente los medios digitales e informáticos como internet, intranet, email, y correos de voz, para transmitir información de tipo descendente a las áreas de laboratorio, ventas y producción.

2. ¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna, que permita el mejoramiento de la comunicación descendente con el área de ventas?

Responde experto: El área de ventas no cuenta con vendedores directos de los productos, se utiliza e canal de distribución productor- distribuidor- minorista-cliente final. El laboratorio no tiene un departamento de comunicación interna que controle la comunicación interna con el área de ventas, ya que esto lo realiza el departamento comercial que constantemente está informando y enviando información importante a los distribuidores del producto para optimizar su trabajo.

3. ¿Tienen las estrategias de Comunicación Interna el apoyo constante de la Dirección de la Compañía?

Responde experto: El departamento comercial no aplica estrategias de comunicación interna, todo se lo realiza en base a un cronograma de actividades por semana que planifica el departamento, luego cada distribuidor informa sobre sus visitas y ventas a minoristas, se realiza un

informe final y se envía al Gerente General utilizando el email o se lo entrega personalmente.

4. ¿Tiene asignada la Comunicación Interna la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Responde experto: NO, ya que no posee un departamento de comunicación interna, por tanto no se hacen presupuestos para esta sección.

5. ¿Se organiza la Comunicación Interna mediante una estrategia ordenada de planes y programas proyectados en el tiempo, en beneficio de vendedores?

Responde experto: El departamento comercial no posee un plan de comunicación interna.

6. ¿Dispone de un sistema métrico y de criterios cualitativos que le permitan verificar el cumplimiento de las metas definidas de Comunicación?

Responde experto: El departamento comercial únicamente utiliza un cronograma de actividades semanales como herramienta para supervisar el cumplimiento de metas de los distribuidores, pero no posee una herramienta que evalúe los procesos de comunicación interna con este grupo de personas.

7. ¿Existe una estrategia multicanal que utilice medios online offline para la Comunicación Interna con el área de ventas?

Responde experto: Como se dijo, el área de ventas tiene distribuidores y no vendedores directos del producto, y solamente el departamento comercial utiliza medios offline como email, internet, intranet, teléfono, celulares, cartas, memos, entre otros.

8. ¿Dispone su estrategia de Comunicación Interna de sistemas de comunicación y herramientas digitales que complementen a los sistemas de información como las Intranets?

Responde experto: Si regularmente los departamentos de la organización utilizan el email que apoya la comunicación con la Intranet.

9. ¿Está en sintonía la Comunicación Interna con el desempeño, motivación e integración del personal de vendedores?

Responde experto: El departamento comercial verifica el cumplimiento de metas de distribuidores utilizando medios de comunicación pero estos medios no son utilizados para motivar e integrar a este grupo de personas.

10. ¿La Comunicación Interna se adapta a las nuevas estructuras empresariales horizontales?

Responde experto: No poseemos estructura horizontal de la empresa.

ANALISIS

Laboratorios Carvagu S.A, planifica y controla la comunicación interna de la empresa, a través del Departamento Comercial quien hace uso de un cronograma de actividades semanales en donde se monitorea el desempeño de los distribuidores de sus productos, sin que se planifique y controle los medios de comunicación utilizados que den valor agregado en motivación e integración a este personal.

▲ Entrevista al Dr. Marco Zaldumbide Gerente de Ventas de Natures Garden Quito.

Los resultados de la Guía de entrevista, aplicada al Dr. Marco Zaldumbide, presentan los siguientes resultados:

Guía de Entrevista.

1. ¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

Responde experto: Si, la empresa cuenta con un departamento de comunicación interna, que trabaja bajo un Plan estratégico de Comunicación, en donde se determinan los objetivos, actividades, medios de comunicación, estrategias, recursos, responsables y tiempos, lo que permite llevar un control y mejorar la comunicación interna descendente y ascendente.

2. ¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna, que permita el mejoramiento de la comunicación descendente con el área de ventas?

Responde experto: Si, la empresa cuenta con un departamento de comunicación interna dentro de sus estructura organizacional, integrada por tres asistentes y un Jefe de Comunicación Interna, quien reporta el cumplimiento de objetivos del plan de comunicación para el área de ventas al Gerente de Recursos Humanos y este al Gerente General.

3. ¿Tienen las estrategias de Comunicación Interna el apoyo constante de la Dirección de la Compañía?

Responde experto: Si dentro del plan, las estrategias son constantemente evaluadas por los asistentes de este departamento, supervisadas por el Jefe de Comunicación quien informa de los resultados al Gerente General, pero no se emiten informes finales.

4. ¿Tiene asignada la Comunicación Interna la proporción de recursos económicos y humanos adecuados a sus tareas?

Responde experto: Si dentro del plan de comunicación interna se establecen recursos y responsables para la realización de las estrategias, uso de medios de comunicación y cumplimiento de actividades.

5. ¿Se organiza la Comunicación Interna mediante una estrategia ordenada de planes y programas proyectados en el tiempo, en beneficio de vendedores?

Responde experto: Si el Plan cuenta con estrategias de comunicación interna que se deberán realizar en un periodo de tiempo en meses determinado. Por lo regular el plan se lo hace anualmente y las estrategias en promedio se cumplen cada tres meses.

6. ¿Dispone de un sistema métrico y de criterios cualitativos que le permitan verificar el cumplimiento de las metas definidas de Comunicación?

Responde experto: Si el plan de comunicación interna posee indicadores de gestión que verifican el cumplimiento de actividades y estrategias de comunicación, utilización de medios de comunicación, ente otros, para cada área en la empresa.

7. ¿Existe una estrategia multicanal que utilice medios online offline para la Comunicación Interna con el área de ventas?

Responde experto: El departamento de comunicación interna provee de medios offline como la intranet y control de mensajes electrónicos para que la comunicación interna con el área de ventas sea eficiente.

8. ¿Dispone su estrategia de Comunicación Interna de sistemas de comunicación y herramientas digitales que complementen a los sistemas de información como las Intranets?

Responde experto: Si el plan de comunicación interna anual esta siempre en constante modificación, aportando con nuevas herramienta digitales de comunicación interna que apoye a las diferentes áreas y en especial a los vendedores.

9. ¿Está en sintonía la Comunicación Interna con el desempeño, motivación e integración del personal de vendedores?

Responde experto: El departamento de comunicación interna se encarga de atender las observaciones, reclamos, sugerencias y pedidos del grupo de vendedores, retransmitiendo esta información por el canal ascendente utilizando diferentes medios hacia las áreas relacionadas, y estas responde por el mismo canal, y los vendedores reciben la información o respuestas.

10. ¿La Comunicación Interna se adapta a las nuevas estructuras empresariales horizontales?

Responde experto: La empresa está lista para cualquier cambio referente a las nuevas estructuras empresariales, ya que cuenta con un departamento de comunicación interna, un plan de comunicación y profesionales expertos en el área.

ANALISIS

Laboratorios Fitoterapia posee un departamento de comunicación interna y un plan de comunicación interna debidamente estructurado en objetivos, estrategias por actividades, medios de comunicación que se utilizarán, responsables en el control y seguimiento de cada actividad y medios por áreas dentro de la empresa tiempos de ejecución, recursos empleados, presupuestos e indicadores de gestión, pero se descuida la motivación e integración del personal de ventas dentro de las actividades y estrategias.

▲ **Encuesta.**

Se aplicó al personal del Departamento de Ventas y distribuidores independientes, es decir a 65 empleados que conforman el departamento de ventas de Herbalife.

▲ **Propósito de la encuesta.**

Evaluar los aspectos de la comunicación interna que influyen en la motivación e integración con las demás áreas de trabajo.

▲ **Instrumento.**

▲ **Encuesta escrita**

Cuestionario escrito aplicado al personal del departamento de ventas y vendedores directos (distribuidores independientes), compuesto de un grupo de 23 preguntas, las cuales se realizaron de acuerdo a la escala de Likert, con cinco opciones de respuesta; y otro grupo con 4 preguntas semiabiertas, es decir, cada pregunta tiene cierto número de opciones de respuesta, en la cual el encuestado señala una o más opciones, según su afinidad.

A continuación se presenta el formato de encuesta aplicado a la investigación de campo en Herbalife en Quito:

▲ Diseño de la encuesta.

Encuesta dirigida al personal del Departamento de Ventas de Herbalife Quito

Saludos cordiales:

Yo Renata Rodríguez, en calidad de alumna de la Universidad Tecnológica Equinoccial, y por motivos de complementar una fase de mi proyecto de investigación, necesita de ustedes la colaboración oportuna para llenar el presente cuestionario de preguntas que servirán para analizar ciertos factores relevantes dentro de la comunicación interna de Herbalife. Sin más que decir, me despido de usted, agradeciendo la atención prestada a la presente

Información General

Sexo Femenino Masculino

Edad 18-29 30-39 40-49 50-59 Más de 60

Nivel máximo de estudios Ninguno Primaria Secundaria Licenciatura
 Postgrado Maestría Doctorado Postdoctorado

Antigüedad en la organización Menos de 3 meses De 3 a 11 meses De un año a 5 años De 5 a 10 años Más de 10 años

Puesto en la empresa Coordinador Distribuidor Promotor Activador
AyudanteDistribuidor independiente

Objetivo de la encuesta: Conocer la percepción del personal de ventas directas (distribuidores independientes) y jefes inmediatos sobre la comunicación organizacional interna desarrollada en la empresa.

CUESTIONARIO

Responda el ítem de cada factor, marcando con una “x”, dentro del casillero de cada número, de acuerdo a los siguientes criterios de respuesta:

1 = Completamente de acuerdo.

4 = Parcialmente en desacuerdo.

2 = Parcialmente de acuerdo.

5 = Completamente en

3 = No lo sé o no estoy seguro.

desacuerdo

Información de la empresa

Pregunta 1 a 9

1	¿Conoce a qué se dedica la empresa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1 2 3 4 5	NA
2	¿Sabe cuál es la misión de la empresa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1 2 3 4 5	NA
3	¿Sabe cuál es la visión de la empresa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1 2 3 4 5	NA
4	¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1 2 3 4 5	NA
5	¿Considera que la relación con los altos mandos es cercana, cordial y de confianza?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1 2 3 4 5	NA
6	¿Conoce cuál es el organigrama?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1 2 3 4 5	NA
7	¿Conoce usted las escalas jerárquicas y quienes están a cargo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1 2 3 4 5	NA
8	¿Las relaciones entre compañeros de su mismo nivel jerárquico son óptimas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1 2 3 4 5	NA
9	¿Conoce cuáles son los antecedentes de la empresa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1 2 3 4 5	NA

Inducción

Pregunta 10 a 12: Cuando ingresó al Departamento de Ventas.

10	¿Le explicaron cuáles eran las funciones y responsabilidades de su puesto?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
11	¿Le explicaron la reglamentación y políticas de la organización?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
12	¿Se le proporcionó información sobre cuál sería su sueldo y/o comisiones, bonos, premios, su período vacacional y las prestaciones que recibiría?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA

La información sobre su puesto en el Departamento de Ventas

Pregunta 13 a 17

13	¿Se siente motivado al realizar su trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
14	¿Tiene claridad sobre qué es lo que se espera de usted en el trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
15	¿Conoce cuáles son los recursos y herramientas a los que tiene acceso para desarrollar en forma correcta su trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
16	¿Su jefe inmediato le proporciona las instrucciones necesarias para realizar su trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
17	¿Considera que la seguridad y bonificaciones salariales como reconocimiento a su productividad deberían ser las únicas formas de motivarlo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA

Los medios de comunicación interna en el Departamento de Ventas

Pregunta 18 a 23

18	¿Considera que es clara la información que recibe para desempeñar su trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
19	¿Considera que la información que recibe para desempeñar su trabajo se le proporciona a través de los medios adecuados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
20	¿Considera que es clara la información relacionada con sus prestaciones, bonos, premios, servicio médico, vacaciones, comisiones y salario?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
21	¿Considera que la información relacionada con sus prestaciones, bonos, premios, servicio médico, vacaciones, comisiones y salario se le proporciona a través de los medios adecuados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
22	¿Considera que es clara la información relacionada con actividades sociales y deportivas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA
23	¿Considera que la información relacionada con actividades sociales y deportivas se le proporciona a través de los medios adecuados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> NA

Responda cada ítem de cada pregunta, marcando con una “x”, dentro del casillero, de la respuesta que usted crea correcta.

24. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

Correo electrónico		Carteleras		Teléfono	
Cartas		Memorando		Revistas de la organización	
Comunicación verbal (boca a boca)			Otros (especifique cuáles).....		

25. ¿Cuál considera que es el medio, o los medios más eficaces para recibir información?

Boletín		Intranet		Afiche	
Carteleras		Reuniones		Revistas	
Actas		Cartas		Memorando	
Circulares		Eventos		Correo electrónico	
Revistas de la organización		Comunicación verbal (boca a boca)		Otros (especifique cuáles).....	

26. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ha usado por lo menos una vez?

Intranet		Carteleras		Reuniones	
Manuales		Correo electrónico			

27. ¿Qué medio de comunicación debería implementar Herbalife para mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ventas?

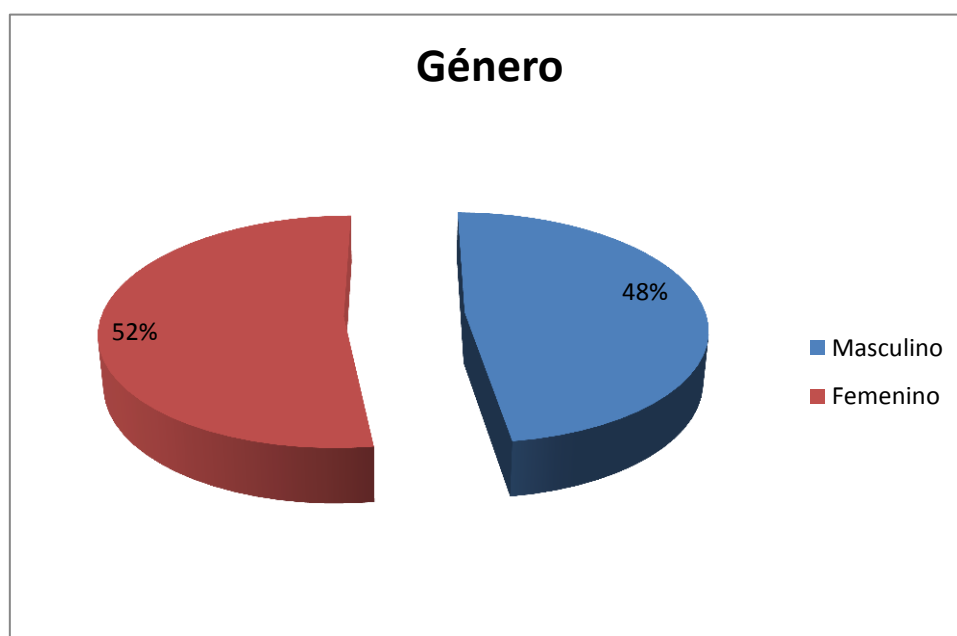
Reuniones		Periódicos		Intranet	
Otros (especifique cuáles).....					

3.1.7. Resultados de la interpretación de la investigación cualitativa y cuantitativa

▲ Tabulación y gráfica de la información

▲ Perfil del encuestado

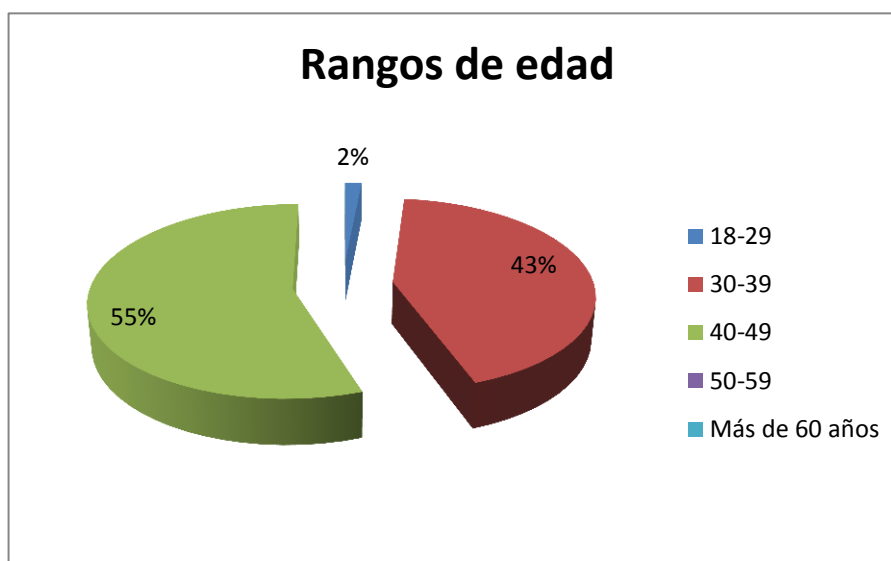
Género		
Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Masculino	31	48%
Femenino	34	52%
TOTALES	65	100%



Análisis e Interpretación

La mayor cantidad de trabajadores en el Departamento de Ventas de Herbalife, son mujeres, con 34 empleadas, que representan el 52% del total de encuestados. Por tanto se puede observar que la gran mayoría de vendedores directos, son mujeres, pues representan la fuerza activa del área de ventas, y son las que generan más ingresos a la empresa.

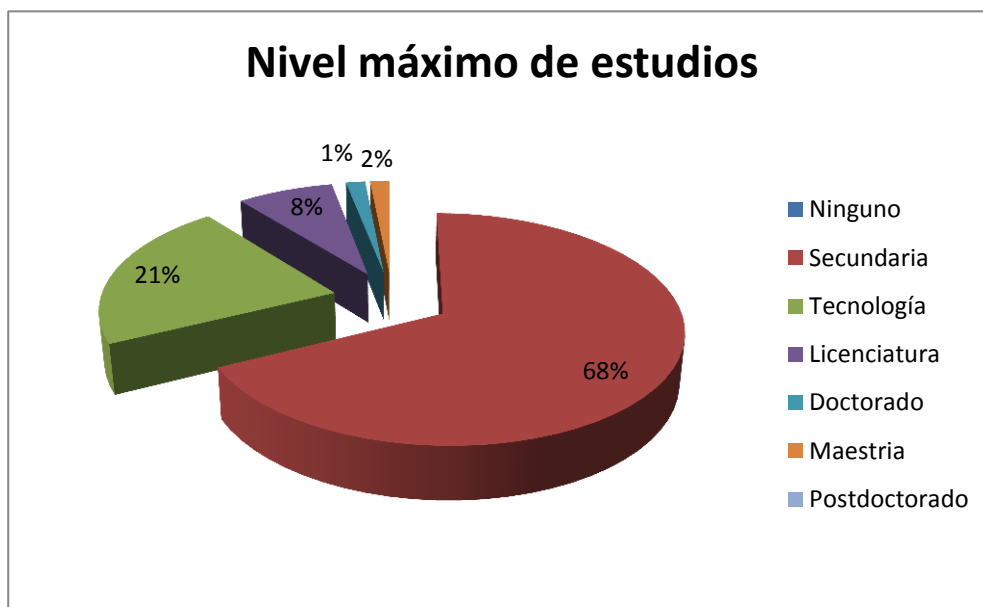
Rangos de edad		
Opciones	Frecuencia	Porcentajes
18-29	1	2%
30-39	28	43%
40-49	36	55%
50-59	0	0%
Más de 60 años	0	0%
TOTALES	65	100%



Análisis e Interpretación

Del total de encuestados en el Departamento de Ventas de Herbalife, la mayoría tienen edades comprendidas entre los 40 y 49 años, que corresponde a un 55%; el equivalente a 36 trabajadores, entre los que están el Gerente de Ventas, Jefe de Ventas, 2 supervisores y la diferencia con vendedores directos o distribuidores independientes. Un mínimo porcentaje del total, con 2%, lo ocupan el personal que tiene de 18 a 29 años, que corresponde a un solo supervisor entre ellos están los supervisores de ventas.

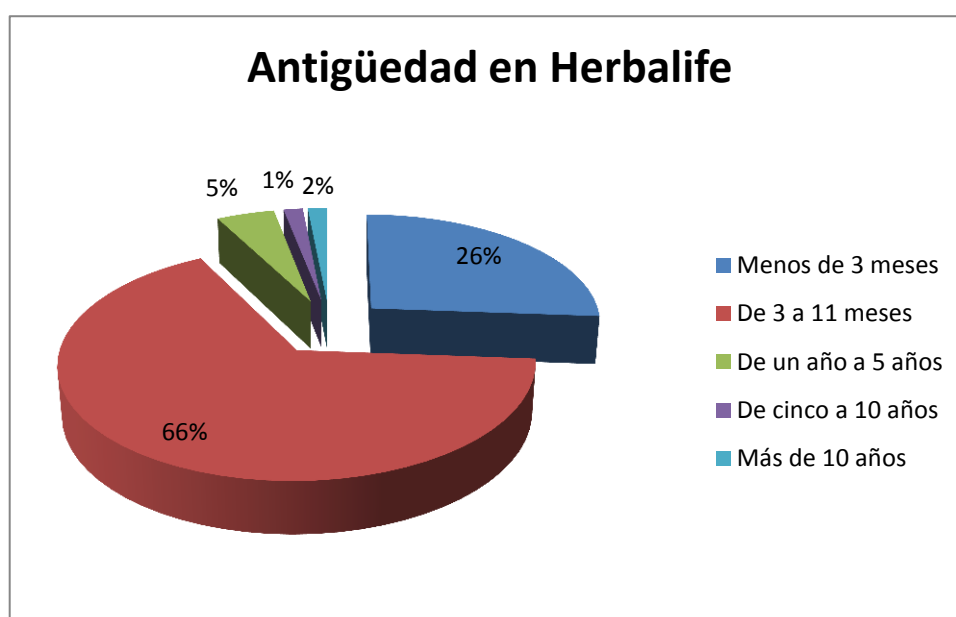
Nivel máximo de estudios		
Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Ninguno	0	0%
Secundaria	44	68%
Tecnología	14	22%
Licenciatura	5	8%
Doctorado	1	2%
Maestría	1	2%
Postdoctorado	0	0%
TOTALES	65	100%



Análisis e Interpretación

La educación secundaria es el nivel máximo de estudios que posee el 68% de los trabajadores en el departamento de ventas, siendo en su mayoría vendedores directos. Un mínimo porcentaje, tanto en nivel Masterado, y nivel Doctoral con 2% para cada uno, lo ocupan solo 2 trabajadores que son el Gerente de Ventas y el Jefe de ventas.

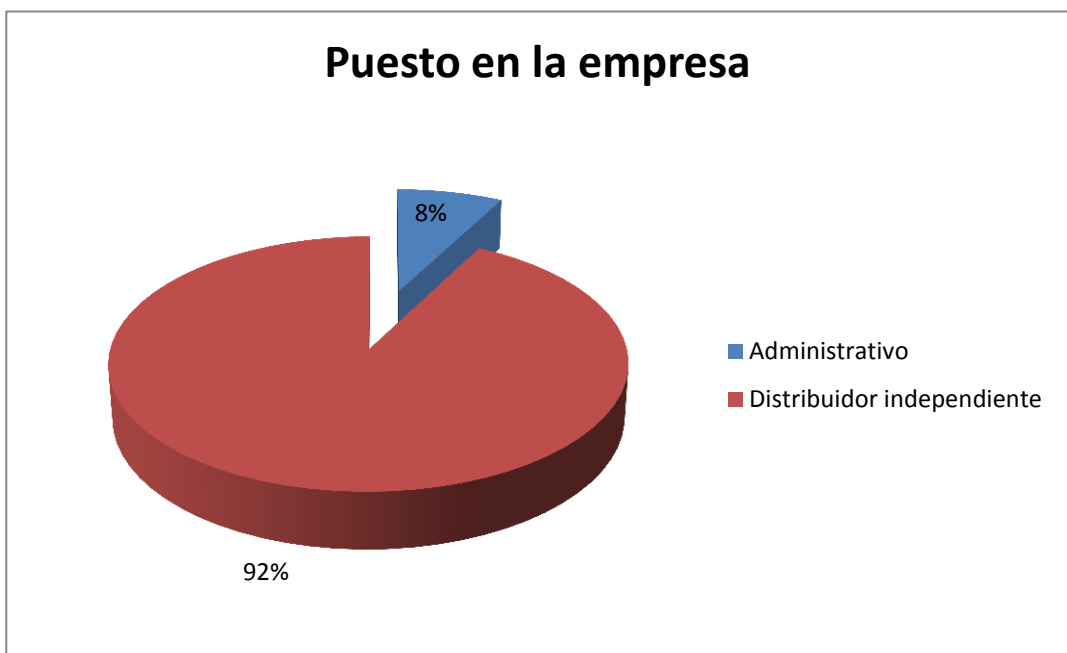
ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN		
Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Menos de 3 meses	17	26%
De 3 a 11 meses	43	66%
De un año a 5 años	3	5%
De cinco a 10 años	1	1.5%
Más de 10 años	1	1.5%
TOTALES	65	100%



Análisis e Interpretación

El 66% de los trabajadores en Herbalife Quito, tienen una antigüedad de 3 a 11 meses; los cuales son vendedores directos, representando el mayor grupo de trabajadores en el Departamento de Ventas. Los 43 vendedores directos en su mayor parte son mujeres que se han mantenido en la empresa por sus logros en el cumplimiento de metas de ventas y promociones internas. Al igual que este grupo, se encuentran 17 vendedores entre hombres y mujeres que están etapa de formación, los cuales tienen una antigüedad menor a 3 meses.

PUESTO EN LA EMPRESA		
Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Administrativo	5	8%
Distribuidor independiente	60	92%
TOTALES	65	100%

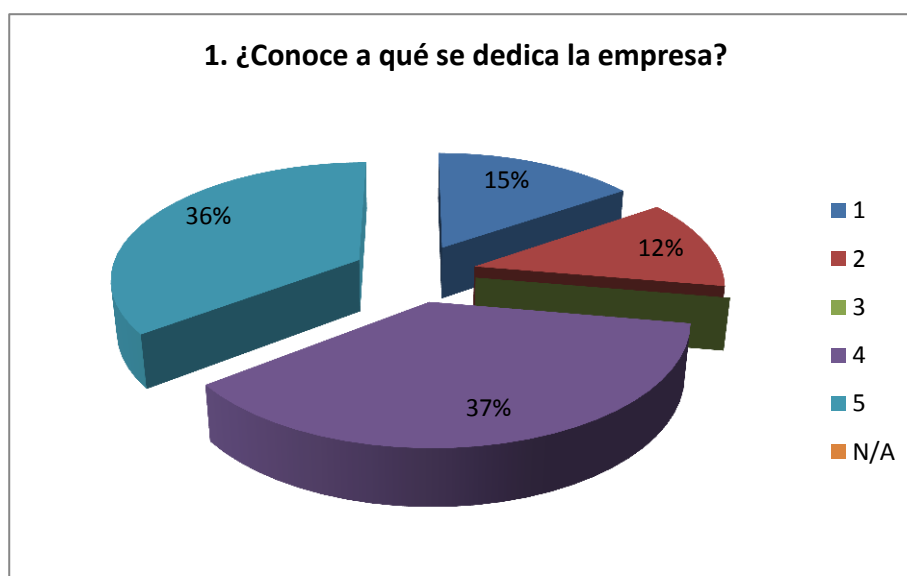


Análisis e Interpretación

La mayoría del personal en el departamento de ventas son vendedores en un número de 60 personas entre hombres y mujeres de mediana edad, con una antigüedad de 3 a 11 meses; representando el 92% del total de trabajadores. Le sigue el 8% de personal administrativo.

▲ Cuestionario

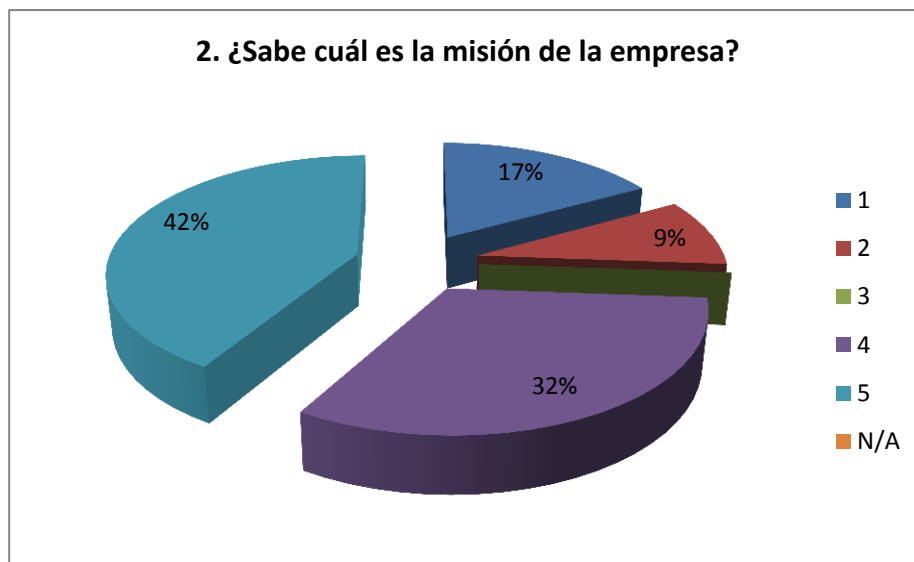
1. ¿Conoce a que se dedica la empresa?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	10	15%
Parcialmente de acuerdo	8	12%
No lo sé o no estoy seguro	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	24	37%
Completamente en desacuerdo	23	36%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

El 36% de los encuestados, es decir 23 empleados están completamente en desacuerdo con esta afirmación, pues no conoce a que se dedica la empresa el 37% que representa a un 24 del universo mencionan que están parcialmente en desacuerdo, porque no conocen del todo el giro de negocio aunque saben que venden productos de salud y nutricio no han profundizado en el tema. Un promedio del 27% de personas conoce total y parcialmente el giro de negocio de la empresa.

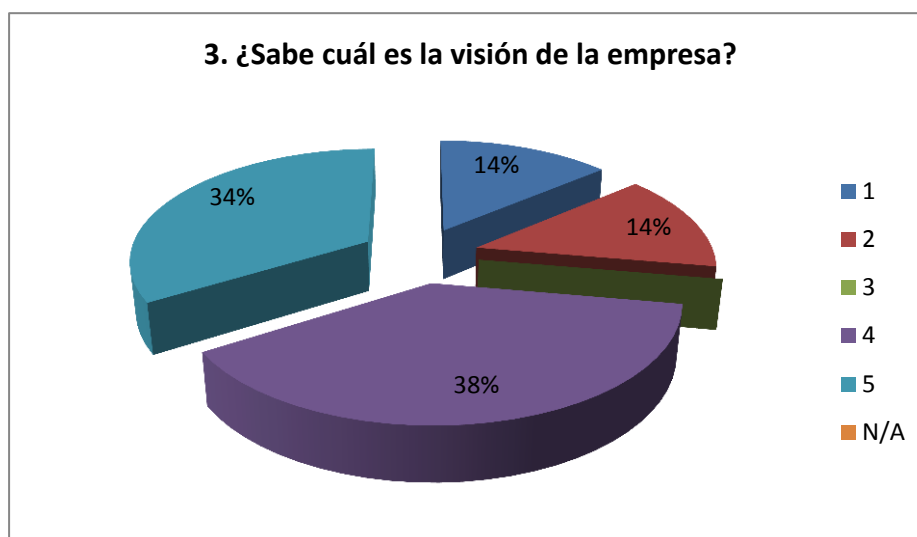
2. ¿Sabe cuál es la misión de la empresa?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	11	17%
Parcialmente de acuerdo	6	9%
No lo sé o no estoy seguro	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	21	32%
Completamente en desacuerdo	27	42%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

Un promedio del 74% del universo, es decir, 48 de un total de 65 empleados no conocen ni total ni parcialmente la misión de Herbalife, esta cantidad de personas que desconocen este elemento del núcleo ideológico representan una cantidad muy elevada de desconocimiento, por el contrario el 17% conoce muy bien la misión de la organización.

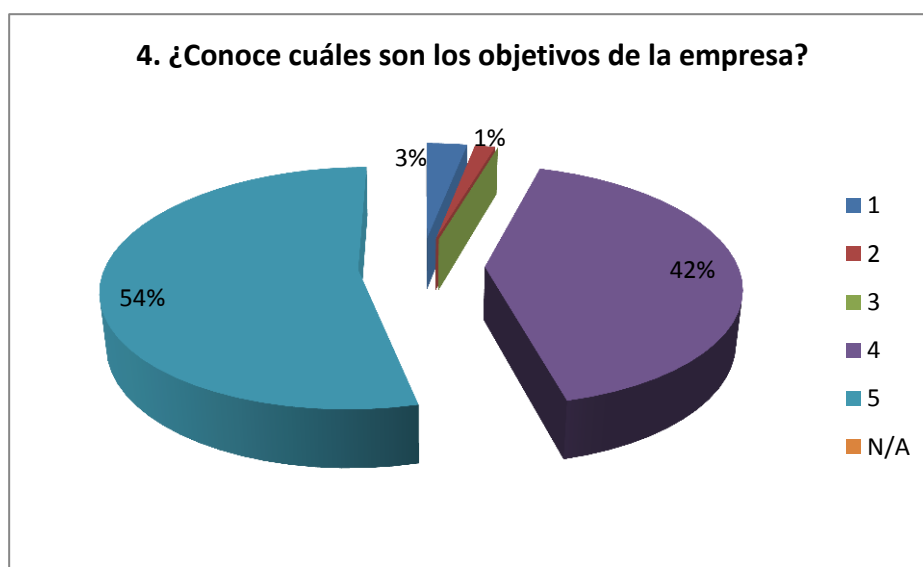
3. ¿Sabe cuál es la visión de la empresa?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	9	14%
Parcialmente de acuerdo	9	14%
No lo sé o no estoy seguro	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	25	38%
Completamente en desacuerdo	22	34%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

El 34% del personal está completamente en desacuerdo con el reconocimiento de la visión, el 38% lo conoce parcialmente, una suma del 72% desconocen total y parcialmente la visión, sin embargo, la misión desconocen más que la visión. En igualdad de cantidad, es decir, el 14% del universo están completas y parcialmente de acuerdo con el reconocimiento de la visión, lo que quiere decir que 18 personas conocen la visión de Herbalife.

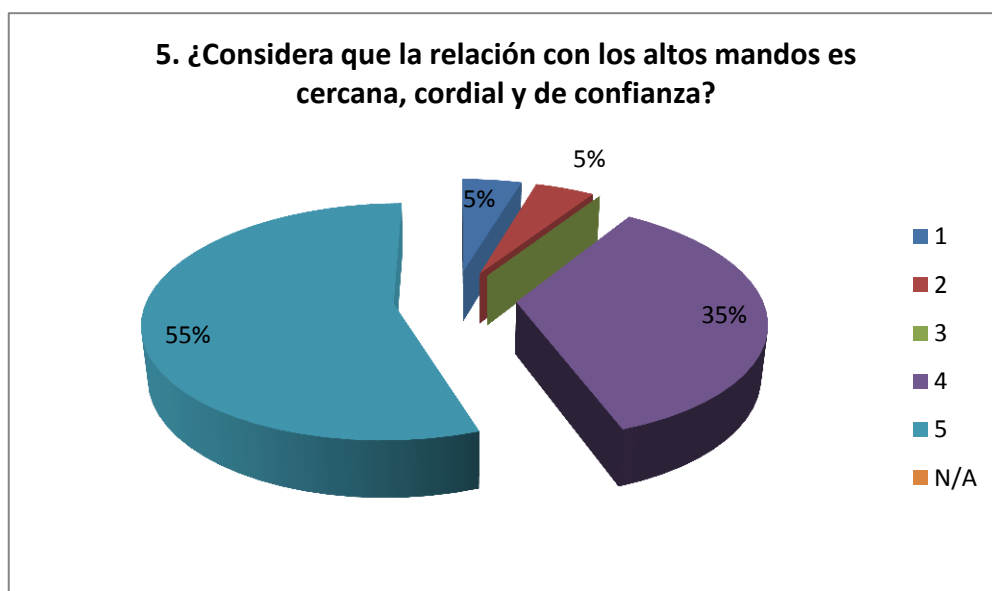
4. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	2	3%
Parcialmente de acuerdo	1	2%
No lo sé o no estoy seguro	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	27	42%
Completamente en desacuerdo	35	54%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

Los objetivos de la empresa es un elemento que más desconocimiento presenta dentro de la organización, debido a que un promedio del 96% de la población está completa y parcialmente en desacuerdo con que conocen los objetivos empresariales, mientras que a penas 3 empleados entre ellos el gerente y jefes de venta reconocen los objetivos empresariales por lo que se puede concluir que los objetivos no han sido difundidos por parte de los altos mandos de la empresa.

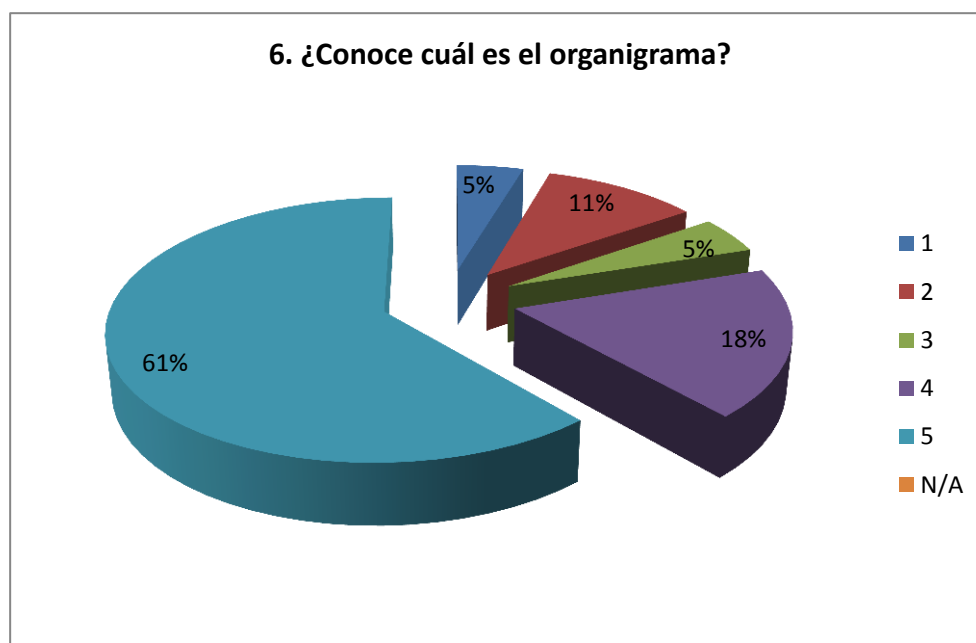
5. ¿Considera que la relación con los altos mandos es cercana, cordial y de confianza?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	3	5%
Parcialmente de acuerdo	3	5%
No lo sé o no estoy seguro	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	23	35%
Completamente en desacuerdo	36	55%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

El 90% de los encuestados se manifiestan ante la afirmación referente a la relación cercana, cordial y de confianza con los altos mandos mencionando que están parcial y completamente en desacuerdo, con que la relación sea óptima, más bien muchos de ellos no conocen ni a sus propios compañeros peor aún a los mandos medios y altos de la empresa, quienes opinan que están completamente de acuerdo y parcialmente son las personas que trabajan en la parte administrativa de la empresa.

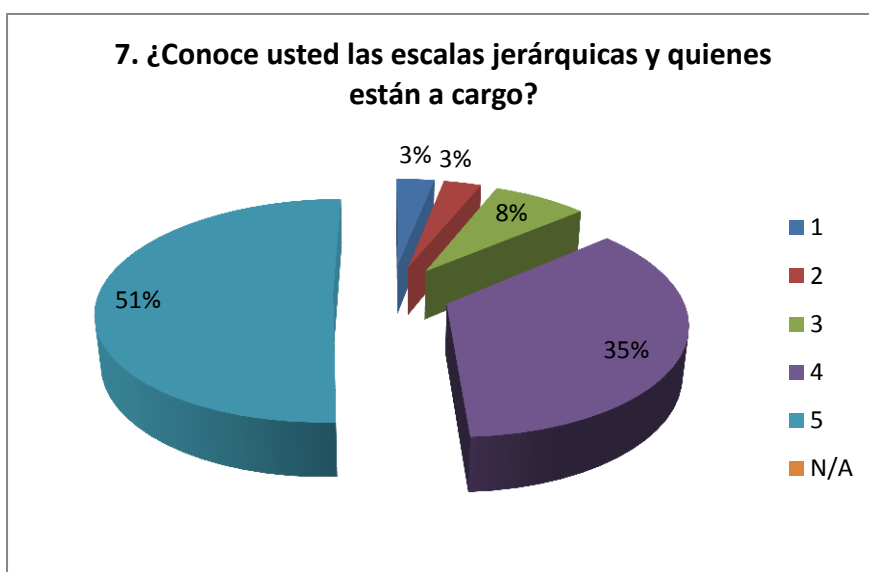
6. ¿Conoce cuál es el organigrama?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	3	5%
Parcialmente de acuerdo	7	11%
No lo sé o no estoy seguro	3	5%
Parcialmente en desacuerdo	12	18%
Completamente en desacuerdo	40	61%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

El 61% de los encuestados están completamente en desacuerdo con esta afirmación debido a que no existe el organigrama de Herbalife plasmado en ninguna herramienta de comunicación, el 18% del universo están parcialmente en desacuerdo con el reconocimiento del organigrama, por el contrario opinan de forma neutral acerca del organigrama el 5%, pues afirman que ha sido falta de interés verificar si existe o no el organigrama, un promedio del 16% del personal conoce completa y parcialmente el organigrama, estas personas son el gerente y jefes departamentales de ventas y muy pocos vendedores que se han interesado por conocer el organigrama.

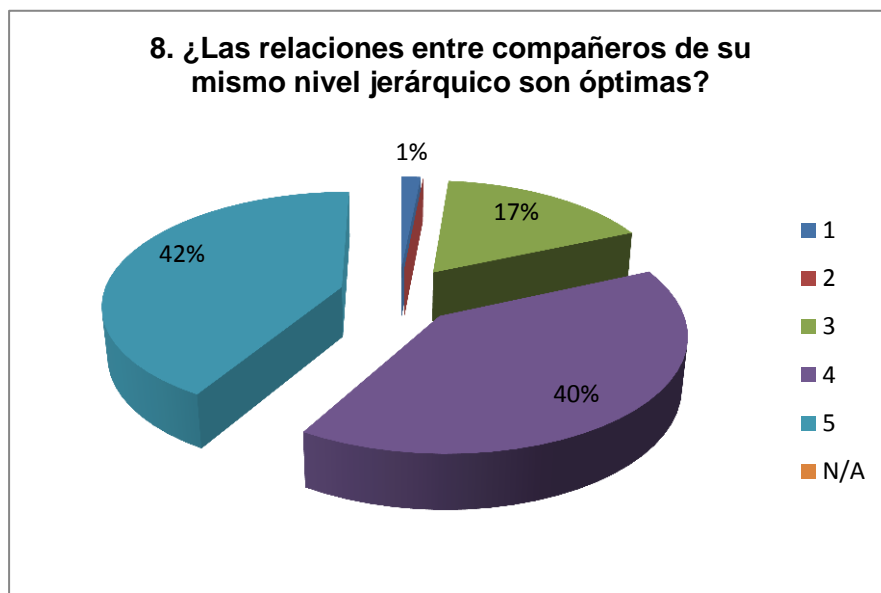
7. ¿Conoce usted las escalas jerárquicas y quienes están a cargo?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	2	3%
Parcialmente de acuerdo	2	3%
No lo sé o no estoy seguro	5	8%
Parcialmente en desacuerdo	23	35%
Completamente en desacuerdo	33	51%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

Las escalas jerárquicas no son bien conocidas por el personal del departamento de ventas evidenciando que el 86%, es decir, 56 personas de un total de 65 están completa y parcialmente en desacuerdo con el reconocimiento de las personas que se encuentran a cargo de los vendedores, quizá esto se debe a que gran parte del universo trabaja en Herbalife menos de un año. El 8% de encuestados no les ha interesado mucho enterarse bajo el mando de quienes se encuentran, sin embargo, 4 personas, una suma del 6% dicen estar completa y parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

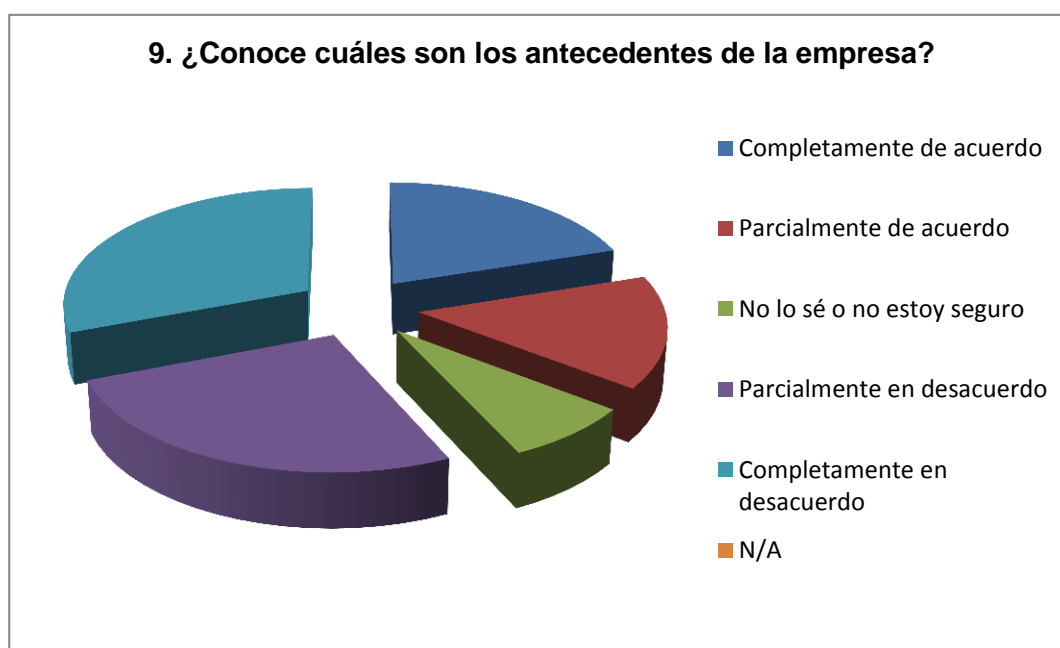
8. ¿Las relaciones entre compañeros de su mismo nivel jerárquico son óptimas?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	1	1%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
No lo sé o no estoy seguro	11	17%
Parcialmente en desacuerdo	26	40%
Completamente en desacuerdo	27	42%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

Un promedio del 82% del personal está completa y parcialmente en desacuerdo con que las relaciones entre compañeros de su mismo nivel jerárquico son óptimas y a un 17% no le interesa mucho su relación con otros compañeros, esto debido a que no existen espacios de encuentro y los trabajadores sienten que no dependen de sus compañeros de trabajo.

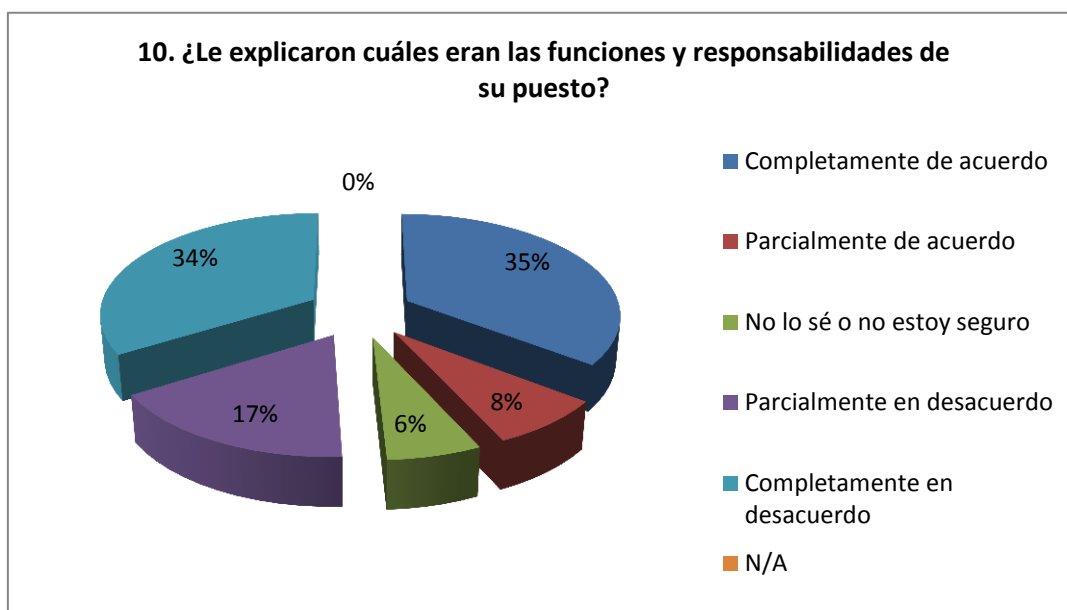
9. ¿Conoce cuáles son los antecedentes de la empresa?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	13	20%
Parcialmente de acuerdo	10	15%
No lo sé o no estoy seguro	5	8%
Parcialmente en desacuerdo	17	26%
Completamente en desacuerdo	20	31%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

Como pronunciamiento a esta pregunta los encuestados opinan al respecto de forma similar a las opciones expuestas mencionando que: el 31% de la muestra está completamente en desacuerdo en cuanto a estar al corriente con los antecedentes de la empresa, el 26% está parcialmente en desacuerdo con el reconocimiento de los antecedentes, por el contrario, el 20% dice conocer totalmente los antecedentes empresariales y el 15% opina que está parcialmente de acuerdo con el reconocimiento de esta afirmación y un 8% opina de forma neutral

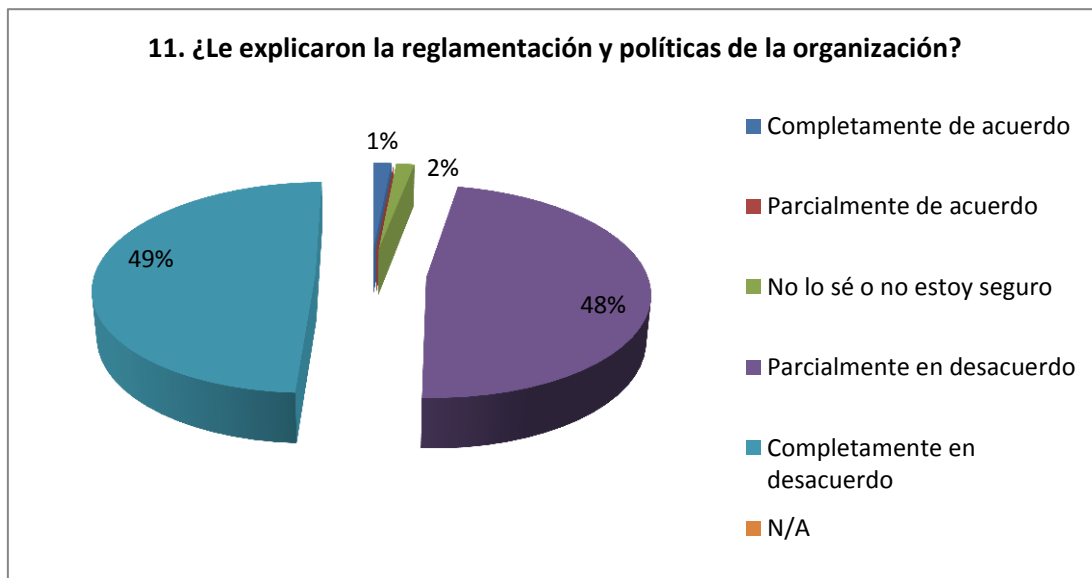
10. ¿Le explicaron cuáles eran las funciones y responsabilidades de su puesto?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	23	35%
Parcialmente de acuerdo	5	8%
No lo sé o no estoy seguro	4	6%
Parcialmente en desacuerdo	11	17%
Completamente en desacuerdo	22	34%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

El 35% de los vendedores de Herbalife mencionaron que si están de acuerdo con el conocimiento de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, por el contrario, el 34% de empleados dicen no estar de acuerdo con esta afirmación, debido a que nunca fueron instruidos acerca de sus funciones y responsabilidades, el 17% también considera que fueron instruidos acerca de esta afirmación de forma breve y oral, es por ello han olvidado la explicación, mientras que el 6% opinan de forma neutral y el 8% que representan a los altos mandos creen que si se ha realizado la explicación adecuada

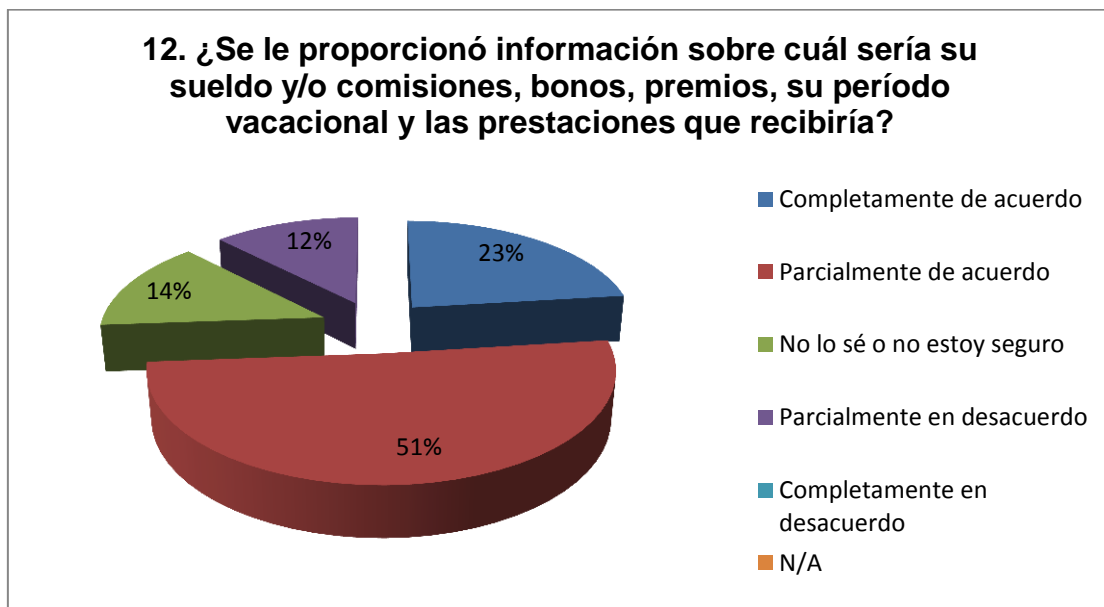
11. ¿Le explicaron la reglamentación y políticas de la organización?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	1	1%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
No lo sé o no estoy seguro	1	2%
Parcialmente en desacuerdo	31	48%
Completamente en desacuerdo	32	49%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

La reglamentación y políticas de la organización no han sido plasmadas en un manual de bienvenida ni en ninguna otra herramienta de comunicación interna, es por ello que una suma del 97% opinan que están en desacuerdo de forma parcial y completa pues no se les explicó acerca de la reglamentación y políticas, apenas en 1% que representa al gerente habló de haber instruido a sus vendedores acerca de las políticas empresariales y el 2% no recuerda este hecho.

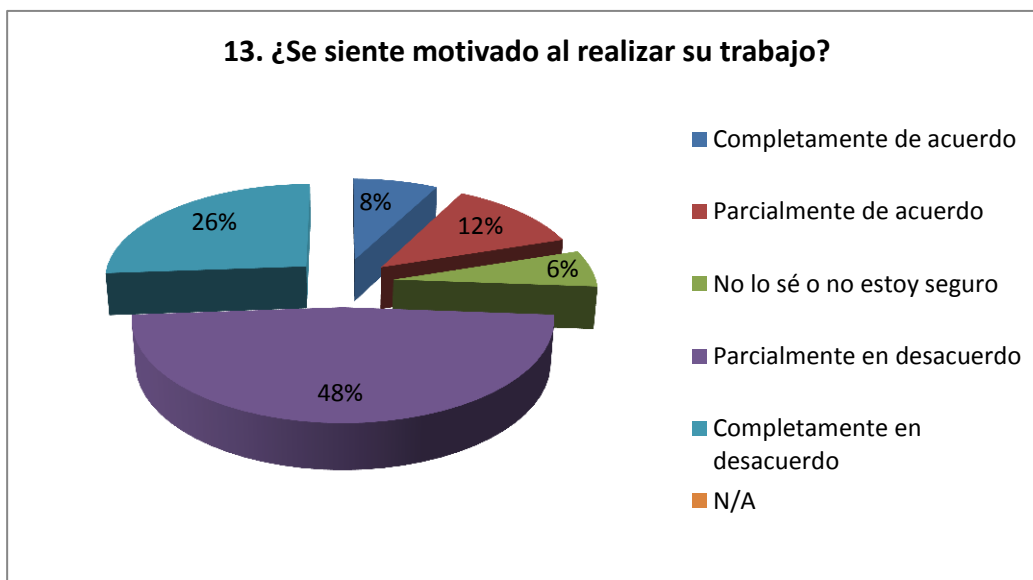
12. ¿Se le proporcionó información sobre cuál sería su sueldo y/o comisiones, bonos, premios, su período vacacional y las prestaciones que recibiría?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	15	23%
Parcialmente de acuerdo	33	51%
No lo sé o no estoy seguro	9	14%
Parcialmente en desacuerdo	8	12%
Completamente en desacuerdo	0	0%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

El 51% del personal está parcialmente de acuerdo con haber recibido información acerca de su sueldo y demás beneficios, no están completamente de acuerdo pues el tema no se manejó a profundidad, el 23% está completamente de acuerdo con esta afirmación porque opinan todo se ha cumplido y se los ha informado correctamente, el 14% de encuestados prefiere ser neutral con respecto a este ítem y el 12% considera falta más detalles en cuanto a este tema, es por ello que se encuentran parcialmente en desacuerdo.

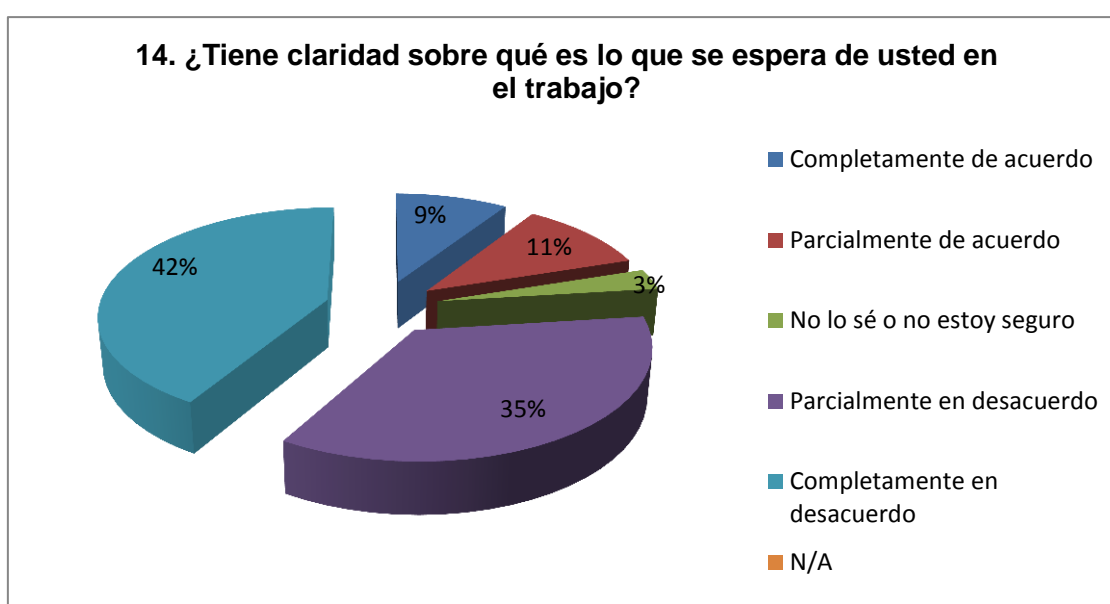
13. ¿Se siente motivado al realizar su trabajo?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	5	8%
Parcialmente de acuerdo	8	12%
No lo sé o no estoy seguro	4	6%
Parcialmente en desacuerdo	31	48%
Completamente en desacuerdo	17	26%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

En cuanto a esta pregunta hay que enfatizar que los empleados no se sienten motivados en su trabajo debido a que un promedio del 74% realiza su trabajo porque necesita estabilizarse económicamente, y considera que no se lo motiva para continuar, es por este motivo que existe mucha rotación en el departamento de ventas, porque existen más personas que renuncian en comparación con las que ingresan, solo el 20% esta parcial y completamente de acuerdo con esta afirmación.

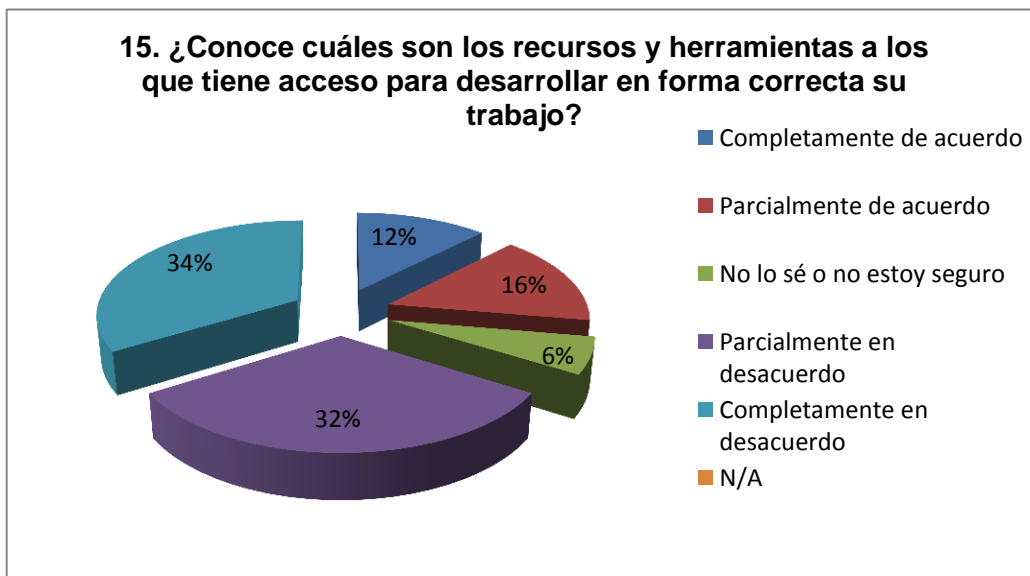
14. ¿Tiene claridad sobre qué es lo que se espera de usted en el trabajo?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	6	9%
Parcialmente de acuerdo	7	11%
No lo sé o no estoy seguro	2	3%
Parcialmente en desacuerdo	23	35%
Completamente en desacuerdo	27	42%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

La mayor parte del personal de ventas no conoce que se espera de ellos en el trabajo por lo que se sienten desmotivados al no recibir incentivos y mucho menos metas a trazar, una suma del 77% esta parcial y completamente de en desacuerdo con esta afirmación pues no tienen claridad con lo que se espera de ellos, el 3% considera que no sabe o no está seguro acerca del tema por ello no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por el contrario, el 9% está completamente de acuerdo con tener claro con lo que esperan de él y un 11% está parcialmente de acuerdo con esto

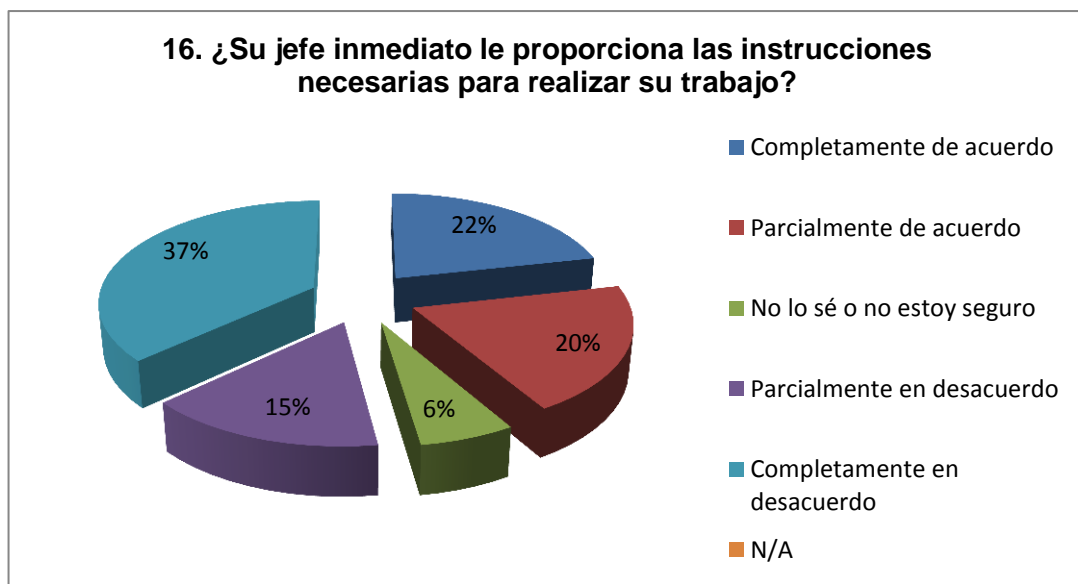
15. ¿Conoce cuáles son los recursos y herramientas a los que tiene acceso para desarrollar en forma correcta su trabajo?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	8	12%
Parcialmente de acuerdo	10	16%
No lo sé o no estoy seguro	4	6%
Parcialmente en desacuerdo	21	32%
Completamente en desacuerdo	22	34%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

El 34% del universo está completamente en desacuerdo con esta afirmación, debido a que no conoce los recursos y herramientas con las que cuenta para desarrollar su trabajo, también el 32% está parcialmente en desacuerdo con lo expuesto, el 6% opina de forma neutral pues piensa que no necesita de recursos ni herramientas para su trabajo más de las que tiene, el 16% está parcialmente de acuerdo con el conocimiento de las herramientas nombrando que posee la colaboración de sus jefes inmediatos o compañeros y el 12% está completamente de acuerdo con este ítem.

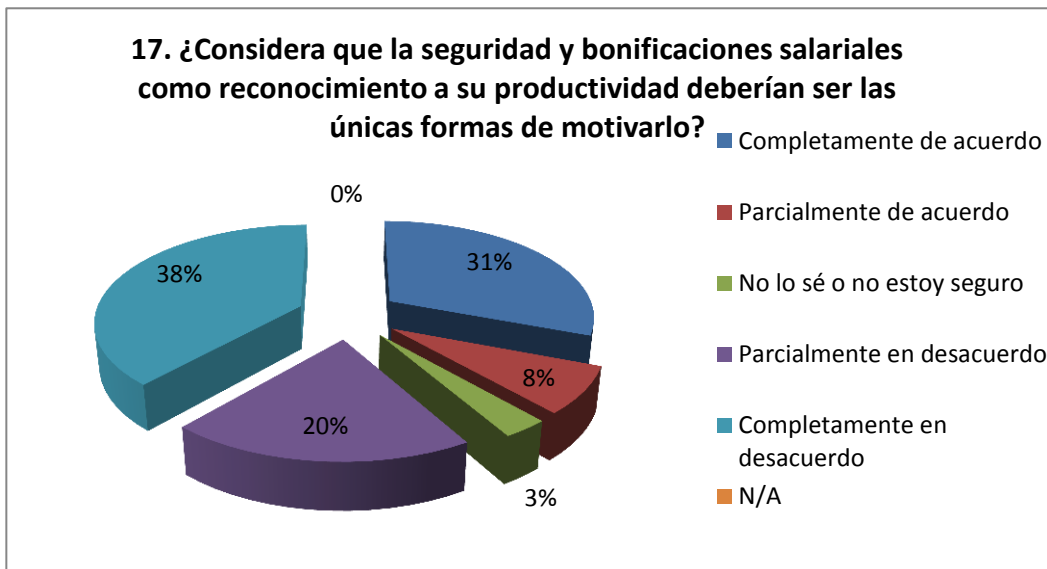
16. ¿Su jefe inmediato le proporciona las instrucciones necesarias para realizar su trabajo?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	14	22%
Parcialmente de acuerdo	13	20%
No lo sé o no estoy seguro	4	6%
Parcialmente en desacuerdo	10	15%
Completamente en desacuerdo	24	37%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

La respuesta a esta pregunta está parcialmente dividida entre opciones positivas y negativas solo el 6% opina de forma neutral, un promedio del 54% del personal está completa y parcialmente en desacuerdo con que su jefe inmediato le proporcione instrucciones necesarias para realizar su trabajo, por el contrario el 42% de los encuestados están completa y parcialmente de acuerdo con esta afirmación, pues dicen que si se les proporciona información no solo de instrucciones sino tips que les puede ayudar en su trabajo.

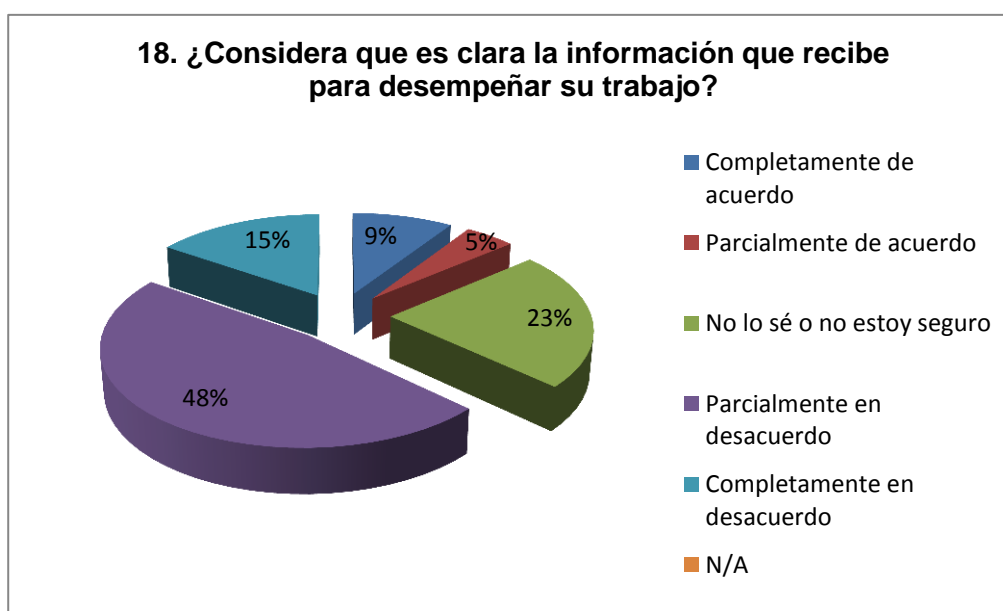
17. ¿Considera que la seguridad y bonificaciones salariales como reconocimiento a su productividad deberían ser las únicas formas de motivarlo?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	20	31%
Parcialmente de acuerdo	5	8%
No lo sé o no estoy seguro	2	3%
Parcialmente en desacuerdo	13	20%
Completamente en desacuerdo	25	38%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

El 58% de los encuestados están completa y parcialmente en desacuerdo con que la seguridad y bonificaciones salariales sean las únicas formas de motivarlo en cuanto a su productividad, sin embargo, el 31% considera que estas formas de motivarlos son oportunas, esta respuesta se evidenció como opción ya que los encuestados no conocían otras formas de motivación.

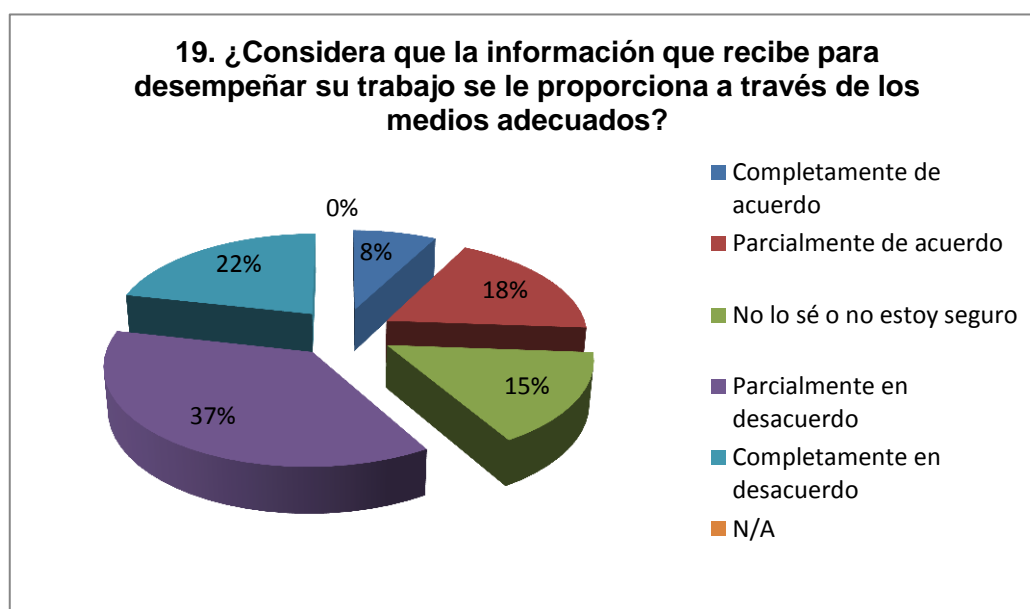
18. ¿Considera que es clara la información que recibe para desempeñar su trabajo?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	6	9%
Parcialmente de acuerdo	3	5%
No lo sé o no estoy seguro	15	23%
Parcialmente en desacuerdo	31	48%
Completamente en desacuerdo	10	15%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

La información debe tener varias cualidades para ser considerada adecuada, una de estas características es la claridad con la que se trasmite un mensaje y evidentemente con las respuestas obtenidas se puede demostrar que la información no es clara con un promedio del 63% que opinan estar parcial y completamente en desacuerdo con esta afirmación, el 23% del universo prefiere pronunciarse de forma neutral mientras que una pequeña proporción del 14% de encuestados está completa y parcialmente de acuerdo con la claridad de la información.

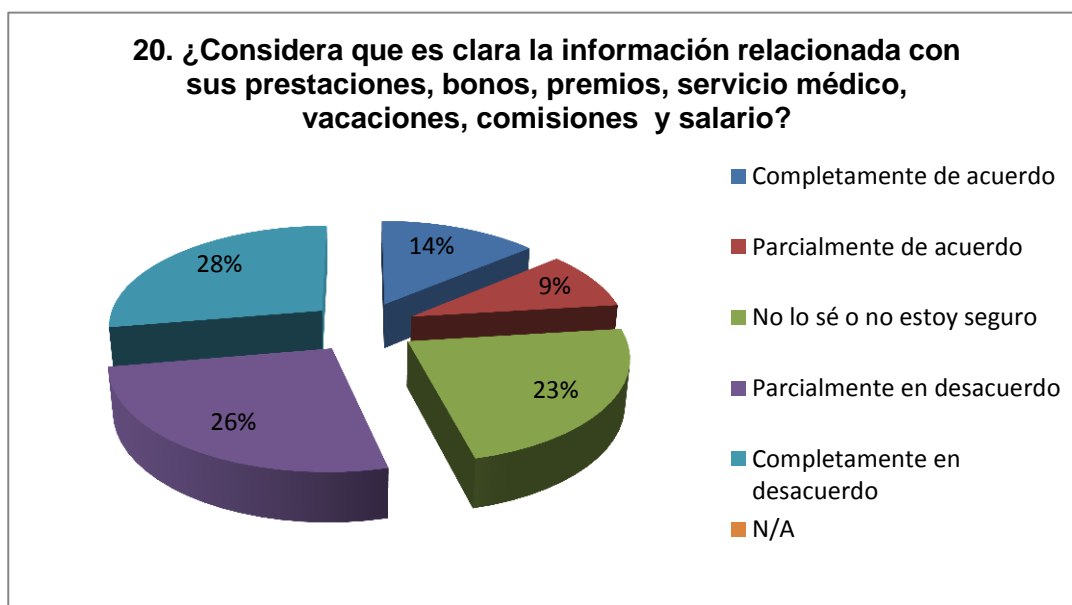
19. ¿Considera que la información que recibe para desempeñar su trabajo se le proporciona a través de los medios adecuados?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	5	8%
Parcialmente de acuerdo	12	18%
No lo sé o no estoy seguro	10	15%
Parcialmente en desacuerdo	24	37%
Completamente en desacuerdo	14	22%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

Los canales de comunicación son importantes y deben ser investigados para ser utilizados en consecuencia dentro de Herbalife una cifra que asciende a un poco más de la mitad, el 59% de empleados están parcial y completamente de acuerdo con la validez de los medios de comunicación implementados, el 15% opina de forma neutral pues dice no conocer mecanismo de comunicación y el 26% esta parcial y completamente de acuerdo con que son los más idóneos o simplemente no se imaginan otros además de los ya utilizados.

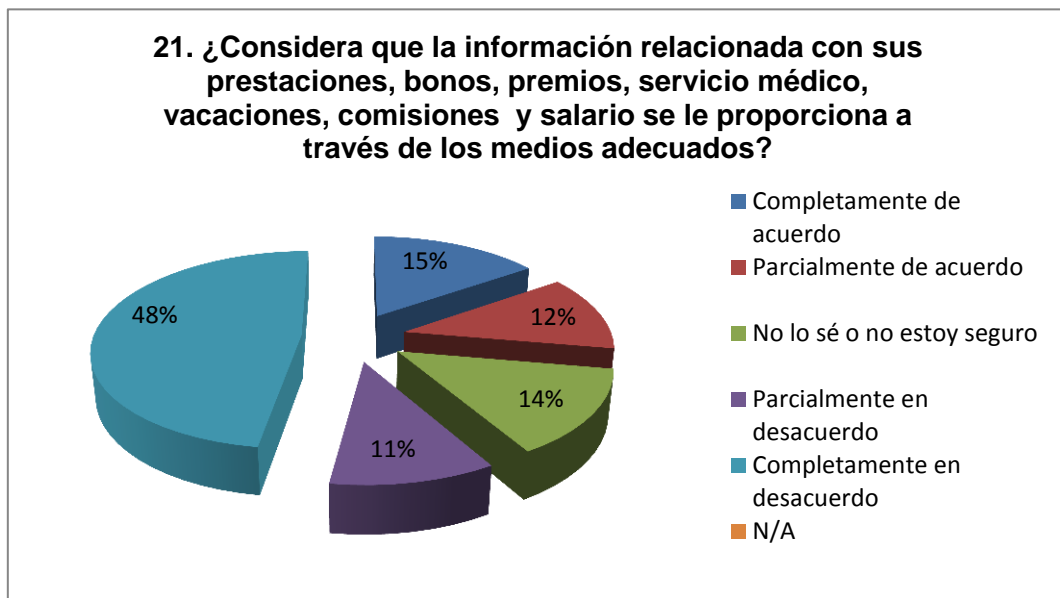
20. ¿Considera que es clara la información relacionada con sus prestaciones, bonos, premios, servicio médico, vacaciones, comisiones y salario?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	9	14%
Parcialmente de acuerdo	6	9%
No lo sé o no estoy seguro	15	23%
Parcialmente en desacuerdo	17	26%
Completamente en desacuerdo	18	28%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

La información acerca de las prestaciones y demás beneficios para muchos de los encuestados no es clara, con un 54% del universo está completa y parcialmente en desacuerdo con que la información es clara, el 23% prefiere no opinar al respecto y un promedio del 23% se muestra completa y parcialmente de acuerdo con este enunciado.

21. ¿Considera que la información relacionada con sus prestaciones, bonos, premios, servicio médico, vacaciones, comisiones y salario se le proporciona a través de los medios adecuados?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	10	15%
Parcialmente de acuerdo	8	12%
No lo sé o no estoy seguro	9	14%
Parcialmente en desacuerdo	7	11%
Completamente en desacuerdo	31	48%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

Más de la mitad de los encuestados consideran que los canales de comunicación no son los más adecuados, es decir, el 59% están completa y parcialmente en desacuerdo con las herramientas actuales, el 14% tiene una opinión neutral, mientras que un 27% están completa y parcialmente de acuerdo con que los canales de comunicación mediante los que emite información acerca de los beneficios económicos son adecuados.

22. ¿Considera que es clara la información relacionada con actividades sociales y deportivas?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	11	17%
Parcialmente de acuerdo	5	8%
No lo sé o no estoy seguro	4	6%
Parcialmente en desacuerdo	7	11%
Completamente en desacuerdo	38	58%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%

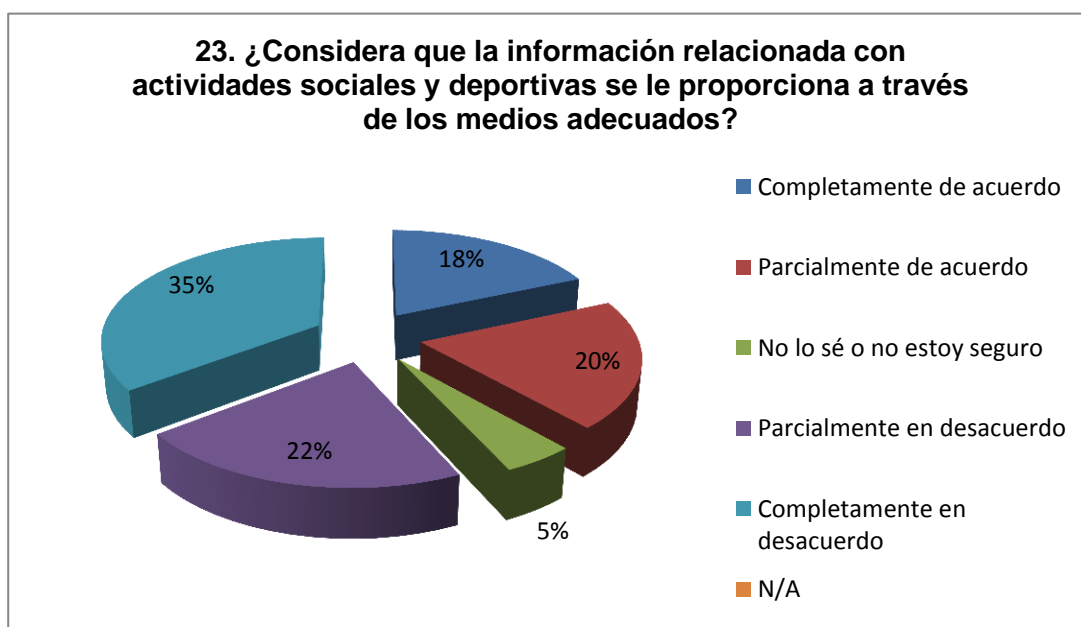


Análisis e Interpretación

El 69% de los encuestados están completa y parcialmente en desacuerdo con que la información referente a las actividades sociales y deportivas sean claras, el 6% opina de forma neutral y el 26% considera que la información es clara, es decir, están completa y parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

23. ¿Considera que la información relacionada con actividades sociales y deportivas se le proporciona a través de los medios adecuados?

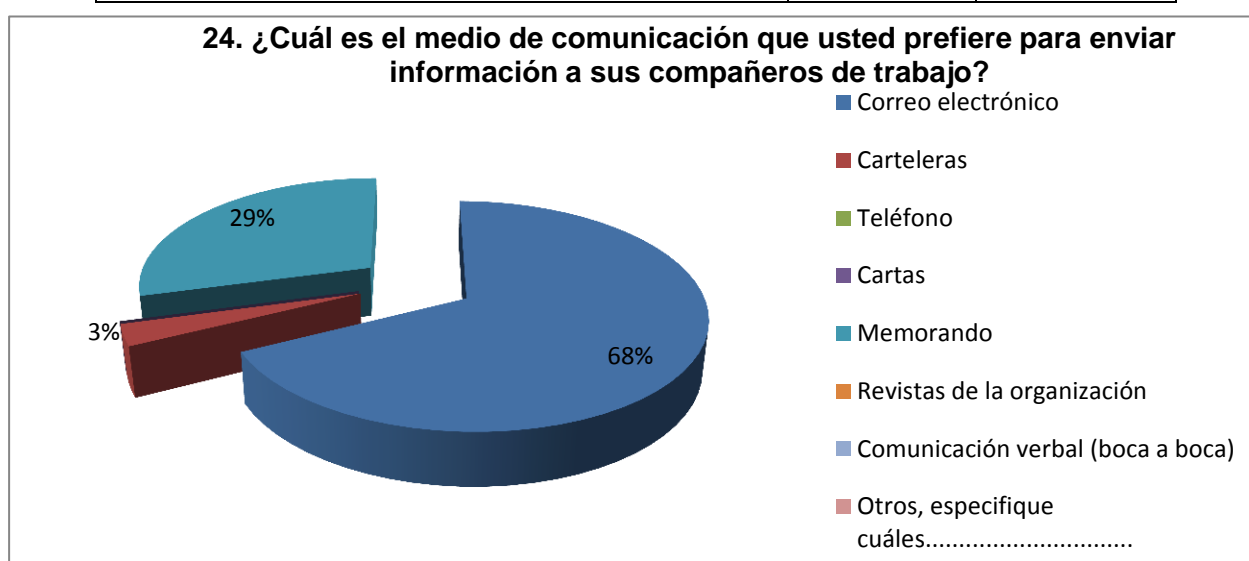
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	12	18%
Parcialmente de acuerdo	13	20%
No lo sé o no estoy seguro	3	5%
Parcialmente en desacuerdo	14	22%
Completamente en desacuerdo	23	35%
N/A	0	0%
TOTAL	65	100%



Análisis e Interpretación

El 35% de los encuestados están completamente en desacuerdo con que los canales de comunicación que se utilizan para informar acerca de eventos deportivos y sociales no son útiles, mientras que el 22% está parcialmente en desacuerdo con esta afirmación, el 5% opina de manera neutral y un promedio del 38% están completa y parcialmente de acuerdo con que los canales de comunicación destinados para dicha actividad son los correctos.

24. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?		
Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Correo electrónico	44	68%
Carteleras	2	3%
Teléfono	0	0%
Cartas	0	0%
Memorando	19	29%
Revistas de la organización	0	0%
Comunicación verbal (boca a boca)	0	0%
Otros, especifique cuáles.....	0	0%
TOTALES	65	100%



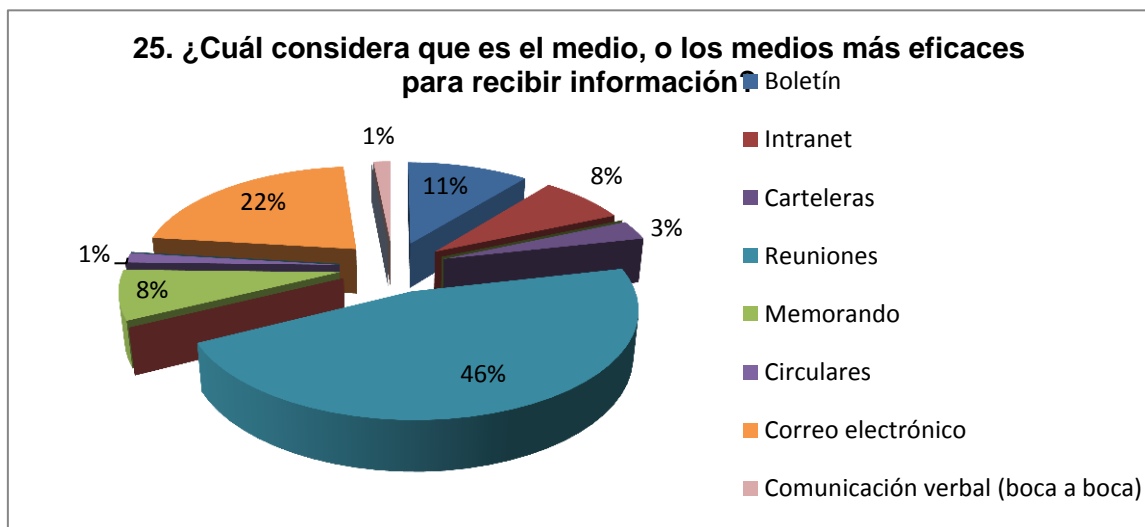
Análisis e Interpretación

La mayor ventaja está en el correo electrónico, como medio de comunicación, que es el más usado por el personal del departamento de ventas, en un 68%, es decir con 44 empleados, en su mayoría vendedores directos, ya que es una herramienta de fácil acceso y rápida información, pues posee la ventaja de que es de uso libre, pudiendo el vendedor comunicarse de forma directa y desde cualquier sitio y dispositivo, con sus superiores y compañeros de trabajo.

Esto hace más diligente sus labores, y maximizan su rendimiento y resultados en ventas, pero también es un elemento muy importante dentro de la comunicación el uso de las carteleras, por medio de las cuales el vendedores y demás personal, pueden comunicarse con sus compañeros de departamento, mediante avisos y comunicaciones que son de acceso general.

25. ¿Cuál considera que es el medio, o los medios más eficaces para recibir información?

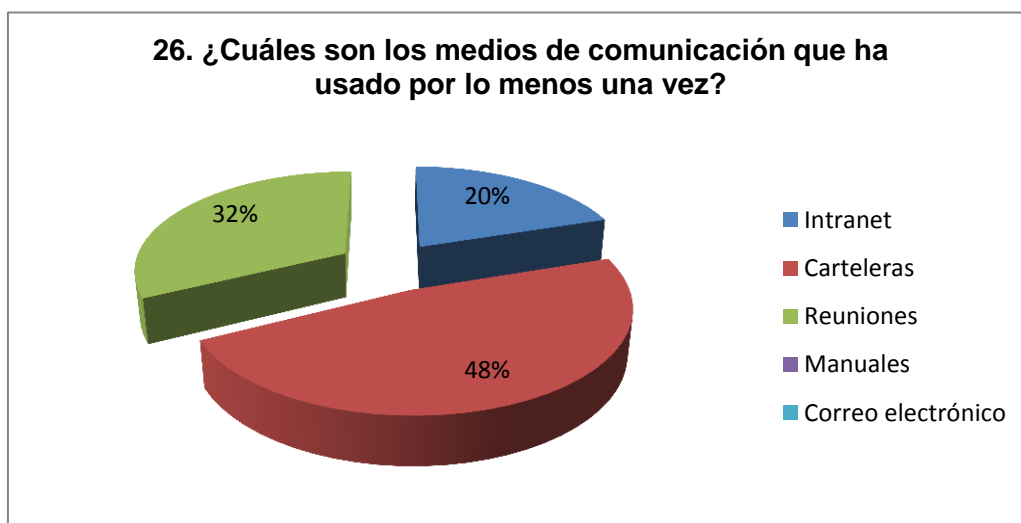
Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Boletín	7	11%
Intranet	5	8%
Afiche	0	0%
Carteleras	2	3%
Reuniones	30	46%
Revista	0	0%
Actas	0	0%
Cartas	0	0%
Memorando	5	8%
Circulares	1	2%
Eventos	0	0%
Correo electrónico	14	22%
Revistas de la organización	0	0%
Comunicación verbal (boca a boca)	1	2%
Otros, especifique cuáles.....	0	0%
TOTALES	65	100%



Análisis e Interpretación

Los problemas de mayor impacto en este aspecto son el uso de las circulares y la comunicación verbal o de boca a boca con un acumulado porcentual del 2%, puesto que estos dos medios, son imprescindibles al momento de recibir información por parte de los vendedores. También, con un promedio del 21%, están siendo poco usados la intranet, carteleras y memos, por los superiores para comunicar información importante a sus subordinados en el departamento de ventas.

26. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ha usado por lo menos una vez?		
Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Intranet	13	20%
Carteleras	31	48%
Reuniones	21	32%
Manuales	0	0%
Correo electrónico	0	0%
TOTALES	65	100%

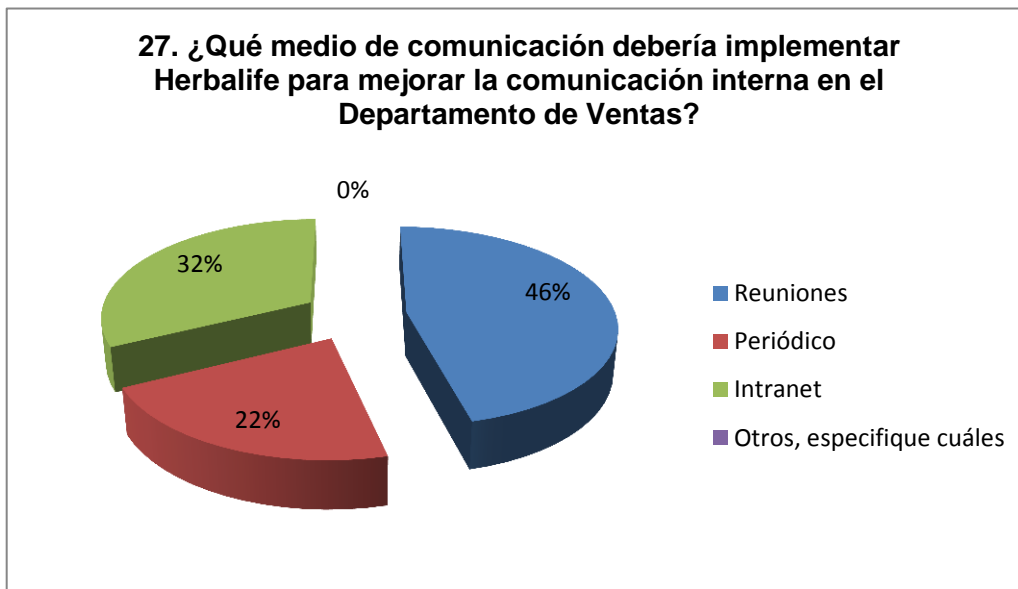


Análisis e Interpretación

Las carteleras son los medios utilizados con menos frecuencia por el personal del departamento de ventas, lo que es un mal síntoma para el desarrollo y evolución de sus sistemas de comunicación interna, ya que existe un 48% de personas que no lo usan casi la mitad del personal, y prefieren utilizar el intranet como medio de comunicación descendente; siendo su desventaja la poca información actualizada que esta provee al personal.

27. ¿Qué medio de comunicación debería implementar Herbalife para mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ventas?

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Reuniones	30	46%
Periódico	14	22%
Intranet	21	32%
Otros, especifique cuáles	0	0%
TOTALES	65	100%



Análisis e Interpretación

El 46% confirma que son las reuniones el medio más eficaz que Herbalife debería reforzar y mejorar dentro del ambiente interno, para de esta manera mejorar la aptitud, resultados, aprovechamiento, motivación e integración de sus vendedores directos, que actualmente presentan serios problemas de identidad, integración y compromiso dentro de la empresa.

▲ Tabulación de encuestas por el método de Likert

Empleado	Información sobre la empresa									Inducción			Información sobre el puesto						Medios de comunicación interna				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	1	2	2	5	4	5	5	4	5	2	4	2	4	5	2	4	3	4	3	2	3
3	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1
4	1	2	2	4	2	4	4	4	4	3	5	2	5	2	2	5	2	5	3	4	4	1	3
5	1	2	1	4	2	4	4	4	4	3	5	2	5	2	1	5	2	5	3	4	5	2	3
6	2	2	2	4	1	4	2	4	5	4	4	2	4	2	5	5	2	3	3	4	5	1	5
7	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	1	1	4	4	4	2	2	1	2	1	2
8	1	1	2	4	5	5	4	5	4	1	4	2	2	2	5	5	4	4	4	5	1	4	2
9	2	1	1	4	5	5	5	4	5	2	4	2	1	1	5	4	5	2	2	1	4	4	2
10	1	1	1	4	5	5	5	4	1	4	4	2	4	5	4	4	1	3	4	2	5	5	4
11	2	2	1	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	5	4	3	1	3	4	4	5	5	2
12	1	1	2	4	5	5	4	5	4	4	4	2	2	5	4	4	1	4	4	2	5	5	2
13	1	2	2	4	4	5	5	5	4	4	4	2	2	5	4	5	1	4	4	5	5	5	2
14	1	1	2	5	5	5	3	4	4	4	4	2	4	5	4	1	1	4	4	2	5	5	1
15	2	1	1	5	5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	2
16	2	1	1	5	5	2	3	4	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	4	2	5	4	3
17	1	1	2	5	5	2	4	4	5	5	5	3	4	5	4	2	5	3	4	5	5	4	4
18	2	1	2	5	5	2	4	4	5	5	4	3	4	3	4	1	5	3	4	2	5	3	5
19	4	5	4	5	5	2	4	4	2	1	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	3	5
20	4	5	4	5	5	2	4	4	2	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	2	5	3	5
21	4	5	4	5	5	2	4	5	1	2	5	1	5	4	4	5	5	4	1	5	5	4	5
22	5	5	4	5	5	3	4	3	1	2	5	1	5	4	4	5	5	5	4	1	5	4	5
23	4	5	4	5	5	5	4	4	4	2	5	1	5	4	4	5	5	3	2	4	5	4	5
24	4	5	4	5	5	5	4	3	1	2	5	1	1	4	4	5	5	3	2	1	5	4	4
25	4	5	4	4	5	5	4	5	4	2	5	2	4	1	5	5	5	4	2	4	5	5	1
26	5	4	4	4	5	5	4	5	2	2	4	4	4	4	3	1	5	3	2	1	5	5	4
27	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	1	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	1
28	4	4	4	4	5	5	4	5	1	2	4	4	5	4	1	3	5	4	2	1	5	5	4
29	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	4	5	4	4	1	4	5	4	2	4	5	5	1
30	5	4	4	5	4	5	4	5	2	2	5	3	5	4	1	4	5	3	2	1	5	5	4
31	4	5	4	5	5	3	5	4	3	2	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	1
32	4	4	4	5	4	5	5	3	5	1	5	1	3	5	2	4	4	3	2	1	5	5	5
33	5	4	4	4	4	5	5	3	4	1	5	1	3	5	2	5	4	3	2	4	5	5	1
34	5	4	4	4	4	5	5	5	3	1	5	2	4	5	4	5	4	3	2	3	5	5	5
35	5	4	4	4	4	5	5	5	1	1	5	2	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4
36	5	4	5	4	4	5	5	5	3	1	4	2	4	5	4	5	4	3	5	3	5	3	4
37	4	5	4	4	5	5	5	4	2	1	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4

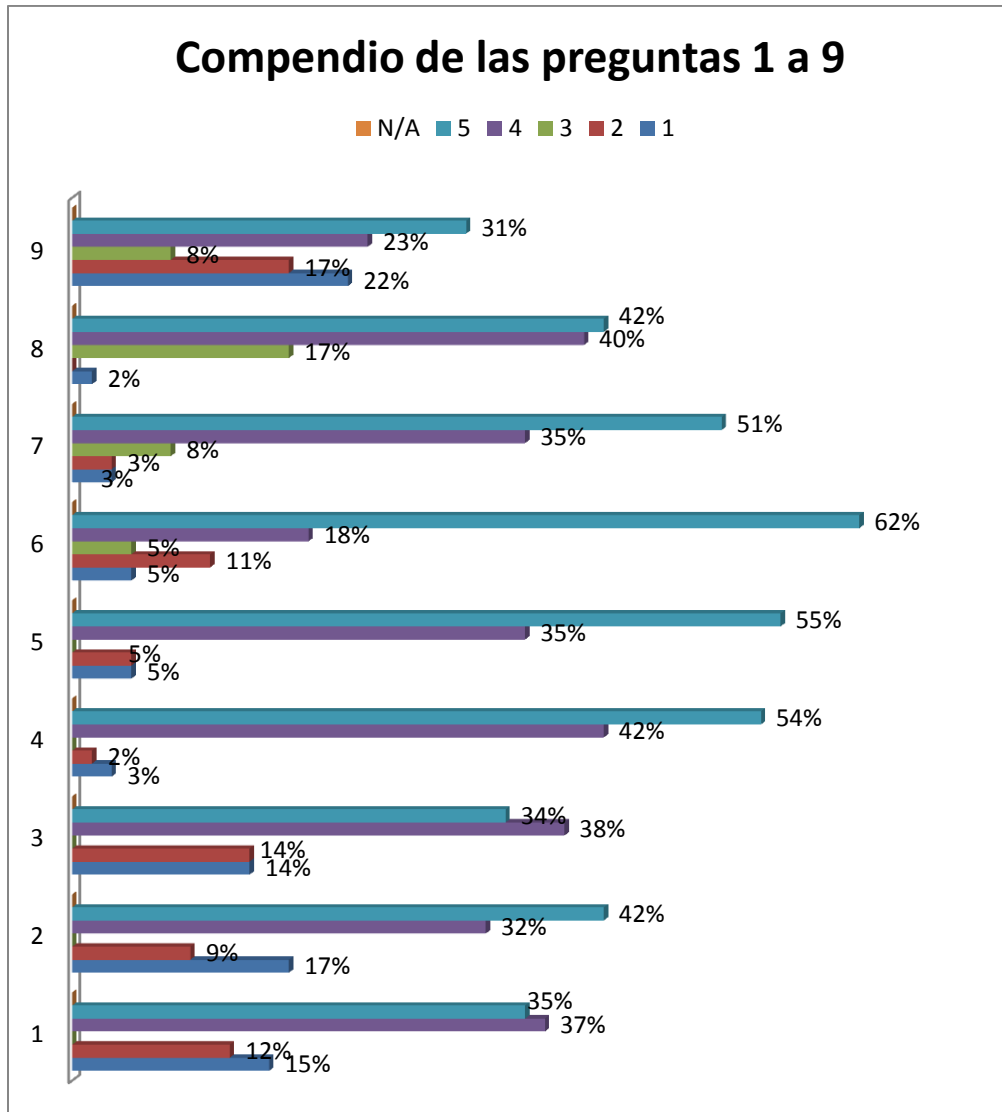
38	4	4	4	4	5	4	5	4	3	2	4	2	3	5	2	5	3	4	5	3	3	5	5
39	5	5	5	5	5	4	5	4	1	1	4	2	4	4	2	5	3	4	5	5	3	2	4
40	4	4	4	5	4	4	3	4	5	1	4	2	4	5	2	5	1	5	5	3	3	2	5
41	5	5	4	5	5	4	5	4	5	1	5	2	2	4	2	5	1	2	5	3	1	2	4
42	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	2	4	1	1	5	1	1	5	5	1	2	5
43	5	4	4	5	4	4	5	4	4	2	5	2	4	2	2	4	1	5	5	3	3	1	4
44	4	5	4	5	4	5	5	3	2	1	5	3	4	5	5	2	1	5	3	3	1	1	5
45	5	5	5	5	4	4	5	4	1	1	4	3	4	5	5	2	1	5	3	3	3	1	5
46	4	5	4	5	5	5	4	3	1	1	4	3	2	5	5	2	1	5	4	3	1	1	5
47	4	5	4	5	5	4	4	3	1	1	4	5	4	5	5	1	1	3	4	5	3	1	5
48	4	5	5	5	5	5	3	3	1	1	4	1	4	5	4	1	1	4	5	3	1	1	5
49	5	4	5	5	5	4	5	5	5	1	5	1	4	5	4	1	1	4	5	5	1	1	5
50	5	4	5	5	5	1	5	5	1	4	5	4	2	5	4	2	1	4	4	1	1	5	5
51	5	4	5	5	4	5	5	5	1	3	5	1	4	4	1	2	1	4	1	5	2	5	5
52	4	5	5	4	4	5	5	4	5	1	5	1	4	3	5	2	1	4	1	5	2	5	5
53	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	2	4	4	2	2	1	4	3	5	2	5	1
54	5	5	5	4	4	5	4	4	5	2	5	2	4	4	5	2	1	3	3	5	2	5	1
55	5	4	5	5	4	5	4	5	5	2	5	2	2	4	3	2	2	4	3	4	2	5	1
56	4	4	5	4	5	5	4	5	5	2	4	2	2	4	3	2	5	4	3	4	2	5	1
57	4	5	5	5	4	5	4	5	5	2	5	2	3	5	4	2	5	4	4	4	2	5	1
58	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	2	5	5	4	2	5	4	4	2	5	5	2
59	5	5	5	5	4	5	5	3	4	2	5	2	5	5	4	1	5	5	4	4	3	5	2
60	4	4	5	4	4	5	4	3	4	2	5	2	5	4	4	1	5	1	5	3	5	5	2
61	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	5	2	5	5	4	1	4	4	4	5	4	5	2
62	4	4	5	4	5	5	4	5	3	2	5	3	5	5	4	1	5	4	5	3	3	5	2
63	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	5	5	5	1	4	4	4	5	4	5	2
64	5	4	5	4	5	2	4	5	2	1	4	1	5	4	5	1	5	1	5	5	4	5	4
65	4	5	5	5	5	3	4	3	2	1	4	2	5	2	5	1	4	1	4	3	4	5	2
Totales	237	240	237	287	282	274	271	273	211	142	288	143	242	253	225	212	206	229	224	217	236	243	210
No Empleados	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Prom. por preguntas	3.5	3.6	3.5	4.3	4.2	4.1	4.0	4.1	3.1	2.1	4.3	2.1	3.6	3.8	3.4	3.2	3.1	3.4	3.3	3.2	3.5	3.6	3.1
Promedio	3.83									2.85			3.40					3.38					

▲ **Aspecto comunicacional interno: Información sobre la empresa**

Preguntas 1-9

Pregunta	Frecuencia						Total
	1	2	3	4	5	N/A	
1	10	8	0	24	23	0	65
2	11	6	0	21	27	0	65
3	9	9	0	25	22	0	65
4	2	1	0	27	35	0	65
5	3	3	0	23	36	0	65
6	3	7	3	12	40	0	65
7	2	2	5	23	33	0	65
8	1	0	11	26	27	0	65
9	14	11	5	15	20	0	65

Pregunta	Opciones de respuestas						Total
	1	2	3	4	5	N/A	
1	15%	12%	0%	37%	35%	0%	100%
2	17%	9%	0%	32%	42%	0%	100%
3	14%	14%	0%	38%	34%	0%	100%
4	3%	2%	0%	42%	54%	0%	100%
5	5%	5%	0%	35%	55%	0%	100%
6	5%	11%	5%	18%	62%	0%	100%
7	3%	3%	8%	35%	51%	0%	100%
8	2%	0%	17%	40%	42%	0%	100%
9	22%	17%	8%	23%	31%	0%	100%



Análisis e Interpretación

El 35% de los empleados del Departamento de Ventas, en su mayoría vendedores directos, dice no estar de acuerdo con respecto a la pregunta 1 de las encuestas, pues desconocen a que se dedica la empresa en su globalidad, ya que no han recibido información por cualquiera de los medios de comunicación interna, sobre estos antecedentes y filosofía corporativa, lo que les ha provocado una falta de identidad grupal con otros departamentos.

Existe un 42% del personal entre hombres y mujeres; en su mayoría distribuidores independientes, que no conocen sobre la actividad empresarial de Herbalife Quito, no poseen una idea o información textual que les permita tener una visión más clara de lo que la empresa representa y el beneficio que esta provee a los ciudadanos ecuatorianos. Únicamente un 17% sabe realmente el origen y actividades principales de la empresa en el país.

En la pregunta 6, existen mayores problemas, pues el 62% de todos los empleados, que en su mayoría son vendedores directos desconocen, como está estructurado el organigrama, conjuntamente con la falta de relación con los altos mandos, en la pregunta 5 y 8 acerca de las relación cercana, cordial y de confianza con los altos mandos y compañeros de otros departamentos asciende a un promedio del 85% de mala relación.

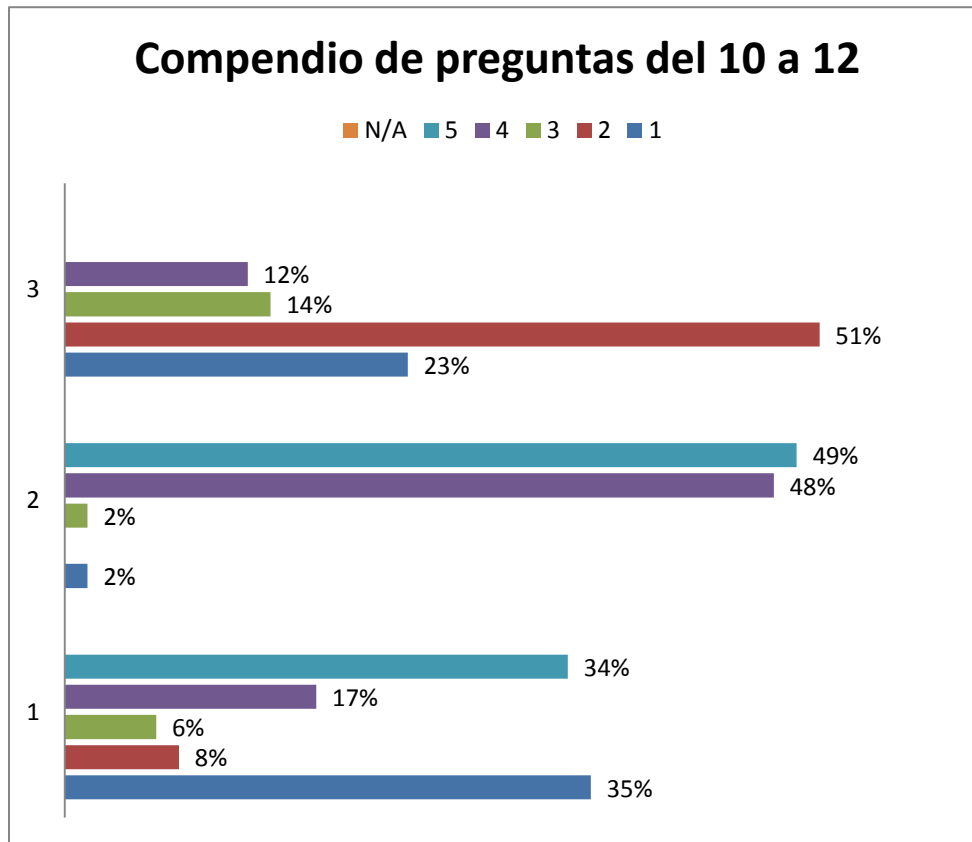
Por tanto, existe una falta de comunicación interna y óptima relaciones entre el público interno. El inadecuado uso de las herramientas de comunicación existentes ha fomentado la desinformación, falta de sentido de pertenencia y en consecuencia falta de motivación e integración para conseguir mayor productividad.

▲ Aspecto comunicacional interno: Inducción

Preguntas 10-12

Pregunta	Frecuencia						Total
	1	2	3	4	5	N/A	
10	23	5	4	11	22	0	65
11	1	0	1	31	32	0	65
12	15	33	9	8	0	0	65

Pregunta	Opciones de respuesta						Total
	1	2	3	4	5	N/A	
10	35%	8%	6%	17%	34%	0%	100%
11	2%	0%	2%	48%	49%	0%	100%
12	23%	51%	14%	12%	0%	0%	100%



Análisis e Interpretación

De la pregunta 10, se puede sacar una conclusión que el 34% de los empleados de Herbalife, no ha recibido información explícita sobre que funciones y responsabilidades, poseen sus puestos. La mayoría son vendedores directos hombres, a los cuales el Jefe de Ventas, no ha planificado una inducción preliminar, antes de que comiencen a trabajar, por cuanto es necesaria la información de estos aspectos para que el vendedor se sienta motivado e integrado a la empresa.

Como contraparte esta un 35% de personas que si han recibido información acerca de las funciones y responsabilidades de sus puestos, esto hace notar que las deficiencias en el control de los medios como cartas, memorandos y comunicación verbal al interior del departamento, no son muy marcadas, pero si necesitan una revisión y reestructuración de los mismos de forma inmediata.

El mayor problema está en relación a la pregunta 11, en donde el 49% de los empleados del departamento de Ventas, no han sido informados acerca de la reglamentación y políticas de la empresa, incluido en este grupo están varios supervisores.

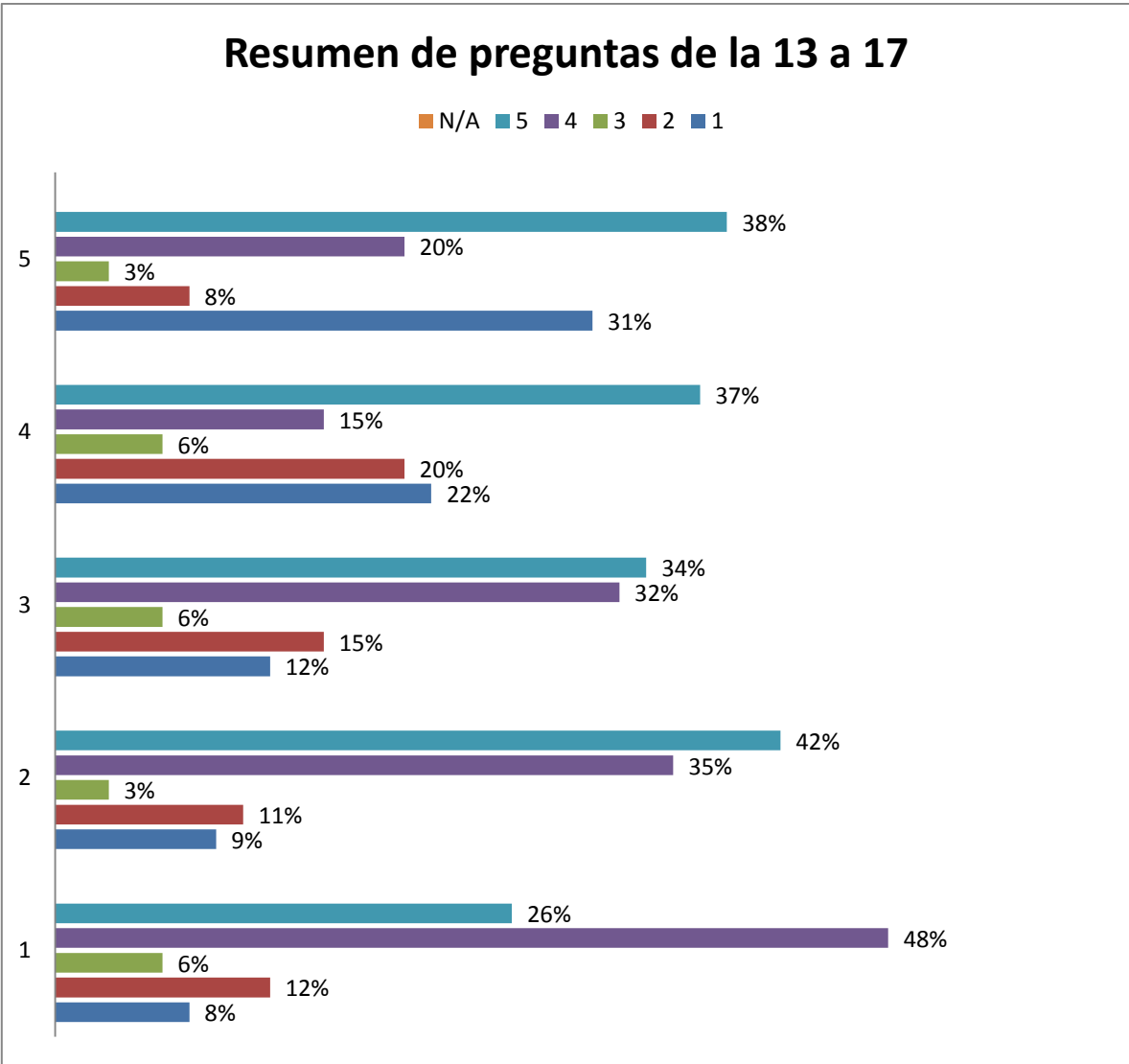
Por tanto a nivel de uso de medios de comunicación, existe una deficiencia alta en reuniones, una deficiencia baja en cartas, memorandos y comunicación verbal dentro de la empresa.

▲ **Aspecto comunicacional interno: Información sobre el puesto**

Preguntas 13-17

Pregunta	Frecuencia						Total
	1	2	3	4	5	N/A	
13	5	8	4	31	17	0	65
14	6	7	2	23	27	0	65
15	8	10	4	21	22	0	65
16	14	13	4	10	24	0	65
17	20	5	2	13	25	0	65

Pregunta	Opciones de respuesta						Total
	1	2	3	4	5	N/A	
13	8%	12%	6%	48%	26%	0%	100%
14	9%	11%	3%	35%	42%	0%	100%
15	12%	15%	6%	32%	34%	0%	100%
16	22%	20%	6%	15%	37%	0%	100%
17	31%	8%	3%	20%	38%	0%	100%



Análisis e Interpretación

El mayor problema se encuentra en la pregunta 13 de este aspecto, por cuanto la mayoría del personal en un promedio del 74%, no se sienten motivados al realizar su trabajo.

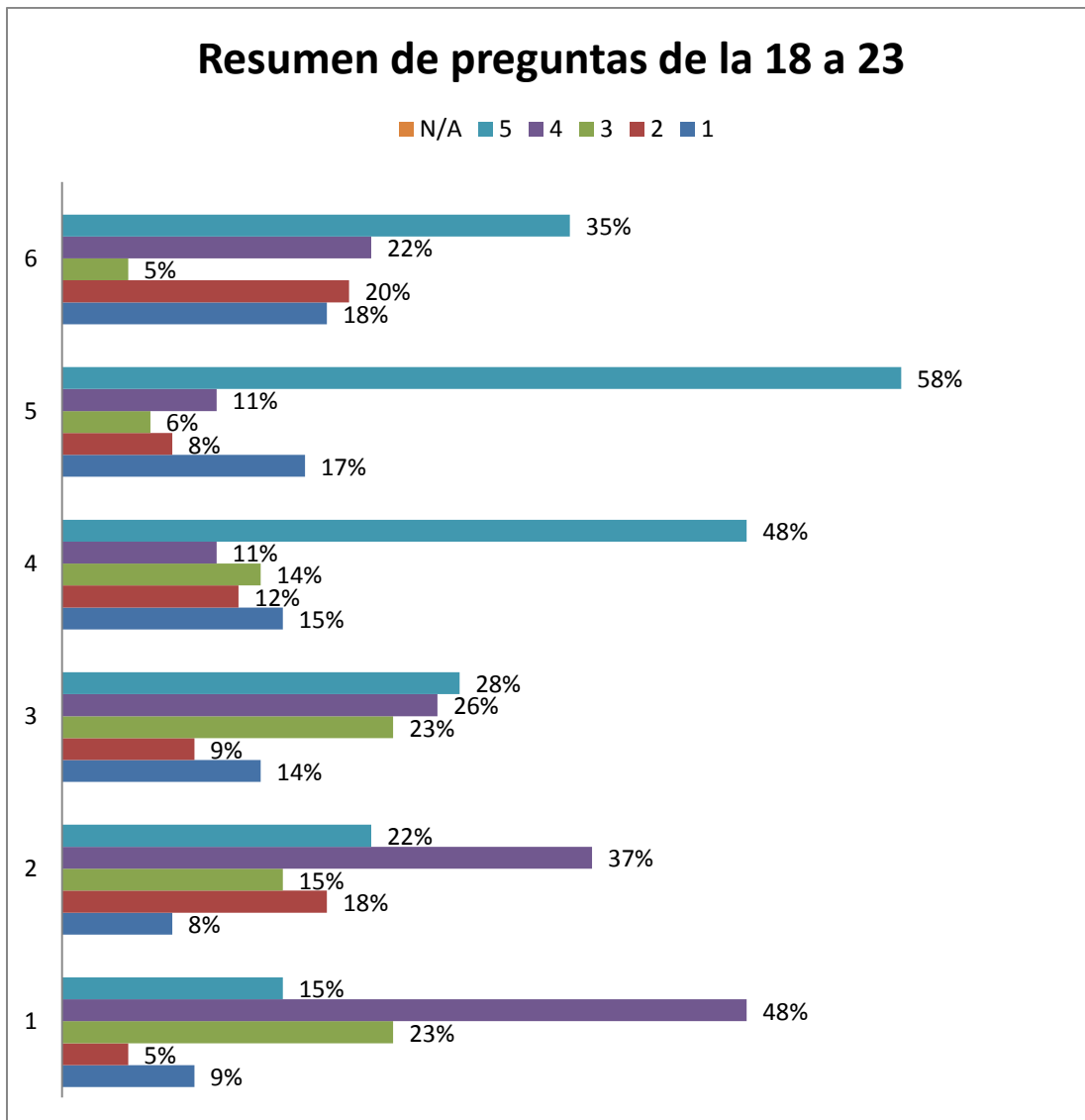
Seguidamente, se encuentra otra deficiencia con respecto a este aspecto; y es en la pregunta 17, que el 58% de empleados entre ellos el jefe de ventas, supervisores y vendedores, consideran que la seguridad y bonificaciones

salariales no deberían ser las únicas formas de reconocimiento en cuanto a la productividad.

▲ Aspecto comunicacional interno: Medios de comunicación interna
Preguntas 18-23

Pregunta	Frecuencia						Total
	1	2	3	4	5	N/A	
18	6	3	15	31	10	0	65
19	5	12	10	24	14	0	65
20	9	6	15	17	18	0	65
21	10	8	9	7	31	0	65
22	11	5	4	7	38	0	65
23	12	13	3	14	23	0	65

Pregunta	Opciones de respuesta						Total
	1	2	3	4	5	N/A	
18	9%	5%	23%	48%	15%	0%	100%
19	8%	18%	15%	37%	22%	0%	100%
20	14%	9%	23%	26%	28%	0%	100%
21	15%	12%	14%	11%	48%	0%	100%
22	17%	8%	6%	11%	58%	0%	100%
23	18%	20%	5%	22%	35%	0%	100%



Análisis interno

Este aspecto, presenta su mayor problema en la pregunta 22, en donde el 58% de personal en su mayoría vendedores directos no considera que es clara la información relacionada con actividades sociales y deportivas, lo que hace aun mayor la dificultad de integrarse y relacionarse con los demás empleados del departamento de ventas y áreas relacionadas.

Únicamente un 17% de total es decir unas 11 personas están conformes con este aspecto, entre ellos están varios vendedores, el gerente, jefe y supervisores; ya

que ellos mantiene una comunicación cerrada en donde solo a comunicación verbal es aplicada.

▲ **Resultados de la evaluación por el método de Likert**

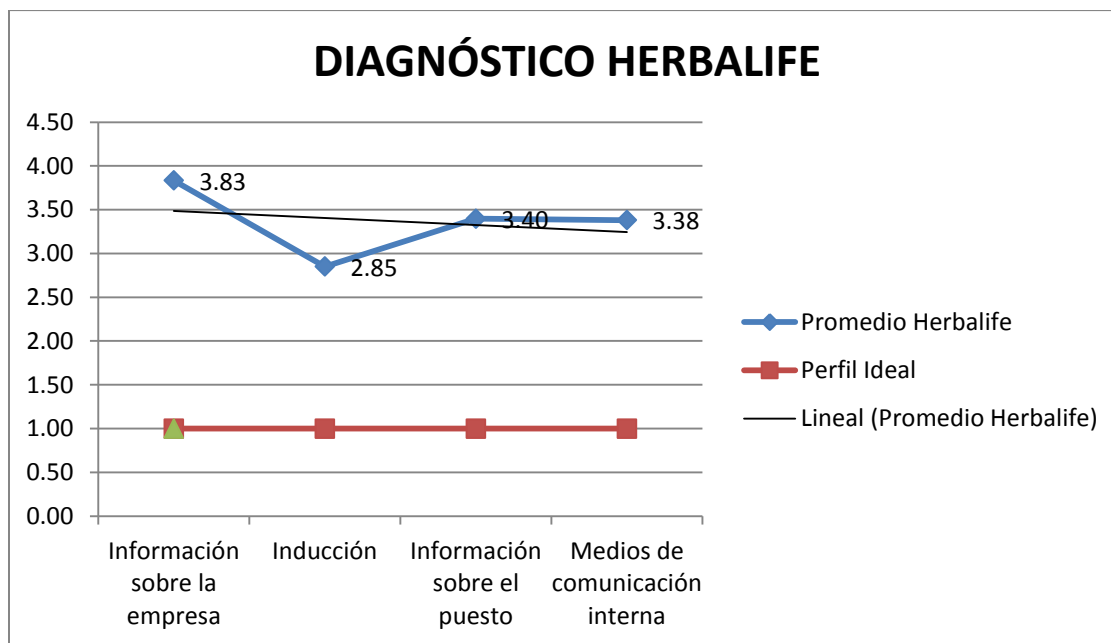
Los resultados de esta evaluación sobre los cuatros aspectos comunicacionales dentro de Herbalife Quito (información de la empresa, inducción, información sobre puestos, etc.), son evaluados con esta metodología, partiendo de una base corporativa, entre el perfil ideal o idóneo que debe poseer la comunicación interna en una empresa, y el perfil real que posee actualmente Herbalife.

Esta comparativa permite validar estos dos aspectos, compararlos entre sí, determinar la curva o línea de tendencia, y poder verificar con exactitud hacia donde está encaminado el sistema de comunicación interna actual; es decir, hacia la alta o vulnerable al ataque de amenazas, sin oportunidades, o a la baja, con ventaja de oportunidades apoyadas por sus fortalezas.

Esta metodología determina el grado real de comunicación interna que posee la empresa, es decir, bajo la línea de tendencia son todos aquellos factores positivos de la comunicación interna en Herbalife, que refuerzan sus fortalezas permitiendo el logro de oportunidades en comunicación organizacional de fuentes tanto externa como internas.

Sobre la línea de tendencia están todos aquellos factores negativos, en la que la comunicación de la empresa es vulnerable a amenazas en la comunicación ya sean de origen externo como interno.

DIAGNOSTICO	Información sobre la empresa	Inducción	Información sobre el puesto	Medios de comunicación interna
Promedio Herbalife	3.83	2.85	3.40	3.38
Perfil Ideal	1	1	1	1



Los resultados por este método demuestran que existe una tendencia a la alta con relación a los aspectos comunicacionales, con una puntuación entre 3 y 4 lo que hace notar que en los aspectos de comunicación interna de: información de la empresa, relaciones ascendentes y descendentes dentro de la empresa, motivación y gestión de medios de comunicación interna; no están siendo efectivamente administrados por el Gerente de Ventas y sus superiores con quienes mantiene sinergia de actividades.

Se observa que la mayor parte de aspectos tienen una tendencia a posicionarse al punto 4 que es “parcialmente en desacuerdo” a corto plazo y en el punto 5 a largo plazo; lo que provocaría una ruptura de los canales y una desinformación, con

problemas de comunicación informal como son los comentarios, la tergiversación de los mensajes, etc.

3.1.8. Conclusiones Cuantitativas

En base al análisis e interpretación de preguntas realizadas sobre los cuatro aspectos de comunicación interna para el departamento de ventas, y de las preguntas 24 a la 27, se pudieron definir las siguientes conclusiones que servirán de base para la elaboración del diagnóstico final. Estas conclusiones son las siguientes:

- ▲ La mayoría de vendedores directos son bachilleres y tecnólogos en diversas áreas, y son aptos para adaptarse a nuevos sistemas o estructuras de comunicación, así como para aplicar ciertas normas y políticas internas.
- ▲ La comunicación interna en Herbalife no aplica la retroalimentación y comunicación bidireccional entre las áreas que coordinan actividades con el Departamento de Ventas y su personal.
- ▲ Según la escala de Likert, la comunicación interna actual en Herbalife y el departamento de ventas promedia entre 3.5 y 4 que corresponde a un nivel bajo, debido a una mala gestión de los canales, medios, relaciones, motivación y políticas de comunicación efectuados por el Gerente de Ventas y gerentes de áreas relacionadas.
- ▲ En el departamento de ventas existe la amenaza de una ruptura de las relaciones interpersonales y una desinformación, con problemas de comunicación informal como son los comentarios, la tergiversación de los mensajes, etc.; causados por las deficiencias en la gestión de comunicación interna desarrolladas por las Gerencias.

- ▲ Los medios de comunicación más usados son el correo electrónico (email) y el menos utilizado son las carteleras.

- ▲ Los medios de comunicación más empleados para la transmisión de información de tipo descendente son las reuniones y el correo electrónico, y los poco frecuentes son las circulares, carteleras y comunicación verbal.

- ▲ El mejor medio de comunicación ascendente y descendente son las pocas reuniones con el personal de ventas aplicadas por los Gerentes de áreas relacionadas.

3.1.9. Conclusiones Cualitativas

- ▲ Las empresas Yanbal y Carvagu S.A-Natures Garden, no poseen un área o departamento de comunicación interna.

- ▲ La empresa Fitoterapia posee un departamento de comunicación interna con tres asistentes y un Jefe de Comunicación Interna, se aplican estrategias y medios de comunicación en base a un Plan muy bien estructurado, pero carece de estrategias de comunicación interna que motiven a los vendedores.

CAPÍTULO IV

4.1. PROPUESTA

DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL PERSONAL DE VENTAS DIRECTAS EN LA EMPRESA DE NUTRICION HERBALIFE QUITO.

4.1.1. Diagnostico

En base a la información de la matriz FODA de Herbalife, de las entrevistas a los tres expertos de las empresas: Yanbal, Nature's Garden y Laboratorios Fitoterapia en Quito y de las encuestas al personal del departamento de ventas y vendedores directos en esta organización, se ha podido establecer un diagnóstico final sobre la situación actual de la comunicación interna en esta empresa.

Como primer punto se puede concluir que la comunicación interna en Herbalife presenta aspectos deficientes en cuanto a la gestión de sus medios de comunicación interna como son: cartelera, memorandos, intranet, mensajes claves e internet, los cuales necesitan ser reestructurados y mejorados con el desarrollo de estrategias y propuestas aplicadas dentro de un Plan de Comunicación Interna que se debe implementar inmediatamente.

En cuanto a la comunicación descendente y ascendente dentro de la empresa, existen serias deficiencias, como son: dentro de la comunicación descendente los canales más abiertos de comunicación están siendo restringidos por las autoridades, lo que provoca cortes de información, comunicación informal entre el departamento de ventas y áreas relacionadas, y la acumulación de mensajes mal interpretados.

El Gerente y Jefe de Ventas no aplican una verdadera gestión de comunicación interna con la promoción y uso del intranet, carteleras, memos, circulares y

comunicación verbal, lo que reduce el campo de comunicación con sus subordinados y distribuidores independientes.

En cuanto a las relaciones interpersonales se puede mencionar que existen malas relaciones debido a que los empleados del departamento de ventas no consideran importantes las relaciones entre compañeros ni altos mandos, la motivación no ha sido desarrollado, a esto se debe la rotación de los vendedores directos en Herbalife.

Los expertos están de acuerdo que todos los problemas de comunicación interna en una empresa comercial y de servicios se deben a una mala administración y gestión de sus medios de comunicación, cuya solución es la capacitación en medios de comunicación interna y nuevas tecnologías, especialmente a directores, gerentes y jefes de áreas.

En base a la comparativa de debilidades proporcionadas por el análisis FODA, que al igual que en las encuestas Likert, la empresa no cumple con un eficiente sistema de comunicación descendente con el buen uso de las reuniones, correo electrónico e intranet, que puedan mejorar los problemas de información que tienen los vendedores directos y algunos ejecutivos del departamento de ventas, lo que causa problemas de integración y motivación dentro del grupo.

Al igual de lo que emite la matriz FODA, en lo referente a las debilidades, las encuestas a vendedores, destacan el hecho de que son muy pocos los medios de comunicación ascendente que son usados, es decir no existe un verdadera capacitación en la que se incentive el uso de estos medios, como lo hace notar la investigación efectuada.

4.1.1. Análisis FODA.

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Existen medios de comunicación interna como cartelera, memorandos, y de otros medios como intranet e internet.2. Cuentan con recursos tecnológicos y económicos para poder llevar a cabo un Plan de Comunicación Interna.3. Existe acceso a internet.4. Los trabajadores de Herbalife son proactivos y dinámicos.	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Las personas quieren tener independencia económica y una microempresa propia.2. Facilitar y capacitar al personal para el uso de nuevas herramientas de comunicación.3. Herbalife es una empresa muy reconocida a nivel mundial y aceptada a nivel nacional.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. No posee un departamento de comunicación y mucho menos un profesional de esta rama en la matriz Herbalife que lleve a cabo un Plan de Comunicación Interna.2. La comunicación interna es unidireccional, el 74% de encuestados desconocen total y parcialmente el núcleo ideológico; y el coordinador de ventas no se preocupa por generar espacios de retroalimentación con sus empleados para la evaluación de procesos, inconformidades y necesidades.	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Al ser Herbalife una multinacional no se sujeta al entorno del Ecuador, por lo que aplica mecanismos utilizados en otros países (núcleo ideológico, administración, responsabilidad social, entre otros).2. La falta de empleo y de oportunidades en el entorno, genera que los vendedores directos o distribuidores independientes se resistan a expresar sus inconformidades a la Coordinación de Ventas sobre sus problemas de comunicación, pues temen perder sus empleos, sin tener la oportunidad de conseguir trabajo fácilmente.

- | | |
|---|--|
| <p>3. Los flujos de comunicación son mal gestionados, el 65% de encuestados opinan de forma negativa con respecto al flujo descendente que es el único que existe.</p> <p>4. El 58% de vendedores consideran total y parcialmente inadecuadas las herramientas comunicacionales existentes y el 62% piensan que la comunicación no es clara y se genera el rumor.</p> <p>5. Malas relaciones entre el departamento de ventas y altos mandos y compañeros de la misma área que asciende a un promedio del 85%</p> <p>6. No existe motivación para el personal, 74% de encuestados no se sienten motivados con las bonificaciones salariales y seguridad.</p> | <p>3. Existen desacuerdos entre los vendedores directos lo que hace que Herbalife pierda clientes, ya que estas diferencias crean rumores en la comunicación, lo que produce efectos negativos sobre la comercialización de los productos.</p> |
|---|--|

Gráfico 19 Herbalife: Matriz FODA-Comunicación Interna.

Elaborado por: Renata Rodríguez

4.1.2. Introducción.

El diseño del Plan de Comunicación Interna para el departamento de ventas de Herbalife, contempla fundamentalmente la formulación e implementación de varias estrategias de comunicación organizacional, que permitan a largo plazo solucionar varios problemas en el flujo de información dentro de los diferentes canales de comunicación.

Estas estrategias permitirán que se ejecuten la retroalimentación y comunicación bidireccional entre las áreas que coordinan actividades con el Departamento de Ventas y su personal, y de ésta forma la motivación e integración de los vendedores directos aumentará beneficiándolos en su desempeño personal y rendimiento en sus actividades, mejorando sus ingresos y desarrollo personal.

Con el diseño de un Plan de Comunicación Interna, su adecuada implementación y puesta en marcha, a través del uso de estrategias enfocadas a la reestructuración y mejoramiento continuo de canales, mensajes y contenidos, se podrá aumentar los niveles de motivación y comportamientos de integración del personal de ventas directas.

Las estrategias de comunicación que constarán en este plan se diseñaron de acuerdo a la estructura de comunicación transversal, es decir, aquella en los que el flujo de información es en todos los sentidos, lo que mejora la integración de los distribuidores independientes a través de las estrategias en reuniones y unidades de comunicación ascendente, para que puedan comunicar sus necesidades, sugerencias, demandas y observaciones a sus superiores.

4.1.3. Problemas de comunicación interna.

No existe una adecuada gestión de la comunicación ascendente y descendente en Herbalife, que permita la retroalimentación y comunicación bidireccional en beneficio de los vendedores directos.

La estructura de comunicación interna no posee un área de control de la comunicación que realice una adecuada gestión en el diseño y contenidos de los medios de comunicación.

Los medios de comunicación interna no son constantemente actualizados y no se usan de la forma adecuada y clara. Los medios de comunicación menos utilizados por los vendedores directos son las carteleras.

Los medios de comunicación menos empleados por el Gerente de Ventas y Jefe de Ventas para la transmisión de información de tipo descendente hacia los distribuidores independientes son memorandos, carteleras y comunicación verbal.

Existen barreras en la transmisión de información impuestas por Gerentes y Jefes de departamentos relacionados con el Departamento de Ventas, lo que produce información incompleta, comunicación informal entre los vendedores directos y recepción de mensajes mal interpretados.

En la organización no existe una promoción efectiva de los medios de comunicación descendentes tales como carteleras, intranet, memos, y comunicación verbal, que beneficie a los distribuidores independientes.

Según el análisis FODA, entrevistas a expertos y las encuestas aplicadas a vendedores directos, existe muy poca capacitación en medios de comunicación que promueva su uso activo por parte de vendedores directos, para transmitir de forma eficiente requerimientos de información de sus superiores y directores.

La gestión de comunicación interna de tipo descendente no aplica con eficiencia los medios del tipo: reuniones, correo electrónico e intranet, lo que provoca desmotivación, falta de participación y cooperación de los vendedores directos dentro del departamento de ventas.

El mal manejo de la comunicación y espacios en los que interactúe el personal de Herbalife, hace que las relaciones interpersonales no tengan la importancia que merecen, debido a que como el trabajo es individual, los vendedores independientes consideran que las relaciones con sus compañeros y altos mandos no son vitales para su desempeño.

A partir de esta idea no se genera un sentido de pertenencia o fidelización por parte de los vendedores directos, como consecuencia no se puede apelar a las necesidades de afiliación de los empleados, y se considera que apelar a estas necesidades para motivar al empleado sería oportuno.

La motivación de seguridad y bonificaciones salariales ya han sido cubiertas como necesidades básicas para muchos de los trabajadores dentro de Herbalife, por ello lo que se debe generar hoy por hoy, son herramientas comunicacionales y estrategias que motiven al personal de Herbalife.

4.1.2. Matriz causa y efecto.

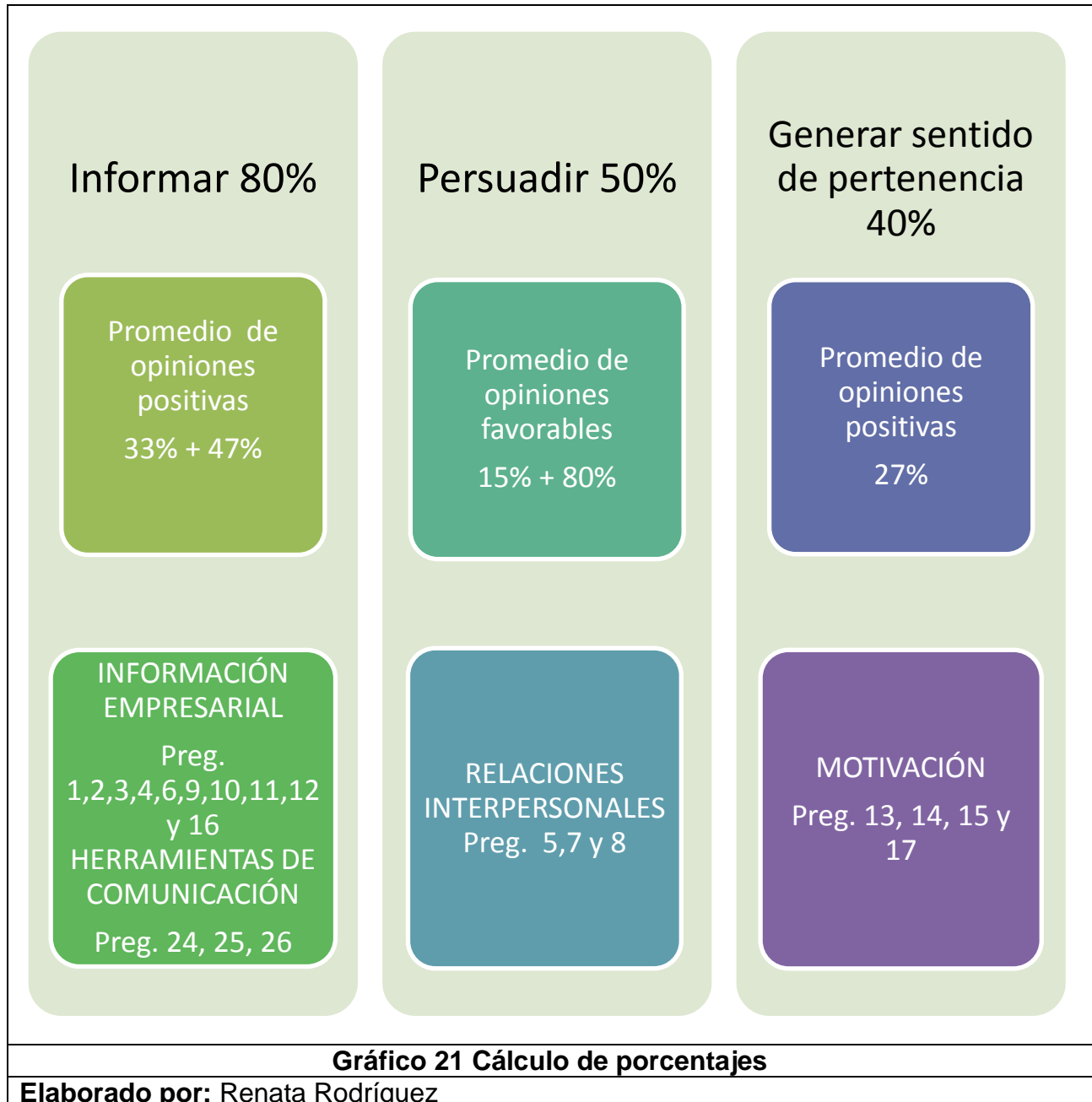
CAUSA	PROBLEMA	EFEECTO	SOLUCION
Herbalife no le da importancia a la gestión de comunicación interna dentro de la empresa y peor aún consideran la implementación de un plan de comunicación interno.	No existe un departamento ni un profesional de comunicación.	Existe mala información, desmotivación y falta de integración en el personal.	Implementación de un plan de comunicación interno que motive y vincule al personal con la empresa.
La empresa no cumple con un eficiente sistema de comunicación, carece de comunicación ascendente y la descendente no es evaluada.	Falta de flujos de comunicación.	El 74% desconoce el núcleo ideológico. El 62% cataloga la información poco clara y el 58% los medios inadecuados.	Estrategias que permitan la retroalimentación y comunicación bidireccional
La falta de interés por parte de los altos mandos para generar buenas relaciones entre compañeros.	Falta de espacios que vinculen a todos los miembros de Herbalife.	El 90% considera que la relación con los altos mandos es mala El 82% no tiene una relación óptima con sus compañeros de trabajo	Generar sentido de pertenencia para que los empleados se sientan parte de los logros conseguidos.
Los altos mandos no trabajan sobre las demás necesidades debatidas en el marco teórico.	Falta de aspectos que motiven a los empleados de Herbalife para lograr productividad.	El 74% se sienten parcial y completamente desmotivados. El 58% quiere que se lo motive de otra forma.	Persuadir a los empleados para que se sientan motivados e integrados a la familia Herbalife.

Gráfico 20 Matriz causa y efecto

Elaborado por: Renata Rodríguez

4.1.4. Objetivo general

Diseñar un Plan de Comunicación Interna que facilite la transmisión de información, integración y motivación del 50% los vendedores directos en Herbalife Quito, en el lapso de un año y medio.



▲ **Objetivos Específicos**

1. Informar al 80% del personal del departamento de ventas, acerca de la cultura corporativa y aspectos administrativos de interés mediante la implementación de estrategias de difusión dinámicas y adecuadas a corto plazo.
2. Persuadir al 50% del público objetivo hacia Herbalife para que el personal del departamento de ventas se sienta parte importante de los logros alcanzados por la empresa a mediano plazo.
3. Generar sentido de pertenencia en un 40% del personal del departamento de Ventas con la empresa para que se sientan motivados e integrados a la familia Herbalife a mediano plazo.

4.1.5. Públicos

Público Objetivo	
Público directo	Distribuidores o vendedores independientes
Público indirecto	Administrativo del departamento de ventas Herbalife en general
Gráfico 22 Público objetivo del plan	
Elaborado por: Renata Rodríguez	

4.1.6. Plan estratégico de comunicación interna en Herbalife 2012-2013

O.E.1. Informar al 80% del personal del departamento de ventas, acerca de la cultura corporativa y aspectos administrativos de interés mediante la implementación de estrategias de difusión dinámicas y adecuadas a corto plazo.			
Estrategia	Táctica	Público	Actividades
E1.1. Dinamizar la cultura corporativa mediante herramientas comunicacionales existentes.	T1.1.1. Diagramación adecuada de la cartelera.	Público objetivo	A1.1.1.1. Contratar un profesional de Comunicación Organizacional que diagrame y actualice los contenidos de la cartelera.
			A1.1.1.2. Establecer reuniones para recibir la información necesaria con una frecuencia semanal.
	T1.1.2. Implementación de señalética en la matriz y en los locales de los distribuidores directos.	Público objetivo	A1.1.1.3. Coordinar la ubicación de la cartelera e implementar dos nuevas carteleras dentro de la empresa (Anexo 1).
			A1.1.2.1. Diseño de la señalética con los elementos del núcleo corporativo.
			A1.1.2.2. Colocación de la señalética en la empresa y locales de los distribuidores directos (Anexos 2).

	<p>T1.1.3. Capacitación para el manejo de la intranet e internet</p>	<p>Público directo</p>	<p>A1.1.3.1. Alianza estratégica con la UTE para que capaciten a los vendedores directos acerca del uso de nuevas tecnologías.</p> <p>A1.1.3.2. Los vendedores directos recibirán un certificado de actualización profesional (Anexo 3).</p> <p>A1.1.3.3. Los capacitadores recibirán certificados de participación y membresías para recibir kits de productos gratis durante 2 meses (Anexo 4).</p> <p>A1.1.3.4. Se establecerá un calendario para que acudan organizadamente a las capacitaciones.</p>
<p>E1.2. Difundir mediante herramientas no convencionales aspectos administrativos de la organización.</p>	<p>T1.2.1. Preparación de un manual de bienvenida que contenga detalles sobre la administración.</p>	<p>Público objetivo</p>	<p>A1.2.1.1. Establecer con los altos mandos la información que se insertará en el manual de bienvenida.</p> <p>A1.2.1.2. Diseño del Manual de bienvenida (Anexo 5).</p> <p>A1.2.1.3. Entrega de este material a cargo del departamento de RRHH a nuevos empleados.</p>

	<p>T1.2.2. Entrega de papelería corporativa y souvenirs de Herbalife.</p>	<p>Público directo</p>	<p>A1.2.2.1. Diseño de papelería corporativa y souvenirs como: hojas membretadas, esferográficos, logotipos, vasos, entre otros (Anexo 6).</p> <p>A1.2.2.2. Entrega de papelería corporativa y souvenirs de Herbalife a cada distribuidor directo a cargo del departamento de RRHH.</p>
	<p>T1.2.3. Elaboración de una presentación prezzi que evidencie la cultura corporativa.</p>	<p>Público objetivo</p>	<p>A1.2.3.1. Reunión con los altos mandos para determinar la información que contendrá la presentación.</p> <p>A1.2.3.2. Diseño de la presentación (Anexo 7).</p> <p>A1.2.3.3. Entrega de la presentación prezzi en una flash memory a cada distribuidor directo a cargo del departamento de ventas.</p>

<p>E1.3. Implementar nuevas herramientas de comunicación institucional.</p>	<p>T1.3.1. Producción de cartas personales.</p>	<p>Público directo</p>	<p>A1.3.1.1. Elaboración de cartas personales para cada distribuidor directo a cargo del profesional de comunicación organizacional.</p> <p>A1.3.1.2. Inserción de la carta personal dentro del pedido de productos cada mes.</p> <p>A1.3.1.3. La información que contendrá la carta girará en torno a novedades, temas de interés tips de ventas eficientes y adecuados, entre otros aspectos (Anexo 8).</p>
	<p>T1.3.2. Reuniones mensuales</p>	<p>Público directo</p>	<p>A1.3.2.1. Establecer un calendario para coordinar reuniones mensuales en Herbalife.</p> <p>A1.3.2.2. Las reuniones servirán para generar una retroalimentación acerca de su trabajo.</p> <p>A1.3.2.3. Se manifestará testimonios de personas que han trabajado en Herbalife y cómo ha cambiado su vida.</p>

O.E.2 Persuadir al 50% del público objetivo hacia Herbalife para que el personal del departamento de ventas se sienta parte importante de los logros alcanzados por la empresa a mediano plazo.			
Estrategia	Táctica	Público	Actividad
E2.1. Generar espacios de reconocimiento de la labor efectuada en Herbalife.	T2.1.1. Creación de un muro denominado el árbol de crecimiento Herbalife.	Público objetivo	<p>A2.1.1.1. Reunión de coordinación para determinar un espacio destinado para pintar el árbol de crecimiento Herbalife.</p> <p>A2.1.1.2. El árbol de crecimiento Herbalife servirá para pintar una huella de cada empleado cada vez que consiga destacarse a nivel de productividad, compañerismo, empatía, puntualidad, entre otros valores que pueden ser rescatados.</p> <p>A2.1.1.3. Ésta actividad estará a cargo del profesional de comunicación organizacional y se actualizará mensualmente (Anexo 9).</p>
	T.2.1.2 Entrega de placas de reconocimiento y bonificaciones		Público directo

			<p>A2.1.2.2. Entrega de una placa de reconocimiento (Anexo 10).</p> <p>A2.1.2.3. Entrega de dos pases de cortesía para una cena en Swissotel Quito.</p>
<p>E2.2. Fomentar espacios de integración para el público objetivo.</p>	<p>T2.2.1. Almuerzos de trabajo.</p>	<p>Público objetivo</p>	<p>A2.2.1.1. Coordinar con los altos mandos la implementación de almuerzos de trabajo con una frecuencia trimestral.</p> <p>A2.2.1.2. El almuerzo de trabajo servirá para tratar de solucionar conflictos en cuanto al trabajo y generar proyectos para conseguir mejores ventas y captar clientes.</p> <p>A2.2.1.3. El almuerzo de trabajo se realizará en el salón de eventos de Herbalife y tendrá una duración de 5 horas.</p> <p>A2.2.1.4. Al almuerzo de trabajo asistirán los jefes departamentales y los vendedores directos.</p>

	<p>T2.2.2. Mañana deportiva en Herbalife.</p>	<p>Público objetivo</p>	<p>A2.2.2.1. Entablar una reunión con los altos mandos para determinar que día a la semana es el más óptimo para llevar a cabo la actividad física.</p> <p>A2.2.2.2. Contratación de un experto en Zumba para que lleve a cabo actividades físicas que durará dos horas y se efectuará en el parque Metropolitano, una vez al año.</p> <p>A2.2.2.3. Informar a los vendedores directos a través de las cartas personales sobre el evento que se llevará a cabo.</p>
<p>E2.3. Creación de espacios de recreación.</p>	<p>T2.3.1 Salidas de campo</p>	<p>Público directo</p>	<p>A2.3.1.1. Establecer con los altos mandos los lugares turísticos de Quito que pueden ser visitados por los trabajadores de Herbalife.</p> <p>A2.3.1.2. Las visitas se efectuarán trimestralmente.</p> <p>A2.3.1.3. La organización cubrirá estos egresos.</p>

O.E.3. Generar sentido de pertenencia en un 40% del personal del departamento de Ventas con la empresa para que se sientan motivados e integrados a la familia Herbalife a mediano plazo.			
Estrategias	Tácticas	Público	Actividades
E3.1. Elaborar herramientas que informen acerca de los logros conseguidos por Herbalife Ecuador	T3.1.1. Elaboración de informes económicos, sociales y administrativos.	Público directo	<p>A3.1.1.1. Preparar informes de aspectos generales referentes al ámbito económico, social y administrativo.</p> <p>A3.1.1.2. Estos informes serán preparados por el experto en comunicación social y aprobados por los altos mandos.</p> <p>A3.1.1.3. Los informes se entregarán semestralmente y el encargado de entregar estos informes será el departamento de ventas.</p>
	T3.1.2. Creación de una revista institucional.	Público directo	<p>A3.1.2.1. Coordinar una reunión para determinar temas y aspectos que se implementará en la revista institucional.</p> <p>A3.1.2.2. Diseño de la revista institucional (Anexo 11).</p>

			A3.1.2.3. La revista institucional tendrá una frecuencia semestral y la entregará el área de ventas.
E3.2. Crear espacios de participación activa	T3.2.1. Gestión de reuniones catárticas.	Público directo	<p>A3.2.1.1. Coordinar con los altos mandos el sitio para alquilar en donde se pueda jugar painball.</p> <p>A3.2.1.2. El lugar estará decorado con mensajes de motivación y obstáculos que demuestren los conflictos que deben ser superados por los empleados, los mismos que trabajarán en grupo.</p> <p>A3.2.1.3. Posterior a la ejecución de ésta actividad se desarrollará una reunión en la que se haga énfasis en la importancia del trabajo en grupo para alcanzar grandes metas.</p>
	T3.2.2. Implementación de espacios lúdicos y trabajo grupal.	Público objetivo	<p>A3.2.2.1. Creación una sala lúdicas a la que puedan acudir todos los empleados de la organización.</p> <p>A3.2.2.2. Llevar a cabo torneos grupales de</p>

			<p>Pinpon de mesa, jenga, adivina la palabra, pintura, música y demás juegos.</p> <p>A3.2.2.3. Estos torneos se llevarán a cabo de manera mensual y estarán a cargo del departamento de ventas y talento humano, el premio para los torneos serán órdenes de comida en Go Green.</p>
E3.3. Premiar la labor de los empleados de Herbalife.	T3.3.1. Ascensos para los empleados destacados	Público directo	<p>A3.3.1.1. Determinar con los altos mandos que empleados se han destacado en su labor y otorgarle un puesto más alto del que ostenta.</p> <p>A3.3.1.2. Reconocer su labor brindándole bonificaciones que el resto de empleados no posea.</p>
Elaborado por: Renata Rodríguez			

4.1.7. Cronograma

Gráfico 23 Matriz de cronograma o calendarización																															
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																															
	Meses	Semanas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5												
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
O.E.1. Informar al 80% del personal del departamento de ventas, acerca de la cultura corporativa y aspectos administrativos de interés mediante la implementación de estrategias de difusión dinámicas y adecuadas a corto plazo.	Act.	Contratar un profesional de Comunicación Organizacional que diagrame y actualice los contenidos de la cartelera.	+																												
		Establecer reuniones semanales para recibir la información necesaria.		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+											
		Coordinar e implementar la ubicación de la cartelera en la empresa.			+																										
	Tac.1.1.1	Diagramación adecuada de la cartelera.	Continuo (actualización semanal)																												
	Act.	Diseño de la señalética con los elementos del núcleo corporativo.		+	+																										
		Colocación de la señalética en la empresa y locales de los distribuidores directos.				+	+	+	+																						
	Tac.1.1.2	Implementación de señalética en matriz y locales de los vendedores directos.		+	+	+	+	+	+																						
	Act.	Alianza estratégica con la UTE para que capaciten a los vendedores directos.						+	+																						
		Los vendedores directos recibirán un certificado de actualización profesional.								+																					
		Los capacitadores recibirán certificados de participación y membresías para recibir kits de productos gratis durante 2 meses.								+																					
		Se establecerá un calendario para que acudan a las capacitaciones.							+																						
	Tac.1.1.3	Capacitación para el manejo de la intranet e internet					+	+	+																						
	Act.	Establecer la información que tendrá el Manual de Bienvenida con altos mandos.								+	+																				
		Diseño del Manual de bienvenida.										+	+																		
		Entrega de este material a cargo del departamento de RRHH a los empleados.												+	+	+	+	+	+	+											
	Tac.1.1.4	Preparación de un manual de bienvenida que contenga detalles sobre la administración.									+	+	+	+	Continuo																
	Act.	Diseño de papelería corporativa y souvenirs.												+	+																
		Entrega de papelería corporativa y souvenirs a cargo del dep. de RRHH.													+	+	+	+	+	+											
	Tac.1.1.5	Entrega de papelería corporativa y souvenirs de Herbalife.												+	+	Continuo															
	Act.	Coordinar con los altos mandos la información que contendrá la presentación.													+	+															
	Diseño de la presentación.														+	+															
	Entrega de la presentación prezzi en una flash memory a cada distribuidor directo a cargo del dep. de ventas.															+	+														
Tac.1.1.4	Elaboración de una presentación prezzi que evidencie la cultura corporativa.														+	+	+	+	+												

	Act.	Elaboración de cartas personales para cada distribuidor directo a cargo del profesional de comunicación organizacional.																		Continuo	
		Inserción de la carta personal dentro del pedido de productos cada mes.																		Continuo	
	Tac.1.1.5	Producción de cartas personales.																		Continuo (mensual)	
	Act.	Establecer un calendario para coordinar reuniones mensuales en Herbalife.																		+	
		Se manifestará testimonios de personas que han trabajado en Herbalife																		+	+
	Tac.1.1.5	Reuniones mensuales																		Continuo mensual	

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	Meses	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7							
		Semanas				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
O.E.2 Persuadir al 50% del público objetivo hacia Herbalife para que el personal del departamento de ventas se sienta parte importante de los logros alcanzados por la empresa a mediano plazo.	Act.	Reunión de coordinación para determinar un espacio destinado para pintar el árbol de crecimiento Herbalife.																															
		Ésta actividad estará a cargo del profesional de comunicación organizacional y se actualizará mensualmente.																															
	Tac.2.1.1	Creación de un muro denominado el árbol de crecimiento Herbalife.																															
	Act.	Elección del empleado del mes tomando en cuenta su productividad, virtudes y valores demostrados.																															
		Entrega de una placa de reconocimiento.																															
		Entrega de dos pases de cortesía para una cena en Swissotel Quito.																															
	Tac.2.1.2	Entrega de placas de reconocimiento y bonificaciones																															
	Act.	Coordinar con los altos mandos la implementación de almuerzos de trabajo con una frecuencia trimestral.																															
		El almuerzo de trabajo servirá para solucionar conflictos en cuanto al trabajo y generar proyectos (mejores ventas y captar clientes).																															
		Al almuerzo de trabajo asistirán los jefes departamentales y los vendedores directos.																															
	Tac.2.2.1	Almuerzos de trabajo.																															
	Act.	Entablar una reunión con los altos mandos para determinar que día a la semana es el más óptimo para llevar a cabo la actividad física.																															
		Contratación de un experto en Zumba para que realice actividades físicas en el parque Metropolitano durante 2 horas, una vez al año																															
		Informar a los vendedores directos a través de las cartas personales sobre el evento.																															
	Tac.2.2.2.	Mañana deportiva en Herbalife.																															
		Establecer con los altos mandos los lugares turísticos de Quito que pueden ser visitados por los trabajadores de Herbalife.																															
	Las visitas se efectuarán trimestralmente.																																
Tac.2.3.1	Salidas de campo																																

4.1.8. Presupuesto

Gráfico 24 Presupuesto general	
Gastos Administrativos	
Honorarios profesionales	\$3600,00
TOTAL	\$3600,00
Gastos Operativos/ Herramientas utilizadas (Tácticas)	
T1.1.1. Diagramación adecuada de la cartelera.	\$200,00
T1.1.2. Implementación de señalética en la matriz y en los locales de los distribuidores directos.	\$800,00
T1.1.3. Capacitación para el manejo de la intranet e internet	\$200,00
T1.2.1. Preparación de un manual de bienvenida que contenga detalles sobre la administración.	\$2000,00
T1.2.2. Entrega de papelería corporativa (duración del plan)	\$500,00
T1.2.2. Souvenirs de Herbalife. (imano ara refrigerado, esfero tasa)	\$5000,00
T1.2.3. Elaboración de una presentación en prezzi que evidencie la cultura corporativa.	\$300,00
T1.2.3. Flash memory de 8GB	\$1300,00
T1.3.1. Producción de cartas personales.	Gestionado
T1.3.2. Reuniones mensuales	Gestionado
T2.1.1. Creación de un muro denominado el árbol de crecimiento Herbalife.	\$1000,00
T.2.1.2 Entrega de placas de reconocimiento y beneficios	\$2000,00
T2.2.1. Almuerzos de trabajo.	\$7800,00
T2.2.2. Mañana deportiva en Herbalife.	\$800,00
T2.3.1. Salidas de campo	\$3000,00
T3.1.1. Elaboración de informes económicos, sociales y administrativos.	Incluido en la asesoría
T3.1.2. Creación de una revista institucional.	\$2300,00
T3.2.1. Gestión de reuniones catárticas.	\$1000,00
T3.2.2. Implementación de espacios lúdicos y trabajo grupal.	\$1050,00
T3.3.1. Ascensos para los empleados destacados	Gestionado
TOTAL	\$29250,00
Gastos de Investigación	
TOTAL	\$3105,00
Gastos Imprevistos	
TOTAL	\$359,55
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA (18 MESES)	
Gastos Administrativos	\$3600,00
Gastos Operativos	\$29250,00
Gastos de Investigación	\$3105,00
Gastos Imprevistos	\$359,55
TOTAL INVERSIÓN (PLAN)	\$36314,55
Elaborado por: Renata Rodríguez	

4.1.9. Matriz de evaluación

Objetivo	Tipo de Objetivo	Nivel de Evaluación	Mecanismos de Evaluación	Indicadores	Responsable
<p>Informar al 80% del personal del departamento de ventas, acerca de la cultura corporativa y aspectos administrativos de interés mediante la implementación de estrategias de difusión dinámicas y adecuadas a corto plazo.</p>	<p>Informativo</p>	<p>Básico</p>	<p>Sondeos de opinión Focus Group</p>	<p>Porcentaje de personas que conozcan los elementos del núcleo ideológico y administrativos. Nivel de aceptación de las herramientas de comunicación.</p>	<p>Profesional de RRPP</p>
<p>Persuadir al 50% del público objetivo hacia Herbalife para que el personal del departamento de ventas se sienta parte importante de los logros alcanzados por la empresa a mediano plazo.</p>	<p>Persuasivo Motivacional</p>	<p>Intermedio Avanzado</p>	<p>Seguimiento de la participación Encuestas Focus Group</p>	<p>Porcentaje de participación activa en las tácticas. Nivel de satisfacción de las actividades Porcentaje de percepción positiva con respecto a las acciones emprendidas</p>	<p>Profesional de RRPP</p>

<p>Generar sentido de pertenencia en un 40% del personal del departamento de Ventas con la empresa para que se sientan motivados e integrados a la familia Herbalife a mediano plazo.</p>	<p>Persuasivo</p> <p>Motivacional</p>	<p>Intermedio</p> <p>Avanzado</p>	<p>Focus Group</p> <p>Sondeo</p> <p>Medición de la percepción de la comunidad</p>	<p>Grado de personas motivadas con su trabajo.</p> <p>Nivel de familiaridad con sus compañeros de trabajo.</p> <p>Porcentaje de personas que se sienten a gusto con la gestión de comunicación.</p>	<p>Profesional de RRPP</p>
<p>Elaborado por: Renata Rodríguez</p>					

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ▲ La cultura corporativa no ha sido difundida dentro de la organización por lo que no existe fidelización y la comunicación se maneja mediante el rumor; la mayoría del público interno desconoce los elementos de la cultura corporativa así como también la gestión administrativa.

- ▲ La comunicación bidireccional y retroalimentación no es un aspecto de interés por parte de los altos mandos por lo que no existe gestión de comunicación interna y mucho menos un profesional que se encargue de manejar la comunicación interna, lo que produce desinformación, desmotivación falta de integración y como consecuencia falta de productividad.

- ▲ Existe una ineficiente gestión de los canales, medios y políticas de comunicación interna, efectuados por el Gerente de Ventas y gerentes de áreas relacionadas.

- ▲ Los mecanismos de investigación permitieron evidenciar que la comunicación interna bien gestionada permite que los empleados se sientan motivados y vinculados con los logros conseguidos por la organización, lo que permite que se genere mayor productividad.

- ▲ La falta de relaciones exitosas con los miembros de la organización hacen que los empleados sientan desvinculación y carencia en las necesidades de afiliación, por lo que muchos trabajan de forma individual y con la idea de que no necesitan relacionarse con la familia Herbalife.

- ▲ El debate teórico permitió descubrir que Herbalife simplemente trabajaba sobre las necesidades básicas como son las fisiológicas y de seguridad y que se ha

olvidado de motivar a su personal apelando a las necesidades de afiliación, estima y autorrealización, por lo que existe desmotivación para cumplir con su trabajo.

5.2. RECOMENDACIONES.

- ▲ Se recomienda efectuar un plan de comunicación interno que trabaje sobre temas como: cultura corporativa, flujos de comunicación, relaciones interpersonales y motivación del personal para generar mayor productividad dentro de Herbalife.

- ▲ Se recomienda incorporar a la organización un profesional experto en la comunicación organizacional y relaciones públicas para que maneje de forma adecuada la comunicación interna y externa dentro de Herbalife.

- ▲ Se recomienda informar a los empleados acerca de la cultura corporativa y cómo se maneja administrativamente a los trabajadores con el fin de hacerlos partícipes de las cuestiones empresariales, comprometerlos más con la organización e incentivarlos para que mejoren continuamente.

- ▲ Se recomienda asesorar a los altos mando en cuestión de relaciones interpersonales como generadoras de integración y sentido de pertenencia en beneficio de Herbalife, debido a que los empleados al ponerse la camiseta realizan su trabajo con amor pensando en su beneficio y el beneficio de la empresa.

- ▲ Se recomienda investigar los temas que motivan al personal para trabajar sobre ellos, de esta manera los recursos económicos, tecnológicos y humanos no serán desperdiciados y a largo plazo representarán una inversión.

ANEXOS

Anexo 1 Diagramación de la cartelera.



Características	Pizarra con marco de aluminio imantado tamaño (1,50 x 0,80 metros)
Cantidad	2
Elaborado por	Renata Rodríguez

Anexo 2 Señalética en la empresa y locales de distribuidores directos.



Características	Señalética en komatex de 2mm, full color, tamaño (1,20 x0 ,80 metros)
Cantidad	195
Elaborado por	Renata Rodríguez

Anexo 3 Certificados de actualización para vendedores directos.



Características	Certificados en tamaño A4, full color, papel couché mate 300 gr.
Cantidad	90
Elaborado por	Renata Rodríguez

Anexo 4 Certificados de participación para estudiantes de la UTE.

 <p>The certificate is a rectangular document with a white background and a blue border. On the left side, there is a vertical green bar with a white leaf logo. The text on the certificate reads: 'Otorga el presente diploma a: UTE ECUADOR', 'JOSE LUIS RODRIGUEZ MORA', 'Estudiante de Ingeniería Informática y Ciencias de la Computación', 'Por haber participado como capacitador en los talleres que se realizaron dentro de la empresa HERBALIFE con una duración de 120 hora y Prácticas Sociales.', and 'HERBALIFE'. There are two signatures: 'Chief of world' and 'dr. Frankinshtane'.</p>	
Características	Certificados en tamaño A4, full color, papel couché mate 300 gr.
Cantidad	10
Elaborado por	Renata Rodríguez

Anexo 5 Diseño del manual de bienvenida.



Anexo 6 Diseño de papelería corporativa (hojas membretadas, esferográficos, bolsos, llaveros, otros)



Características	Esferográficos de metal, bolsos ecológicos, llaveros de plásticos, CDs, tarjetas de identificación con logo Herbalife.
Cantidad	Papelería corporativa 1000 souvenirs 100 de c/u
Elaborado por	Renata Rodríguez

Anexo 7 Guía de la presentación en prezzi.

Introducción.

La presentación en prezzi se elaborará con imágenes y texto que informen acerca de la administración e identidad corporativa de Herbalife con el objetivo de vincular a los empleados con la organización.

Desarrollo.

El prezzi durará 4 minutos, se usarán varios elementos clave para el desarrollo de la presentación, estos elementos son: imágenes que indiquen la importancia de cada manifestación cultural como: manifestaciones conductuales, simbólicas, materiales y estructurales, el texto complementará las imágenes indicando lo que se desea informar.

La presentación se realizará la tercera semana del tercer mes del primer objetivo, se coordinará con los altos mandos la información que se va a incluir en la presentación.

Objetivo.

Este materiales será entregado a cada distribuidor y la flash memory servirá además para uso personal de cada distribuidor luego de cumplir con el objetivo que es el de informar al personal acerca de la cultura corporativa de Herbalife, a partir de esta idea se quiere motivar a la intervención en cada uno de las acciones y finalmente generar una vinculación y cambio de actitud con respecto al accionar al nivel interno de esta organización.

Características	Presentación en prezzi con una duración de 4 minutos
Cantidad	1 Diseño
Elaborado por	Renata Rodríguez

Anexo 8 Diseño de cartas personales.

Para: Lorena Miranda
Distribuidora Directa de la Empresa Herbalife.

La empresa Herbalife te saludó.

En este día queremos hacerte presentes con tip's de venta para que de esta manera puedas mejorar el nivel de tus ventas y consigas más ingresos.

- Vendedores al consumidor:** el consumidor compra el producto para un uso y disfrute.
- Comerciales entre empresas:** el cliente compra el producto para revenderlo. Su interés se centra en qué beneficio económico puede reportar el producto.
- Un perfil adecuado:** el comercial debe tener un perfil extrovertido y emocional, para poder contactar con el cliente.
- Ser empático:** para saber ponerse en el lugar del cliente y así contactar mejor con él.
- Conocer al perfil del cliente:** Este es un punto clave. Saber quién compra el producto, quién lo consume, qué otros productos le gustan, qué nivel de formación tienen, qué nivel de ingresos etc...
- Conocer los beneficios de los productos** percibidos por los clientes tipo. Y no sólo las características del producto o servicio.
- Tener similitudes con el tipo de cliente:** a nivel cultural, estético, en modales ...
- Tener formación de la empresa y del producto:** Los clientes están cada vez más formados ya que usan Internet para conocer información sobre el producto, la empresa y la competencia. Cuanto más valor tiene el producto, este punto se agudiza. Un vendedor formado dará una buena imagen al cliente. La formación debe ser continua lo que mantendrá al comercial motivado.
- Tener claras las condiciones comerciales de la empresa:** Hasta qué punto puede llegar en la negociación. A los clientes les gusta sentirse especiales; un obsequio, un descuento pueden marcar la diferencia.
- Tener un CRM que le ayude a gestionar cualquier reclamación del cliente.** Un software que permita incluir toda la información relevante del cliente, perfil, pedidos, reclamaciones, sugerencias,...
- Tener un plan de motivación con objetivos claros y concretos.** El vendedor tiene que saber qué debe de vender y su premio por conseguirlo. Para que funcione los objetivos deben ser realistas.
- Tener otros elementos de comunicación que presenten al producto.** El mensaje del vendedor es importante pero no es lo único que funciona. La presentación del producto, su calidad, la presentación del local, el catálogo... todos los elementos que envuelvan y presenten al producto deben ir acorde al mensaje del vendedor como herramientas de apoyo.
- Tener una buena post-venta.** Qué pasa si el producto después de la venta tiene alguna reclamación o el cliente sencillamente no sabe cómo funciona. La post-venta va a ser fundamental para mantener las ventas a largo plazo.
- Tener casos de éxito.** Para apoyar la argumentación del vendedor en el proceso de venta con casos reales de éxito en el uso del producto.
- Tener un book del vendedor que reagrupa todos los puntos anteriores.** Y que se le pueda enseñar al vendedor durante la formación.
- Aumento de las ventas.** Por tener información y saber aplicarla.
- Cientos satisfechos.** Por tener frente a ellos a un vendedor formado y motivado que les ofrece lo que necesita.
- Aumento de los beneficios.** Como consecuencia de un aumento en las ventas y unos clientes satisfechos.

Estos tip's son detalles muy sencillos que debes tomar en cuenta al momento de realizar tu contacto con el cliente lo que espera la empresa Herbalife es brindarte una ayuda para que concretes tus ventas.

Todos tus sueños pueden hacerse realidad si tienes el coraje de perseguirlos. -Walt Disney

Att.
Hernán Ramírez
Gerente Regional Herbalife

Características	Hoja de papel bond A4 con logotipo de la empresa
Cantidad	65 mensual
Elaborado por	Renata Rodríguez

Anexo 9 Árbol de crecimiento Herbalife.



Características	Pintura de pared.
Cantidad	Cuartos de pinturas de varios colores
Elaborado por	Renata Rodríguez

Anexo 10 Placas de reconocimiento

	
Características	Placas elaboradas en aluminio y madera con letras en serigrafía
Cantidad	20
Elaborado por	Renata Rodríguez

Anexo 11 Diseño de la revista institucional

HERBALIFE. 

Actividades Saludables
 INFÓRMASE SOBRE ESTA FANTÁSTICA MANERA DE IMPULSAR SU NEGOCIO
 ¿QUE VA A LOGRAR EN 2013?
 UTILICE NUESTRO PLANIFICADOR DE OBJETIVOS PARA SUPERVISAR Y MEDIR SUS ÉXITOS EN EL AÑO ENVIANTE

FELIZ AÑO NUEVO SALUDABLE

UN DÍA EN LA VIDA DE UN DISTRIBUIDOR INDEPENDIENTE DE HERBALIFE
 PLANIFIQUE SUS ACTIVIDADES Y APROVECHE EL DÍA AL MÁXIMO

HERBALIFE. 

Actividades Saludables
 INFÓRMASE SOBRE ESTA FANTÁSTICA MANERA DE IMPULSAR SU NEGOCIO
 ¿QUE VA A LOGRAR EN 2013?
 UTILICE NUESTRO PLANIFICADOR DE OBJETIVOS PARA SUPERVISAR Y MEDIR SUS ÉXITOS EN EL AÑO ENVIANTE

FELIZ AÑO NUEVO SALUDABLE

UN DÍA EN LA VIDA DE UN DISTRIBUIDOR INDEPENDIENTE DE HERBALIFE
 PLANIFIQUE SUS ACTIVIDADES Y APROVECHE EL DÍA AL MÁXIMO


HERBALIFE.

Características	Revistas institucionales de 10 hojas en couché 250 gr., full color tamaño A4, grapado
Cantidad	150
Elaborado por	Renata Rodríguez

BIBLIOGRAFIA

- ▲ AMORÓS, Eduardo, (2007), Comportamiento organizacional, USAT, Lambayeque, Perú.
- ▲ ANDRADE, Horacio, (2005), Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, Gesbiblo, España, España.
- ▲ ARIAS Odón, FIDÍAS Gerardo, (1997), *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*, Editorial Mc Graw Hill, México D.F., México
- ▲ BÁEZ, Carlos, (2000), La comunicación efectiva, BÚHO, Santo Domingo, República Dominicana.
- ▲ BARTOLI, Annie, (1998), Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada, Paidos, Buenos Aire, Argentina.
- ▲ BONILLA, Carlos, (1988), La Comunicación función básica de las relaciones públicas, TRILLAS, México D.F., México.
- ▲ BUNGE, Mario, (1979), La ciencia, su método y filosofía, Siglo XX, Buenos Aires, Argentina.
- ▲ ELÍAS, Joan, MASCARAYS, JOSÉ, (2003), Más allá de la Comunicación Interna, Gestión 2000, Barcelona, España.
- ▲ ESPADA, Miguel, (2002), Nuestro motor emocional: La Motivación, Díaz de Santos, España, España.
- ▲ FERNÁNDEZ, Carlos, (1991), La Comunicación en las organizaciones, TRILLAS, México D.F., México.
- ▲ FISKE John, (2004). "El Mundo de la Comunicación". Edición Norma. México D.F., México
- ▲ GARCÍA, Jesús, (2007), La Comunicación Interna, Díaz de Santos, España, España.
- ▲ HOFSTANDT, Carlos, (2005), El libro de las HABILIDADES DE COMUNICACIÓN, Díaz de Santos, España, España.

- ▲ MARSTON, John (1994), Relaciones Públicas Modernas, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México DC., México.
- ▲ RIOS, Jorge, (1987), Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones, Trillas, México D.F., México.
- ▲ ROBBINS, Stephen, (2004), Comportamiento organizacional, Pearson, México D.F., México.
- ▲ ROBBINS, Stephen, (1998), Fundamentos de comportamiento organizacional, Pearson Educación, México D.F., México.
- ▲ SABINO, Carlos, (1983), El proceso de Investigación, Mc Graw Hill, Barcelona-España.
- ▲ STONER, James, FREEMAN, Edward, GILBERT, Daniel, (1996), Administración, Pearson Educación, México D.F., México.
- ▲ VARO, Jaime, (1994), Gestión Estratégica de la calidad en los servicios sanitarios, Díaz de Santos, Madrid, España.
- ▲ WILCOX, Dennis, CAMERON, Glen, XIFRA, Jordi (2006), Relaciones Públicas estrategias y tácticas,, PEARSON EDUCACIÓN S.A, Madrid, España.

LINKOGRAFIA

- ▲ Herbalife Ecuador, (s.f.), recuperado el 13/08/2013, <http://empresa.herbalife.com.ec/>.
- ▲ Historia de la comunicación humana, (s.f.), recuperado el 20/05/2013, <http://www.lacomunicacionhumana.com/articulos/historia-de-la-comunicacion-humana.htm>.
- ▲ NAVARRO, Ernesto, (2005), Historia de la comunicación, recuperado el 22/05/2013, http://www.catedu.es/documenta/apuntes/h_comunicacion.pdf.