



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA LA DIFUSIÓN
DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.
CASO: HERBALIFE-QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa.

Profesora Guía
M.A. Sofía Carolina Guerrero Mantilla

Autora
Shirley Estefanía Dután Hernández

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la guía de trabajos de titulación correspondiente”.

Sofía Carolina Guerrero Mantilla
M.A. Political Science
CI. 170924583-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Shirley Estefanía Dután Hernández

CI. 172459608-3

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza, cuidar de mí y guiarme durante el trayecto de mi vida estudiantil, ha sido la luz y la motivación para afrontar obstáculos y seguir adelante.

A mi familia, por el esfuerzo que han hecho para darme la oportunidad de seguir mi carrera universitaria, han sido fuente de inspiración de mi vida, los amo.

A mi profesora guía y amiga Sofía Guerrero por la confianza depositada en mí desde un inicio, quien me ha brindado su apoyo en todo momento aconsejándome como a una hija, siendo un vivo ejemplo de profesionalismo y calidad humana.

DEDICATORIA

Con mucho cariño quiero dedicar este trabajo de titulación a mis abuelitos, por su entrega incondicional de amor y ternura, por el valioso tiempo que han dedicado para escucharme y compartirme sus conocimientos, guiándome para ser mejor persona cada día.

A la mujer que más admiro, mi madre, quien ha estado a mi lado sin desfallecer a pesar de los obstáculos, motivándome para alcanzar mis sueños, por sus consejos y su infinito amor, así como a mis hermanas que han sido mis mejores amigas, mi inspiración y mi alegría.

A mí enamorado Alejandro, por haber sido mi mano derecha en todo momento, formando parte de esta linda etapa de mi vida y alentándome hasta el final.

A mi abuelita Lalito y Sasha, a pesar de no estar aquí, las llevo siempre en mi corazón.

A mis amigos y profesores, por haber hecho de ésta una experiencia maravillosa, llena de anécdotas, enseñanzas y gratos recuerdos.

RESUMEN

Herbalife Ecuador ha fijado un gran interés en el impacto de sus acciones con la sociedad y el medio ambiente, esto debido a la convicción de que la organización debe perdurar en el tiempo realizando una gestión responsable, cuyo objetivo principal sea la búsqueda del bien común.

Durante los últimos cinco años se ha implementado un nuevo modelo de gestión que ha permitido desarrollar dos programas claves en la ciudad de Quito. “*Herbalife Family Foundation*”, el cual nace como un proyecto a nivel mundial que ofrece mejorar la calidad de vida de la comunidad infantil, y a su vez apoya anualmente a su programa Casa Herbalife distribuido en más de cincuenta países.

El programa Casa Herbalife en Quito al ser parte de “*Herbalife Family Foundation*”, se encuentra enfocado a la contribución social, cuyo propósito es brindar ayuda a niños en situaciones peyorativas, a través de una buena nutrición, permitiéndoles tener su alimento diario. Por otro lado, se ha desarrollado el programa LiveGreen: 3 R’S. Como parte de la contribución y el cuidado hacia el medio ambiente, a través del cual, se buscan reciclar los envases de los productos Herbalife y así reducir el grado de contaminación.

Sin embargo, a pesar de establecer iniciativas socialmente responsables y de contar con diversas herramientas de comunicación interna, sus trabajadores no conocen a plenitud los proyectos de RSE y se han visto limitados a colaborar en ellos por la falta de información, razón por la cual, la presente investigación está orientada a crear estrategias de comunicación que permitan difundir los programas que Herbalife se encuentra desarrollando en Quito y así lograr la participación activa de sus públicos de interés y una mayor sustentabilidad en el mercado.

ABSTRACT

Herbalife Ecuador has set a great interest in the impact of their actions on society and the environment, this due to the belief that the organization must endure over time with responsible management whose main objective is the search for the common good.

Over the last five years it has implemented a new management model that has allowed to develop two key programs in Quito - Ecuador. "Herbalife Family Foundation", which emerged as a worldwide project that offers a better quality of life of children's community, and annually supports its Casa Herbalife program distributed in more than fifty countries.

Being part of Quito, La Casa Herbalife program "Herbalife Family Foundation", is focused on social contribution, whose purpose is to help children in situations pejorative, through good nutrition, allowing them to have their daily food.

On the other hand, it has been developed LiveGreen program: 3 R'S. As part of the contribution and care for the environment, through which is seeking to recycle the packaging of Herbalife products and thus reduce the level of contamination.

However, despite establishing socially responsible initiatives and to have various internal communication tools, workers do not know CSR projects that have been limited to work on by a lack of information, this research is focused on creating communication strategies to disseminate programs that Herbalife is developing in Quito and achieve the active participation of its stakeholders and greater sustainability in the market.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: LA COMUNICACIÓN Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	2
1.1 Comunicación	2
1.2 Perspectivas de las Teorías de Comunicación	3
1.3 Comunicación Corporativa.....	8
1.3.1 Gestión de la Comunicación Corporativa en las organizaciones	11
1.3.2 Flujos de Comunicación	13
1.3.3 Comunicación Corporativa y su relación con la Comunicación Estratégica.....	17
1.4 Ejes de la Comunicación Corporativa.....	18
1.4.1 Cultura Corporativa	18
1.4.2 Identidad Corporativa.....	21
1.4.3 Imagen Corporativa.....	22
1.5 Tipos de Comunicación Corporativa.....	23
1.5.1 Comunicación Interna	23
1.5.2 Comunicación Externa	25
1.5.3 Tipos de públicos	25
1.5.4 Stakeholders en la Comunicación Interna.....	27
1.6 Herramientas de comunicación	28
1.6.1 Herramientas de comunicación a nivel interno.....	29
1.6.2 Plan estratégico de comunicación interna.....	30
1.6.3 Campañas de Comunicación	31
2. CAPÍTULO II: LA RSE Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	32
2.1 Responsabilidad Social Empresarial.....	32

2.2	Ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial	34
2.2.1	Ámbito Social	34
2.2.2	Ámbito Ambiental	34
2.2.3	Ámbito Económico	35
2.3	Características de las prácticas de la RSE	36
2.3.1	Tipos de prácticas de RSE	37
2.4	Responsabilidad social empresarial en Ecuador	38
2.5	Estrategias de comunicación en RSE	39
2.6	Comunicación sostenible: Comunicación y RSE	41
2.7	Stakeholders y su vinculación con la comunicación sostenible	42
3.	CAPITULO III: EMPRESA HERBALIFE- QUITO	45
3.1	Antecedentes	45
3.3.1	Breve historia empresarial	46
3.3.2	Filosofía organizacional	48
3.2	Organigrama	51
3.3	Comunicación Sostenible en Herbalife	52
3.4	Programas de RSE	52
3.4.1	Fundación Familia Herbalife (HFF): Programa "Casa Herbalife"	52
3.4.2	LiveGreen: Programa 3 R`S	53
3.5	Herramientas de comunicación para la RSE	53
3.6	Stakeholders en Herbalife	54
4.	CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
4.1	Objetivos de investigación	56
4.1.1	Objetivo General	56
4.2	Propósito	56
4.3	Enfoque metodológico	57

4.3.1 Método	57
4.4 Tipo de estudio o alcance	58
4.5 Determinación de la población y selección de muestra	59
4.5.1 Población	59
4.5.2 Muestreo	59
4.5.3 Muestra	61
4.6 Técnicas de investigación.....	62
4.6.1 Encuestas	64
4.6.2 Entrevistas	92
5. CAPÍTULO V: PROPUESTA COMUNICACIONAL.....	100
5.1 Análisis FODA.....	101
5.2 Propuesta de Comunicación	102
5.2.1 Objetivos de la propuesta	102
5.3 Matriz Estratégica	103
5.4 Matriz de Acciones	104
5.5 Cronograma de Actividades	107
5.6 Presupuesto	108
5.7 Matriz de Evaluación.....	109
6. CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y	
 RECOMENDACIONES.....	110
6.1. Conclusiones.....	110
6.2 Recomendaciones	112
REFERENCIAS	114
ANEXOS	117

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el reconocimiento de las empresas e instituciones ya no dependen únicamente de la calidad del producto ni del tipo de servicio que ofrecen. Los cambios que ha generado la globalización, el avance en la tecnología, la preservación del medio ambiente, la preocupación de tener un mundo más justo y equitativo, han hecho que las empresas asuman nuevos retos dentro de sus estrategias de negocio, por lo que es necesario cuenten con nuevas herramientas comunicativas para impulsar y potenciar el logro de los objetivos planteados.

Es así como Herbalife-Quito adopta en 2010 un nuevo modelo de gestión empresarial, el que ofrece generar una mayor competitividad a través de la responsabilidad social, integrando acciones éticas y transparentes que permiten satisfacer las diferentes demandas de la sociedad, para ello Herbalife-Quito lleva a cabo *Herbalife Family Foundation: programa Casa Herbalife* y su programa *LiveGreen*, los cuales retribuyen parte de su rentabilidad en proyectos que permiten mejorar el desarrollo del entorno al cual pertenecen.

Es importante considerar que la comunicación y la responsabilidad social se han convertido en una necesidad de crecimiento organizacional en el sentido de fortalecer vínculos con sus públicos de interés, así como generar nuevos usuarios, pues la idea es lograr algo más, y que mejor a través de la difusión de mensajes coherentes que permitan dar a conocer lo que la empresa en realidad es, lo que realiza y la manera como aspira ser.

Es por esta razón que el estudio pretende aportar con el diseño de estrategias comunicacionales que permitan difundir efectivamente las prácticas de responsabilidad social que emplea Herbalife-Quito a su público interno, que servirán como contribución para la consecución de los objetivos organizacionales.

1. CAPÍTULO I: LA COMUNICACIÓN Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

1.1 Comunicación

“Toda conducta es comunicación y no puede no haber comunicación”
(Watzlawick, 1991)

El estudio de la comunicación humana surge a finales del siglo XX, haciendo referencia a los efectos pragmáticos y trastornos de la conducta humana en el desempeño laboral. Según la Real Academia Española el término comunicación se deriva etimológicamente del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, las personas al ser seres sociales no viven aisladas ni son autosuficientes, necesitan relacionarse continuamente con otras y lo hacen mediante la comunicación. (García, 2009). Se puede decir, que la comunicación es un impulso natural que permite que un ser biológico se convierta en un ser social, puesto que sin comunicación no hay comunidad, sociedad, cultura, política, ni economía.

Al hablar de comunicación, se pueden mencionar varios teóricos destacados como Paul Watzlawick, Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor y Rensis Likert. (Mínguez, s.f., p.32). Según Watzlawick, el representante más importante de Palo Alto, la comunicación indica “toda comunicación humana sirve para el intercambio de información, mientras que el resto corresponde al interminable proceso de definición, confirmación, rechazo y redefinición de la naturaleza de nuestras relaciones con los demás”. (1981, p.55)

Por su parte, el reconocido autor de comunicación corporativa Joan Costa indica que, “la comunicación es una forma de solucionar problemas, reducir la complejidad de los procesos y de las relaciones, convirtiéndose en una fuerza transformadora del entorno social. Una manera de aportar ideas útiles e innovadoras; de explicarlas y aplicarlas eficazmente con sencillez y claridad”

(Costa, s.f.). De ahí que, la comunicación adopte un papel innegablemente estratégico para las organizaciones, definiéndola según Garrido como, “un proceso de socialización efectiva de los objetivos estratégicos de la compañía para su adecuado cumplimiento transversal”. (2008, p. 4)

Hoy en día, las empresas basan sus giros de negocio en estrategias competitivas que se conocen como diferenciación; es decir, se requieren de nuevos paradigmas y visiones que fortalezcan la presencia de las organizaciones en los actuales negocios, las mismas que deben ser comunicadas adecuadamente. En este sentido, la comunicación se convierte en comunicación estratégica al tomar en cuenta los elementos de la gestión empresarial. (Garrido, 2008)

De igual manera, esta definición se encuentra acompañada a lo dicho por Watzlawick, ya que menciona que, “la conducta de cada persona afecta a cada una de las otras y a su vez es afectada por éstas” (1971, p. 6), esos sistemas pueden entenderse como sistemas de retroalimentación. En este sentido, la comunicación estratégica se implementa en las empresas que tienen prioridad en la transformación de la cultura, generando diferentes soluciones de comunicación; así como, en técnicas y medios multidisciplinarios correctamente dirigidos y orientados por objetivos comunes. (Garrido, 2008).

1.2 Perspectivas de las Teorías de Comunicación

“La epistemología, entendida como Teoría del Conocimiento, tiene como objeto de estudio tanto el conocimiento vulgar como el conocimiento científico, y en particular a la propia ciencia en sus más variadas manifestaciones, por ejemplo, las ciencias sociales a las que pertenece la Teoría de la Comunicación”. (Piñuel, 1986, p. 35)

La Teoría de la Comunicación se ha enfrentado a dos nociones epistemológicas para el concepto de comunicación: “la comunicación como

intercambio- transmisión, y la comunicación como conducta interactiva”. (Piñuel, 1986 p. 51).

La perspectiva específica de la que se parte, dentro de la Teoría de la Comunicación, es la concepción interaccional y sistémica del denominado Grupo de Palo Alto, iniciada por el antropólogo Bateson y por el psiquiatra Ruesch, en los años cincuenta y sesenta, dentro de un marco epistemológico y teórico riguroso y fructífero (Vega, 2012)

a. Escuela de Palo Alto

La “Escuela de Palo Alto”, también conocida como “Colegio Invisible” se desarrolló en 1942, ha pretendido elaborar un nuevo paradigma comunicacional, conceptualizando y solucionando problemas de comunicación y cultura, sobre todo de conflictos de desequilibrio mental dentro de instituciones como establecimientos cerrados y, sobre todo, familias. (Watzlawick, y Weakland, 1981).

De alguna manera, los teóricos más destacados de esta escuela son Paul Watzlawick, Don Jacskon, Gregory Bateson, Edward Hall, Erving Goffman, entre otros y han logrado relacionar una sociología de la familia norteamericana con una Teoría de la Comunicación y Cultura. Esta corriente comprende a la comunicación en un campo más amplio y dentro de un marco holístico, la principal aportación de esta corriente de pensamiento es que “el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente”. (Bateson y Ruesch, 1984, p.4)

b. Escuela de Chicago

Se concibió en 1933 y es considerada como la primera escuela de comunicación. Presenta interés por conocer los efectos de los medios de comunicación en la sociedad y la creación de actitudes colectivas, de ahí que

se desarrolle una propuesta de teoría social basada en la comunicación. Mantiene una línea de pensamiento basada en el pragmatismo; es decir, que el comportamiento de las personas y las cosas que realizan son el resultado de lo que se piensa.

Entre los principales precursores de esta escuela se destacan Harold Lasswell, Paul Lazarsfeld y Robert Merton. El aporte básico de la Escuela de Chicago fue el considerar a la comunicación no únicamente como la transmisión de mensajes, sino como un proceso simbólico mediante el cual una cultura se rige y se mantiene. (Rivadeneira, 2007)

c. Escuela de Frankfurt

Surgió a partir de 1923 como una de las escuelas más influyente del siglo XX basada en un pensamiento e investigación social de carácter marxista. Bajo un contexto de dictadura y de terror expresaba la crisis de la cultura que se vivía desde la segunda mitad del siglo XIX y cuyo propósito fue rescatar la razón de las ideologías. (Rivadeneira, 2007)

La Escuela de Frankfurt hizo de la filosofía política y la razón sus temas fundamentales de reflexión llegando de esta manera a formar parte de la escuela: Fromm, Adorno, Marcuse, entre otros, y dando lugar a la que fue llamada "teoría crítica que se formó como una teoría del capitalismo tardío totalitario.

d. Escuela Funcionalista

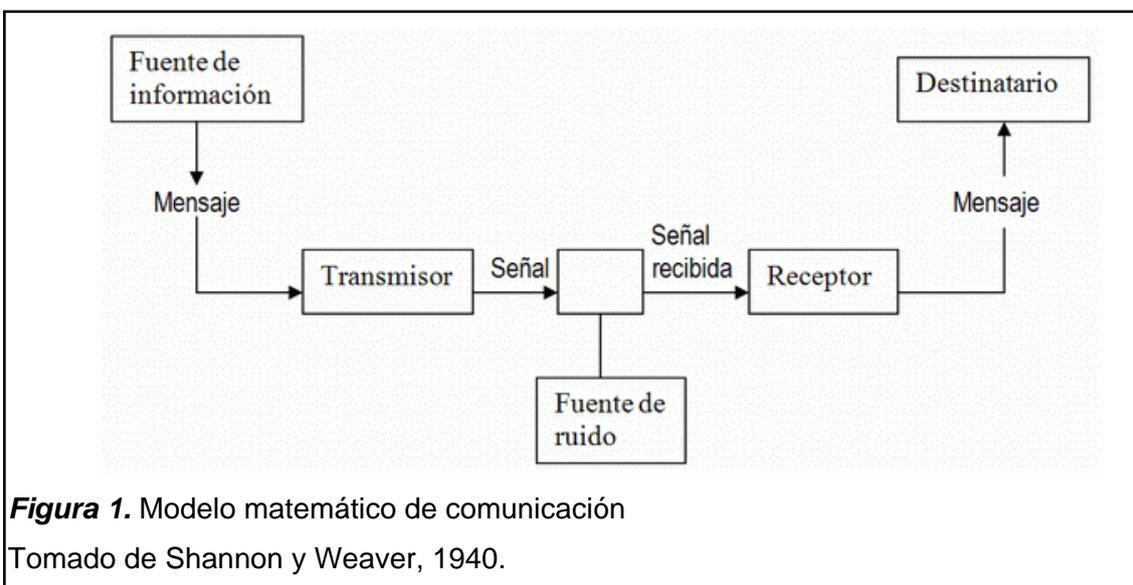
El funcionalismo nació en 1930 como una visión global de los medios de comunicación, de una situación específica entre la comunicación en masas y el efecto de estos en el contexto social. Es importante diferenciar la teoría estructural funcionalista de la teoría hipodérmica, ya que existen interpretaciones similares; sin embargo, la teoría hipodérmica hace referencia a

una respuesta estímulo de los medios de comunicación y estudia principalmente el objetivismo conductista. Por otro lado, la teoría funcionalista abarca una dimensión subjetiva; es decir, acciones humanas en base a los valores culturales interiorizados e institucionalizados; así como, la necesidad del hombre para interrelacionarse y adaptarse a un ambiente. (Herrero, 2002)

Como referencia al trabajo a desarrollar se considera relevante hacer énfasis en la teoría funcionalista, debido a que esta se basa en un enfoque crítico y filosófico que parte desde el punto de vista psicológico, razón por la cual, pretende abarcar y comprender al ser humano como un objeto de estudio, esto con el objetivo de comprender sus necesidades y el rol que juega la comunicación en la preservación de sistemas actuales.

Teoría Matemática de la Comunicación

En el año de 1949, Elwood Shannon y Warren Weaver desarrollaron un modelo matemático de comunicación enfocado en optimizar la capacidad, efectividad y velocidad de transmisión de los mensajes.



Mediante este modelo Shannon y Weaver explican que la vía principal para generar un proceso comunicativo es a partir de una fuente de información desde la cual, a través de un aparato transmisor se emiten una serie de

señales, que viajan por medio de un canal corriendo el riesgo de distorsionar la información al ser interferido por el ruido. Al salir del canal, la señal es recogida por un receptor que la convierte en un mensaje. Como tal, el mensaje es comprendido por el destinatario. (Eco citado en Wolf, 2005)

Shannon y Weaver hacen referencia a seis elementos fundamentales dentro de todo proceso comunicacional:

- Emisor o fuente: Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para un destinatario.
- Transmisor o codificador: Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
- Canal: Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino.
- Receptor o decodificador: Equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino. Su función consiste en decodificar el mensaje transmitido y transportado por el canal, para transcribirlo a un lenguaje comprensible por el verdadero receptor o destinatario.
- Destinatario: Considerado como receptor, es a quién va dirigido el mensaje.
- Ruido: “Interferencia o distorsión que cambia el mensaje de maneras imprevisibles durante la transmisión”. (Rubio, 2006)

El proceso de comunicación es positivo cuando el receptor interpreta exactamente lo que el emisor envió, cuando el receptor utiliza un canal diferente al emisor, este recibe el mensaje distorsionado; razón por la que, uno de los factores principales es el manejo de un lenguaje adecuado, sencillo y claro, tomando en cuenta el nivel cultural del receptor para que el mensaje se reciba correctamente.

La efectividad de vincular la Teoría Matemática de la Información con la Comunicación Corporativa, recae en la importancia de establecer un proceso de comunicación que optimice la transmisión de los mensajes canalizados entre un emisor o fuente y un receptor o destinatario. Al ser un modelo aplicable para fenómenos individuales o colectivos, permite conllevar su ejecución a corporaciones, dando lugar a un flujo de interactividad entre los trabajadores y la empresa.

1.3 Comunicación Corporativa

“La comunicación es transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización” (Costa, 2002)

Para abordar el contexto general de la comunicación corporativa se debe comprender que, desde tiempos remotos el hombre como ser social ha tenido la necesidad de comunicarse. Razón por la que, “el término corporativa no debe aplicarse solo a la empresa, el término viene de *corpus*, cuerpo o suma de partes y, en sentido figurado significa relacionado al todo”. (Van Riel y Cees, 1997).

Los cambios económicos en el mercado surgen con gran rapidez, lo que obliga a las organizaciones a implementar nuevas estrategias y planes de acción, que permitan incrementar el grado de fidelidad de sus trabajadores como el mejoramiento constante de su imagen y reputación. Por ello, se puede indicar que la comunicación corporativa involucra un conjunto de factores que intervienen en todo proceso participativo e interactivo de una organización, con énfasis en los colaboradores.

Capriotti define la comunicación corporativa “a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma” (1999, p. 2). La comunicación se

encuentra inmersa en la empresa por ello es responsable de emitir mensajes coherentes a sus públicos, a través de la sustentación de sus acciones, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. (Capriotti, 1999)

De ahí que, cuando se habla de comunicación corporativa se hace referencia a un tipo de comunicación integral que consolida diferentes disciplinas y éstas a su vez diferentes herramientas, con la finalidad de encontrar una coherencia comunicativa y un accionar en conjunto con todos los grupos de interés.

Es indispensable comprender los problemas de una organización, Costa (2012) afirma que la comunicación corporativa se ha convertido en un área indispensable dentro de toda empresa. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, ya que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. Si ésta no existe, “los trabajadores no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones”. (Editorial Vértice, 2007)

De esta forma, la comunicación corporativa tiene que ser “dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante” (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005). Una comunicación efectiva debe partir de la alta dirección, transmitiendo a los públicos de manera estratégica, mensajes diferenciadores, que reflejen la conducta empresarial y que sean respaldados con el accionar diario de la organización.

Cuando se gestiona la comunicación corporativa, las empresas e instituciones se relacionan con aquellos públicos internos y externos como interlocutores por obra de la propia actividad social y productiva que lleva a cabo la empresa en el ámbito ciudadano. Según Capriotti (1999) la comunicación corporativa tiene

tres premisas que el director de comunicaciones debe tener en cuenta para proponer estrategias que intervengan en el mejoramiento de las mismas:

- En una entidad todo comunica: No solo los comunicados, ni la publicidad de la empresa, sino toda la cotidianidad de una empresa está enviando mensajes a los públicos internos y externos.
- La comunicación genera expectativas: Todo lo que la entidad expresa como beneficio para sus usuarios actúa como generador de expectativa de lo que éste puede esperar o no de la organización. Importancia de una total coherencia.
- La comunicación corporativa debe estar integrada: Se debe regular que todos los productos de comunicación sean internos o externos tengan una unidad en cuanto a identidad y mensaje para que exista coherencia y reafirmación”. (Capriotti, 1999, p. 2)

Una de las manifestaciones de comunicación que se presentan en las organizaciones es: la acción comunicativa, Capriotti la define como “lo que la empresa dice sobre ella misma. Es el hacer saber” (1999, p. 4). Son todas aquellas manifestaciones que emite la empresa como parte de su identidad, su comportamiento y acción social. De aquí nacen una serie de interpretaciones generadas en sus grupos de interés, las mismas que a su vez construyen una imagen corporativa y un mejor posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

Por otro lado, se menciona a la conducta corporativa como, “las acciones que la organización realiza en su vida diaria. Es el saber hacer” (Capriotti, 1999, p. 4). La coherencia que existen entre el accionar diario de la empresa con la creación y la proyección de mensajes por diferentes medios, con la intención de generar a través de percepciones una imagen mental posicionada en sus grupos de interés.

1.3.1 Gestión de la Comunicación Corporativa en las organizaciones

Toda organización sea una empresa de servicios, una empresa comercial, institucional o gubernamental, tiene como objetivo satisfacer las necesidades reales o creadas de una determinada comunidad. Aunque intrínsecamente el sentimiento de consumismo y deseo se encuentra inmerso en la conducta humana, son las organizaciones las responsables de crear bases motivacionales para generar mayor aceptación y mejor reputación de éstas en sus *stakeholders*.

Cuando la comunicación es eficaz, se proyecta de mejor manera una imagen real del accionar corporativo, genera mayor expectativa en el cliente y por ende mejora su posicionamiento en la sociedad. Manejar una óptima comunicación es indispensable, debido que alienta a un mejor desempeño, los funcionarios conocen mejor su trabajo y se sienten comprometidos con él y se promueve de esta manera la satisfacción en el trabajo.

La comunicación abierta es mejor que la comunicación restringida. Si los empleados conocen los problemas que tiene la organización y se les comunica oportunamente, casi siempre la respuesta será favorable. Los administradores necesitan también tener información útil y oportuna para tomar decisiones. Los datos inadecuados o insuficientes pueden afectar a gran parte de ellos, con el desempeño; es decir, las decisiones de tipo gerencial afectan a multitud de personas y actividades.

El proceso de la comunicación en las organizaciones en dos direcciones es el método del cual un emisor llega a un receptor con un mensaje. Según Berlo (1984) se requieren ocho pasos sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación.

- **Desarrollar una idea:** Hace referencia a lo que el emisor quiere transmitir. Es el paso más importante, ya que de este partirán una serie de mensajes entre emisor y receptor.
- **Codificación:** Consiste en codificar el mensaje en palabras, gráficas y otros símbolos adecuados para la transmisión.
- **Transmisión:** Una vez desarrollado el mensaje, se transmite con el método escogido; por ejemplo, un memorando, una llamada telefónica o una visita personal. Los emisores deben seleccionar el más adecuado y comunicar en el momento oportuno de manera que su mensaje tenga mayores probabilidades de llegar a los receptores y captar su atención.
- **Recepción:** Los receptores se preparan para recibir el mensaje, si es oral, necesitan saber escuchar. Si el receptor no funciona bien, el mensaje se pierde.
- **Descifrado de codificación:** En este paso se decodifica el mensaje para que sea comprendido.
- **Aceptación:** Una vez recibido y decodificado el mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. Lo deseable sería que sean aceptadas sus comunicaciones, de modo que las actividades se lleven a cabo según lo planeado, pero la aceptación depende de una decisión personal.
- **Uso:** El uso de la información por parte del receptor. Puede rechazarla, efectuar las tareas siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro u optar por otra alternativa. Es un paso decisivo de acción.

- **Retroalimentación:** Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, se genera una retroalimentación, es decir una respuesta al mensaje. (Berlo, 1984)

Cuando el proceso de comunicación es eficiente se genera una retroalimentación entre ambos interlocutores, se evita la frustración y mejora de modo considerable la precisión en el trabajo.

1.3.2 Flujos de Comunicación

Los flujos de comunicación según Dante y Valdés (2004) son:

1.3.2.1 Comunicación Formal

“Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandos, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas”. (Arroyo, 2012, p. 91)

1.3.2.2 Comunicación Informal

“Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal”. (Arroyo, 2012, p. 91)

1.3.2.3 Comunicación Vertical

“Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente”. (Arroyo, 2012, p. 91)

1.3.2.4 Comunicación Horizontal

Puyal (2001) menciona que la comunicación horizontal se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo, se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales.

Algunas de las características principales de este tipo de comunicación es que disminuyen conflictos, aumenta el sentido de pertenencia, incita al trabajador a mejorar su capacitación profesional. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Si se consigue una buena comunicación horizontal, se puede obtener como frutos:

- “Un espíritu de corporación y un ambiente de trabajo en común.
- Eliminación de prejuicios interdepartamentales.
- Mayor rapidez que la comunicación jerárquica.
- Una facilitación del entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos departamentos de la empresa.
- Generación de confianza y de amistad entre compañeros”. (Puchol, 2012, p. 368)

1.3.2.5 Comunicación Diagonal o Transversal

La comunicación diagonal es la que se lleva a cabo entre personas de distintos departamentos y con distinto nivel jerárquico. El ejemplo más habitual es el departamento de Recursos Humanos.

Cualquier empleado puede ponerse en contacto con el departamento de Recursos Humanos, al igual que estos pueden solicitar hablar con cualquier empleado en concreto de la organización.

1.3.2.6 Comunicación Ascendente

Es considerada como una de las comunicaciones más importantes que se deben llevar a cabo en una organización, como lo menciona Drucker, “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos” (2000, p. 6). Cuando no existe una buena comunicación ascendente, los gerentes pierden contacto con las necesidades de los empleados y no tienen la información suficiente para tomar buenas decisiones. Es por esto que, se necesita iniciativa y sensibilidad ante las señales por los diferentes medios de información provenientes de los empleados.

Existen varios problemas que afectan la comunicación ascendente, especialmente en las organizaciones más grandes y complejas. El primero es la demora o retraso; es decir, la información llega demasiado lento hacia los niveles superiores, por lo tanto, el nivel gerencial retrasa la comunicación; mientras que, trata de decidir cómo resolver el problema. El segundo factor es la filtración, se refiere a que el empleado no entrega toda la información al superior, sino únicamente la que piensa que el superior desea escuchar. Y el tercer problema, se relaciona con la necesidad de respuesta por parte del nivel superior a la información de los empleados. (Newstrom, 2005, p. 32)

Hay ciertas prácticas que se deben tener en cuenta al momento de implementar un tipo de comunicación ascendente, entre las prácticas de comunicación en las organizaciones están: la escucha, las reuniones con los trabajadores de la empresa, este es un buen método para lograr una óptima comunicación ascendente. En estas reuniones se estimula a que hablen de sus problemas de trabajo, de las prácticas administrativas que les ayudan a mejorar el desempeño o sobre los que les obstaculizan. El escuchar es a menudo un eslabón débil en la cadena de comunicación en las dos direcciones. Muchos gerentes no saben escuchar con atención y esto es un requisito para el éxito.

1.3.2.7 Comunicación Descendente

Para Hersey, Blanchard y Johnson (1999, p. 352), la comunicación descendente "es el sistema más común de las organizaciones, la comunicación fluye del gerente al seguidor y su medio habitual es el escrito". Significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel, se lleva a cabo de la dirección como grupo a empleados de primer nivel, pero en gran parte de ella también se efectúa en los diferentes niveles de la dirección.

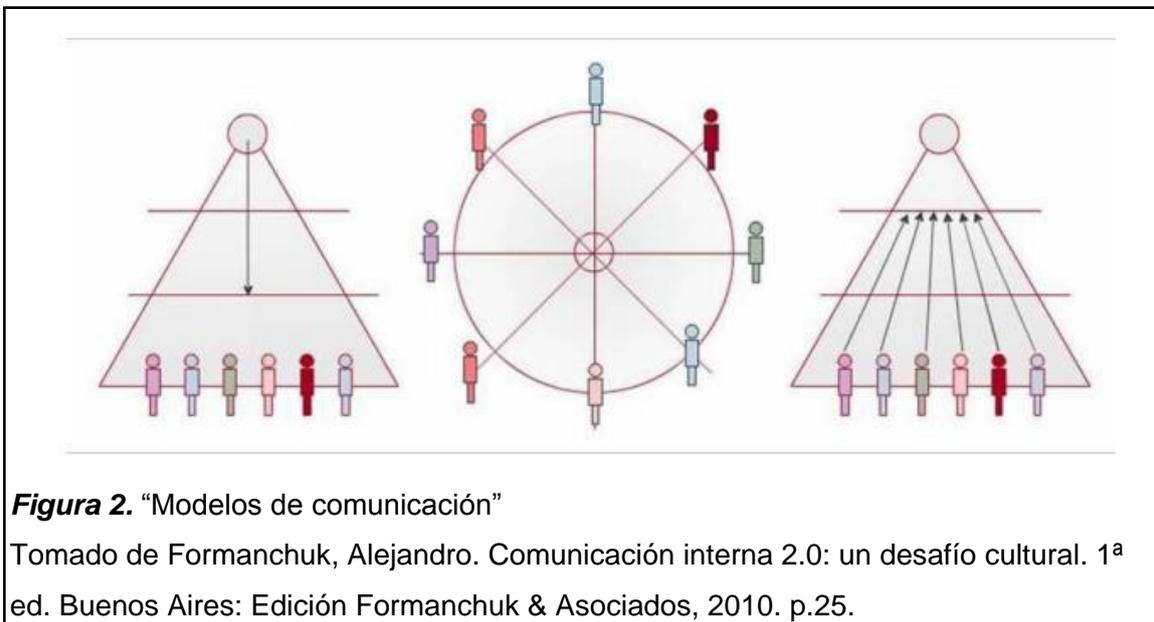
En muchas ocasiones, aún con ayuda de técnicas muy refinadas y con la colaboración de personal especializado, la dirección de la organización no ha logrado una buena comunicación con el personal, a pesar de usar folletos coloridos, presentaciones costosas de multimedia y programar reuniones. La clave de una buena y excelente comunicación son los gerentes con una mayor orientación humana, que sean sensibles a las necesidades de las personas.

En parte el fracaso de los gerentes y directores de áreas radica en la poca preparación que tienen para una comunicación eficaz. Hay cuatro aspectos fundamentales, requisitos necesarios para una buena comunicación.

- Primero: Actitud positiva de los gerentes y directores ante la comunicación, deben estar seguros que ésta es parte importante de su trabajo.
- Segundo: Los gerentes constantemente deben conseguir información de interés para los subalternos, compartirla y ayudarles a que se sientan bien informados.
- Tercero: Planear la comunicación en forma consciente y hacerlo al inicio de toda actividad.

- Cuarta: Crear confianza entre los emisores y los receptores. Si los subordinados no confían en sus superiores, seguramente no escucharán o no creerán en los mensajes que les envían.

También hay que tener cuidado de no sobrecargar la información. A veces se proporciona enormes cantidades de información hasta que los trabajadores se sienten abrumados, entonces sucede que los empleados están recibiendo más información de la que pueden procesar. Es posible una mejor comprensión con menos comunicación, pero ésta debe ser una comunicación de calidad.



1.3.3 Comunicación Corporativa y su relación con la Comunicación Estratégica.

Pizzolante menciona que, “la comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar”. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina toda su dependencia, para que una empresa pueda cumplir metas en tiempo previsto; es necesario que, se considere el valor del capital humano; es decir, los trabajadores. Si se logra comunicar oportunamente los objetivos de la empresa y se trabaja por un ideal, el trabajo se convierte en un compromiso integral más no una obligación.

Hoy en día las empresas procuran alcanzar “una comunicación corporativa y estratégica que asegure la coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y en consecuencia una confianza en la empresa que sea sostenible en el tiempo, y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y los procesos de relación con los públicos internos y externos que ella posee”.

Desde la definición de Tironi y Cavallo se trata de “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (2004, p.27). Es por ello que, “la comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determinen el cómo se pretende lograr los objetivos”. (Tironi y Cavallo, 2004, p. 20)

1.4 Ejes de la Comunicación Corporativa

1.4.1 Cultura Corporativa

*“La cultura es comunicación en movimiento”
(Formanchuk, 2010)*

La cultura corporativa, es un marco de referencia conductual que se encuentra inmerso en los principios básicos de toda organización, la interpretación que los colaboradores tengan acerca de los valores y comportamientos empresariales será propicia para una construcción de imagen y reputación.

Lo que se denomina cultura corporativa no “es sólo el resultado espontáneo de las interacciones diarias de los sujetos en el sistema, sino que además es resultado de las restricciones y espacios, de los estímulos y límites que la organización permite a sus empleados en función de sus objetivos comerciales, productivos, de servicios y estratégicos” (Garrido, 2008, p.3). Una cultura de comunicación se crea permitiendo la libre expresión y el flujo de ideas. Esto

supone un permanente esfuerzo tanto para asegurar la fidelidad en la interpretación de los objetivos e ideas como para evitar el decaimiento en el interés producto del acostumbramiento.

Díaz y Mañas mencionan que son “factores implícitos y explícitos que los trabajadores tienen respecto a cuál debería ser el correcto comportamiento”. La cultura corporativa influye directamente en el comportamiento de los trabajadores y en la toma de decisiones de la organización. Cuando la cultura empleada en la organización es manejada de manera correcta y busca la satisfacción de los trabajadores, genera satisfacción personal e incrementa el desempeño y compromiso laboral.

Por otro lado, cuando la cultura impide el desarrollo del trabajador como individuo, genera subculturas que pueden verse reflejadas en la utilización de jergas, formas de comportamiento, resistencia a cambios, juegos de intereses y búsqueda de poder.

1.4.1.1 Elementos de la Cultura Corporativa

- Creencias: Son suposiciones enlazadas a los valores personales, son ideologías que pueden convertirse en afirmaciones personales.
- Valores: Hacen referencia a los atributos emocionales, se forman en base a experiencias personales y contribuyen al desarrollo de juicios entre lo que se considera correcto e incorrecto.
- Los símbolos: Representan una realidad de manera perceptible, dentro de la organización puede concebirse como una relación de la esencia global de la empresa.
- Las historias: Son narraciones en base a la experiencia empresarial, trascienden generaciones y se convierten en parte de la identidad y motivación de los trabajadores.

- El lenguaje: Es el elemento integral de una organización, generalmente se convierte en una característica distintiva de los públicos para efectuar una comunicación efectiva.

1.4.1.2 Tipos de Cultura Corporativa

- Culturas Fuertes: Se caracterizan por mantener un sistema de valores empresariales, es decir, los valores de la empresa son compartidos por todos sus trabajadores, dando lugar a una mayor estabilidad y motivación de sus miembros.
- Culturas Débiles: Son culturas que se encuentran en constantes cambios debido a la mala gestión de los directivos, los valores son poco compartidos e incluso desconocidos por muchos colaboradores, la toma de decisiones son muchas veces incorrectas e impiden el desarrollo organizacional, causando inestabilidad y descontento laboral.
- Cultura Burocrática: Se refiere a una cultura dominante, tiene un enfoque interno y una orientación hacia un ambiente estable, se caracteriza por implementar tareas y procesos bien definidos. Existe centralización de poder, las labores empleadas se basan en normas estrictas que impiden el desarrollo de los trabajadores y genera un clima irreal y regresivo.
- Cultura de Clan: Presenta una fuerte sociabilización, los valores son conocidos y compartidos por todos. Se centra en la participación e intervención de los trabajadores y en las necesidades de los mismos para mejorar el desempeño.
- Cultura Emprendedora: Se caracteriza por estar a la vanguardia y ser efectiva en sus procesos de gestión. Existe compromiso con la innovación, libertad y flexibilidad, lo cual estimula el crecimiento de la organización.

- Cultura de Mercado: Se caracteriza por el cumplimiento de logros y metas financieras, se establecen acuerdos de mutuo beneficio para el trabajador y la organización en base a sus necesidades y las del mercado en el que se desarrolla.

1.4.2 Identidad Corporativa

La Identidad Corporativa es el autorretrato de una organización, las entradas o señales que ofrece por medio de su comportamiento, comunicación y simbolismo.

Italo Pizzolante describe a la Identidad Corporativa como un “conjunto de características que permiten percibir a la organización como diferente cohesión entre la imagen y la identidad”. (2004, p.282)

La identidad se forma mediante una estructura y se percibe como imagen. Genera una respuesta emocional en los públicos a través de percepciones, que parten de un manejo estratégico y que generan un valor agregado a la organización.

1.4.2.1 Elementos de la Identidad Corporativa

Joan Costa menciona cinco elementos:

- Verbal: nombre
- Visual: gráfico de marca
- Objetual: personalidad de productos debe ser un elemento diferenciador en la formación de imagen y posición en la competencia.
- Arquitectura corporativa o identidad ambiental: identidad física del lugar.
- Identidad cultural: percepciones mediante manejo estratégico empresarial.

Por otro lado, se menciona la importancia de considerar dentro de la gestión empresarial las diferentes dimensiones de la identidad corporativa, ya que éstas permiten comprender el desarrollo global de una organización. Entre éstas se encuentran: identidad visual, identidad objetual y la identidad ambiental.

1.4.3 Imagen Corporativa

“La imagen corporativa tiene como objetivo generar un valor añadido a la empresa y establecerse como un activo intangible estratégico de la organización” (Capriotti, 1999, p. 10). La imagen corporativa refleja en parte, la identidad de la organización, la buena o mala reputación de una organización se determina, en gran parte, por las señales que emite sobre su naturaleza.

Como lo menciona Capriotti (2008), es un “retrato que articula la mente de los receptores a partir de señales enviadas por el objeto”. Se construye a través de una serie de estímulos y permanece en el público como una especie de fotografía mental, que se ha generado a través de la descripción y representación de la organización.

El aporte de esta imagen corporativa de las organizaciones deberá:

- Crear Valor: Otorgar a la organización un sentido positivo.
- Facilitar la diferenciación: Lograr que los públicos obtengan una opción / alternativa con respecto a otras organizaciones.

Capriotti (2009) agrega otros beneficios importantes que aporta la imagen corporativa, entre los que se destacan:

- “Vender mejor: si la empresa posee una imagen positiva que supera a la de sus competidores, podrá vender sus productos y/o ofrecer sus

servicios a un precio mayor, dado que sus consumidores/clientes están dispuestos a pagar un `plus de marca´.

- Atraer mejores trabajadores: aquella organización que posea la mejor imagen corporativa de su sector se convertirá en referente como empleador y será considerada como un buen lugar donde trabajar. De este modo, podrá atraer con mayor facilidad a los mejores trabajadores y retener a sus talentos internos”. (Capriotti, citado en Lojo, 2011)

1.5 Tipos de Comunicación Corporativa

1.5.1 Comunicación Interna

Se entiende a la comunicación interna como un “instrumento fundamental para la gestión de comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización”. (Saló, 2008, p. 37)

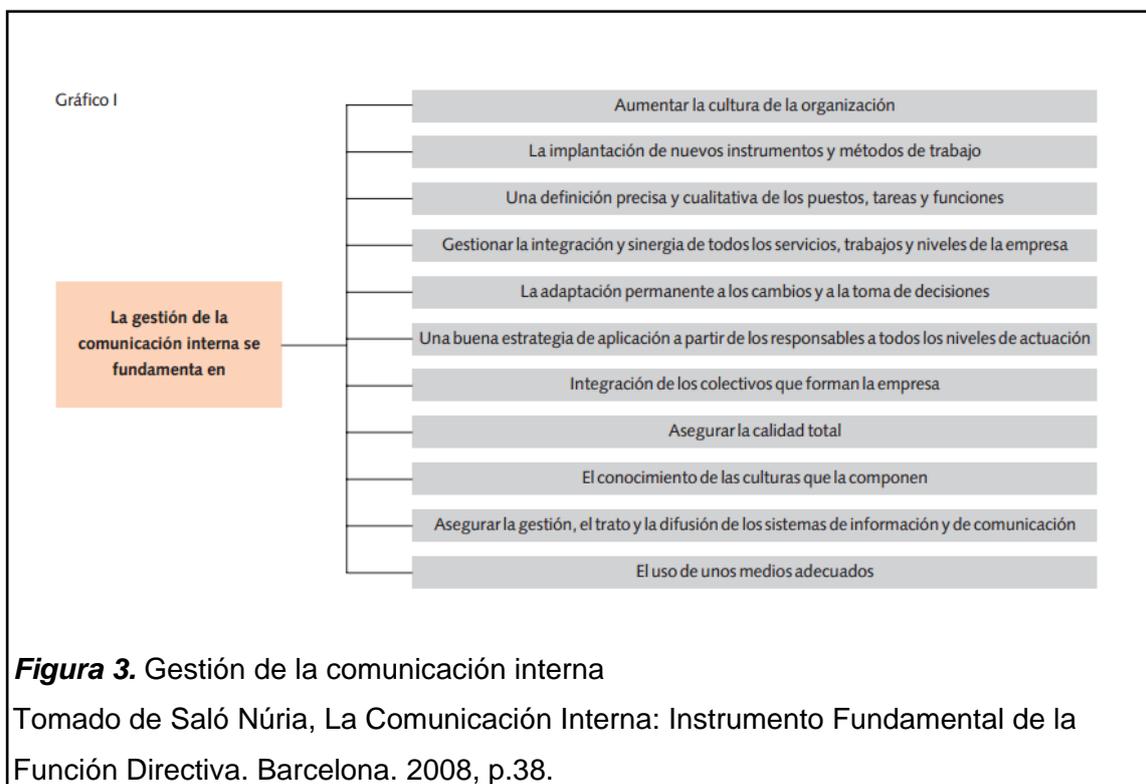
Según Formanchuk, hoy en día implementar comunicación interna se ha convertido en un desafío para muchas empresas, no todas las organizaciones se encuentran preparadas para ejercer nuevos retos y tampoco tienen la obligación de hacerlo. Sin embargo, debemos considerar que aquellas empresas que no trabajan en sus procesos de comunicación y se encuentran truncadas en viejos estereotipos organizacionales, corren el riesgo de no hacer partícipes a sus colaboradores y dan lugar a rumores, malestar y por ende un mal clima laboral. (2010, p. 21)

De ahí que, nazca el interés de reunir esfuerzos que se encaminen hacia el mejoramiento, al acceso de información, creación de redes globales, pero sobre todo de una construcción colectiva que involucre a los trabajadores como precursores de cambio y logro de objetivos corporativos.

Saló menciona que, “las organizaciones deben cambiar, entender, posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización; así como, un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa”. (2008, p.37)

Por otro lado, Marisa del Pozo (1997) menciona que “invertir en comunicación interna es invertir en el capital humano de la empresa”. Al ser los trabajadores parte esencial para el desarrollo y crecimiento de la organización se convierten en un beneficio intangible, por ello la importancia de contar con canales óptimos de comunicación que permitan mantener una interacción constante con el personal interno.

La comunicación interna está dirigida al cliente interno, es decir, a los colaboradores directos que dependen de la organización, crea relaciones interdepartamentales, utiliza medios oficiales para hacerlos partícipes de la información que maneja la empresa, contribuye al fortalecimiento de identidad y cultura corporativa.



1.5.2 Comunicación Externa

Martín define a la comunicación externa como un “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus grupos de interés, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos y a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios” (1997, p.23). La comunicación externa son actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

“No existe una buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna; dos caras de una misma moneda que se mantienen unidas en su planteamiento teórico, pero que en la práctica de la empresa existe disociación”. (Calero, 2005)

La comunicación externa, hace referencia a la interacción que mantiene la empresa o institución con sus públicos externos, la comunicación externa que una empresa genere debe ser coherente a lo que trabaja internamente. Al ser ésta un ente social todas sus acciones pueden afectar a la sociedad, razón por la que se encuentra expuesta a una serie de factores de los cuales dependerá la opinión que se genere en sus públicos.

1.5.3 Tipos de públicos

1.5.3.1 Públicos Internos

Son considerados públicos o actores internos todos aquellos que mantienen un criterio de pertenencia o proximidad a la organización y tienen una relación de dependencia con la misma. Marston menciona que, “el público interno es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo”. (1981, p. 23).

Por tanto, cuando se menciona públicos internos se hace referencia a cada uno de los colaboradores que forman parte de la empresa, siendo estos mandos altos, medios o bajos. De ahí que, los públicos con los que cuenta una organización se conviertan en el recurso más importante, ya que su compromiso y desempeño inciden en el desarrollo y reconocimiento de la entidad en la sociedad.

1.5.3.2 Públicos Externos

Son aquellos públicos que interactúan con la organización pero no pertenecen a ella. Son definidos por Muriel y Rota (1980), como “aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizativo lo que aporta un enriquecedor enfoque en términos de interrelación sistémica, en el que la importancia de ese tipo de público está dada por la posibilidad que aporta a la entidad de conocer y ser reconocida en el medio ambiente donde se desarrolla.

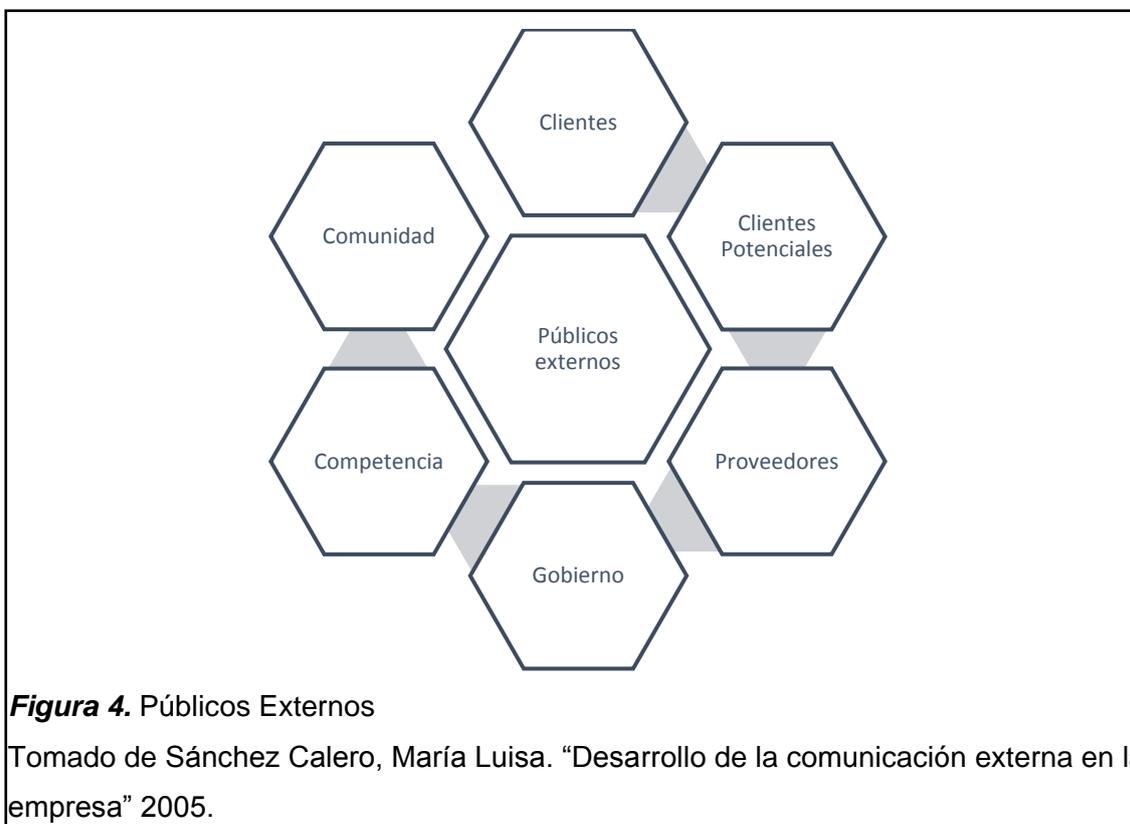


Figura 4. Públicos Externos

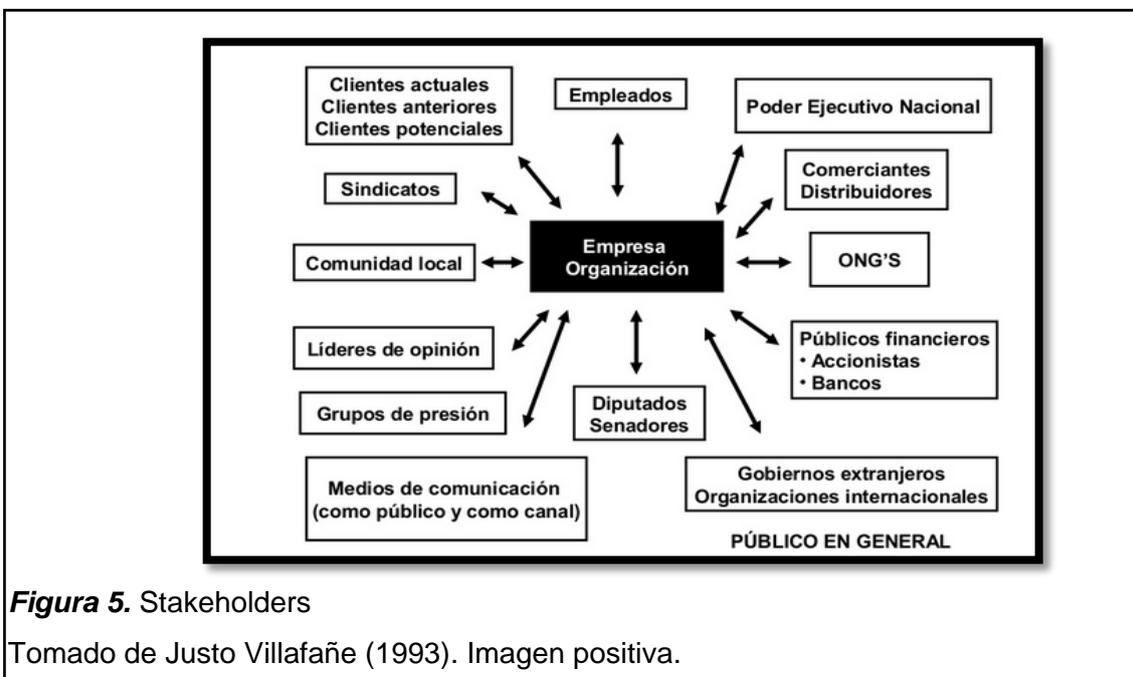
Tomado de Sánchez Calero, María Luisa. “Desarrollo de la comunicación externa en la empresa” 2005.

- **Cliente:** Considerado así, al consumidor de productos o servicios de una determinada organización.
- **Clientes Potenciales:** Se considera así futuros consumidores de bienes o servicios siendo estas personas, empresas u organizaciones.
- **Proveedores:** Aquellas personas o empresas que suministran o abastecen los insumos principales de los cuales depende una organización.
- **Gobierno:** Organismo del sector público que influye directamente en el accionar de la organización; así como, en su estabilidad y progreso.
- **Competencia:** Debido a que las organizaciones participan en una actividad empresarial buscando captar mercados y asegurar la fidelidad de estos, siempre se deberá tener en cuenta la existencia de la competencia y de la necesidad de encontrar la fórmula de obtener ventajas competitivas y ventajas comparativas frente a ella. Una competencia desleal por parte de un “adversario comercial” podría poner en serios problemas a la organización. Lo mismo sucedería con prácticas monopólicas que distorsionen las reglas del mercado.
- **Comunidad:** Constituye un *stakeholder* muy importante. Ninguna organización en la actualidad puede desarrollarse cuando la comunidad del lugar donde desarrolla sus actividades la identifique como un “vecino incómodo”, ya que de ésta dependerá la imagen y reputación que pueda adquirir una organización frente a sus públicos”. (Bazán, 2011, p. 20)

1.5.4 Stakeholders en la Comunicación Interna

El éxito organizacional se debe en parte a las elecciones y acciones de los grupos que tienen un interés en la organización. (Gilbert y Freeman, 2009, p.2). Hoy en día, las empresas requieren de nuevas estrategias que fortalezcan sus relaciones con todos aquellos grupos que como lo mencionó Freeman en 1984, “pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización”.

Es así, como el término *stakeholder* es introducido por Edward Freeman en el lenguaje de la estrategia, ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Dando lugar a una relación de dependencia mutua entre grupos e individuos y la organización.



1.6 Herramientas de comunicación

Los medios y herramientas de comunicación se han convertido en mediadores departamentales dentro de la organización, esto debido al avance de la tecnología y a la necesidad del ser humano para comunicarse en su entorno. Como lo menciona Ritter (2008) “los canales formales buscan trascender en el tiempo y ser herramientas latentes dentro de la organización”.

Es importante conocer las herramientas internas de las que dispone la organización, para partir de un análisis que dé lugar a un uso óptimo de los mismos con la finalidad de informar de manera dinámica permitiendo la participación de los trabajadores, funcionarios y directivos.

1.6.1 Herramientas de comunicación a nivel interno

Las organizaciones deben adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo. Según Pizzolante (2004), para usar las herramientas de comunicación interna, se debe determinar los medios, canales y modalidad.

- Periódicos y revistas internas: Son herramientas de tipo ascendente, descendente y horizontal, cuyo objetivo es interrelacionar a todos los miembros de la organización desde una perspectiva participativa e incrementa el sentimiento de pertenencia de los públicos internos.
- Comunicación o boletines internos: Los boletines internos son una herramienta para vehicular determinadas informaciones internas. Sus fines generalmente son: informar, motivar, formar, divertir y hacer equipo entre el personal de nuestra empresa.
- Intranet: Es una herramienta de comunicación interna privada, similar a un sitio web, mediante el cual se emite información a los trabajadores.
- Reuniones corporativas: Es una congregación de trabajadores, que permite conocer los intereses de los trabajadores, con el fin de tomar decisiones o transmitir alguna información.
- Video corporativo, conferencia o streaming: El video es una carta de presentación, en él se pueden mostrar todas las ventajas y puntos fuertes de la empresa, refleja confianza a través de entrevistas de tus mejores clientes.
- Redes sociales: Las redes sociales en internet son aplicaciones web que favorecen el contacto entre individuos, contribuyen a la interrelación posicionamiento y reputación de una marca.

- **Carteleras:** Es una herramienta didáctica que nos permite publicar sobre un tema específico, es una de las más usadas en las empresas ya que transmiten mensajes de interés común.
- **Buzón de Sugerencias:** Un medio a través del cual los empleados formulan ideas y las explican. También puede ser una dirección de correo electrónico, o una página web creada por la empresa.

1.6.2 Plan estratégico de comunicación interna

“Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados” (Llamas, 2015). Un plan de comunicación estratégica se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control en donde es indispensable identificar los actores que se encuentran directa e indirectamente involucrados en el cumplimiento de objetivos de la organización (Garrido, 2008).

En ese sentido, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso. “Es fundamental establecer y difundir los mecanismos y los sistemas de difusión de información y constatar su correcta recepción en el seno de la organización, mediante la aplicación del plan de acción”. (Saló, 2008, p.1)

1.6.2.1 Elementos de un Plan Estratégico de Comunicación

Para elaborar un plan de comunicación es necesario que sus elementos sean congruentes, si el mensaje que se desea transmitir es confuso se generará desconfianza en los públicos de interés. Para ello, se debe considerar lo siguiente:

- Compromiso de la alta dirección.
- Diagnóstico de la situación de comunicación en la empresa
- Establecer objetivos en base a las necesidades corporativas y respecto a los resultados que se esperan del plan.
- Identificar el público a quienes estarán dirigidas las acciones del plan.
- Diseñar estrategias de comunicación, sensibilización y negociación que permitan definir acciones planificadas para lograr de un determinado fin.
- Tácticas corresponde a los métodos que se emplearán para el cumplimiento de objetivos.
- Calendarios/Plazos temporales
- Establecer un presupuesto que permita medir de forma real la inversión versus los gastos al implementar el plan de comunicación.
- Realizar una evaluación que permita determinar los logros alcanzados. (Terán, 2003, pp. 1-7.)

1.6.3 Campañas de Comunicación

Una campaña es un conjunto de eventos programados para alcanzar un objetivo. Se la diseña, como parte de una estrategia, para lograr un conjunto de objetivos concretos y definidos y resolver algún problema actual” (Chávez, 2005, p.1). Las campañas de comunicación son generalmente planes intensivos y persuasivos, que se proyectan a través de diversos medios de comunicación con mensajes estratégicos, que generen un impacto y una retroalimentación conductual. Esto con la finalidad de causar impacto al mayor número de oyentes ya sea de un target específico o a toda una comunidad.

2. CAPÍTULO II: LA RSE Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

2.1 Responsabilidad Social Empresarial

“Responsabilidad Social no es dar lo que nos sobra, es invertir en lo que hace falta” (Elena María de Alfaro, FUNDEMAS)

La responsabilidad social empresarial (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC) “se define como la contribución activa y voluntaria de las empresas hacia al mejoramiento social, económico y ambiental. Las prácticas deben ser parte integral de la estrategia empresarial y estar directamente relacionadas con el giro de negocio de la empresa” (Barroso, 2008). Mientras que, Pizzolante concibe a la responsabilidad social empresarial como un estado de conciencia del impacto de todo cuanto hacemos o dejamos de hacer como empresa. Las empresas pueden ser responsables a partir de su naturaleza, de la forma en como hacen sus negocios, sin duda alguna es lo que más impacto genera en la sociedad.

La responsabilidad social empresarial reúne un conjunto de estrategias integradas en el funcionamiento diario de la empresa. Debemos diferenciar si la RSE que aplica la empresa se basa en programas y proyectos o en algo muy diferente que son los procesos de gestión y su influencia en la toma de decisiones. Una empresa puede considerarse socialmente responsable; sin embargo, si no mide el impacto ambiental de su tecnología, no genera bienestar y productividad, sus productos y publicidad no son lo suficientemente claros, está convirtiéndose socialmente en una entidad irresponsable.

Según el *World Business Council for Sustainable Development* (2000), “La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso continuo de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general”.

Las empresas que implementan programas de RSE deben basar sus estrategias en principios y valores corporativos que orienten a la toma de decisiones frente a equipos de trabajo, modelando con el ejemplo en la construcción de un clima interno de cooperación, complementación y crecimiento mutuo.

Por ello, es importante considerar ciertos elementos que direccionan de mejor manera la RSE, entre estos encontramos, el gobierno corporativo haciendo referencia al aspecto financiero y cognitivo, y la ética organizacional o rendición de cuentas; por otro lado, se considera al desarrollo sustentable. Seguramente el ámbito de análisis organizacional con mayores consecuencias en el mediano y largo plazo, que involucra la gestión de calidad y ambiental, y el triple balance de resultados (económico, social y ambiental).

Además, es importante, tener en cuenta las aportaciones de las ciencias de la conducta considerado en RSE como desarrollo organizacional, que hace referencia a las metáforas organizacionales y a la gerencia centrada en las personas (*stakeholders*). La dimensión del desarrollo organizacional en el debate de la RSE obedece a la permanente búsqueda de la mejora continua que contribuya al progreso individual y organizacional.

Actualmente, el tema de responsabilidad social se encuentra como una tendencia mundial que debe ser integrada dentro de las estrategias de negocio para la sostenibilidad organizacional a largo plazo. Es hoy por hoy, un cambio profundo en valorizar lo esencial, adoptar la transparencia e inclusión de justicia. Dentro de las organizaciones compete empezar por la alta directiva a gestionar e implementar la responsabilidad social, pues son ellos, los gestores de cambio y el modelo a seguir de sus colaboradores.

2.2 Ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial

2.2.1 Ámbito Social

Cuando se menciona la responsabilidad social, se hace referencia a la contribución en el crecimiento social de la comunidad inculcando un cambio de actitud, lo cual permite alcanzar una calidad de vida con valores que hagan tomar conciencia de lo que significa vivir al margen de la ley.

Para que una organización sea considerada socialmente responsable debe trabajar bajo un marco de equidad y con políticas que contribuyan al desarrollo y crecimiento tanto institucional como comunitario, promoviendo su filosofía empresarial como punto de partida para su progreso.



2.2.2 Ámbito Ambiental

En la actualidad, las empresas atraviesan una situación de constantes cambios, los mismos que han obligado a las empresas a implementar nuevas

estrategias de negocio que permitan reducir el impacto de sus actividades en el medio ambiente.

Es importante considerar que el aspecto medioambiental debe preocupar a cualquier tipo de organización y no solo a aquellas cuya actividad tiene una clara relación con el uso de recursos naturales.

Los beneficios de esta mayor sensibilización ambiental de las empresas son: (Murillo Luna; Garcés Ayerbe y RiveraTorres, 2004):

- Reducción de los costes ambientales y por lo tanto, de los costes generales de las empresas, es decir, optimizando recursos y mejorando los sistemas de calidad.
- Permite acceder a mercados más exigentes y restringidos por razones ambientales, generando así una diferenciación importante en el mercado.
- Favorece nuevas oportunidades y actividades empresariales.
- Mejora la imagen general de la empresa y su credibilidad frente a sus grupos de interés.
- Ayuda y favorece a las empresas en el cumplimiento de la legislación ambiental y la adopción. de medidas adecuadas a las políticas ambientales.
- Reduce los riesgos ambientales, más allá del cumplimiento legal.
- Permite introducir mejoras técnicas y de funcionamiento en la propia empresa.
- En general, mejora las relaciones de las empresas con las administraciones públicas". (Lacruz, 2007, p. 41)

2.2.3 Ámbito Económico

Es aquella responsabilidad que asume una empresa en términos monetarios y bajo un marco de legislación laboral. Es imprescindible entender que toda

organización privada tiene un interés y sobre él se manejará y se tomarán las decisiones, sin embargo, esos intereses deben estar encaminados a su vez hacia el bienestar y la satisfacción de sus grupos de interés.

2.3 Características de las prácticas de la RSE

“La responsabilidad social se está transformando de manera creciente y rápida, en una variable competitiva de reconocimiento mundial, un factor de éxito en los negocios que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad” (Parra, Rascón, Espinoza y Caballero, s.f.). Entre las características más notables de la responsabilidad social empresarial se pueden destacar la inclinación por una mayor valoración de marca y la implementación de procesos de gestión socialmente responsables, lo cual permite a las organizaciones formar parte de mercados más competitivos, a través de balances de RSE.

En un mercado competitivo, el implementar estrategias que reduzcan el impacto medioambiental y mejorar las relaciones con la sociedad otorga un valor distintivo a la organización frente a las demás empresas y genera valor compartido con sus grupos de interés. La participación activa y voluntaria que conlleva una organización a través de sus prácticas de RSE o RSC otorga el reconocimiento y la satisfacción de sus stakeholders y a su vez, mejora la imagen percibida con respecto a la competencia, lo cual incrementa las oportunidades en su entorno y la demanda de sus productos o servicios.

Es importante considerar que, al manejar procesos de transparencia, basados en principios fundamentales, la compañía se convierte en una empresa atractiva para sus trabajadores y para el mercado en el que se desarrolla. Un comportamiento empresarial responsable impacta positivamente en resultados y genera un ahorro notable para las entidades. Se debe trabajar en base a las exigencias de la comunidad y por ende

tomar en cuenta que el 86% del consumidor hoy, elige un producto por su conciencia social. Lo cual permite entender que las prácticas en torno a la RSE han tomado fuerza durante los últimos años e impactan en la gestión de la organización, es por ello que direccionar a una compañía bajo los parámetros sociales, ambientales y económicos permitirá la construcción de confianza y la disminución de riesgos.

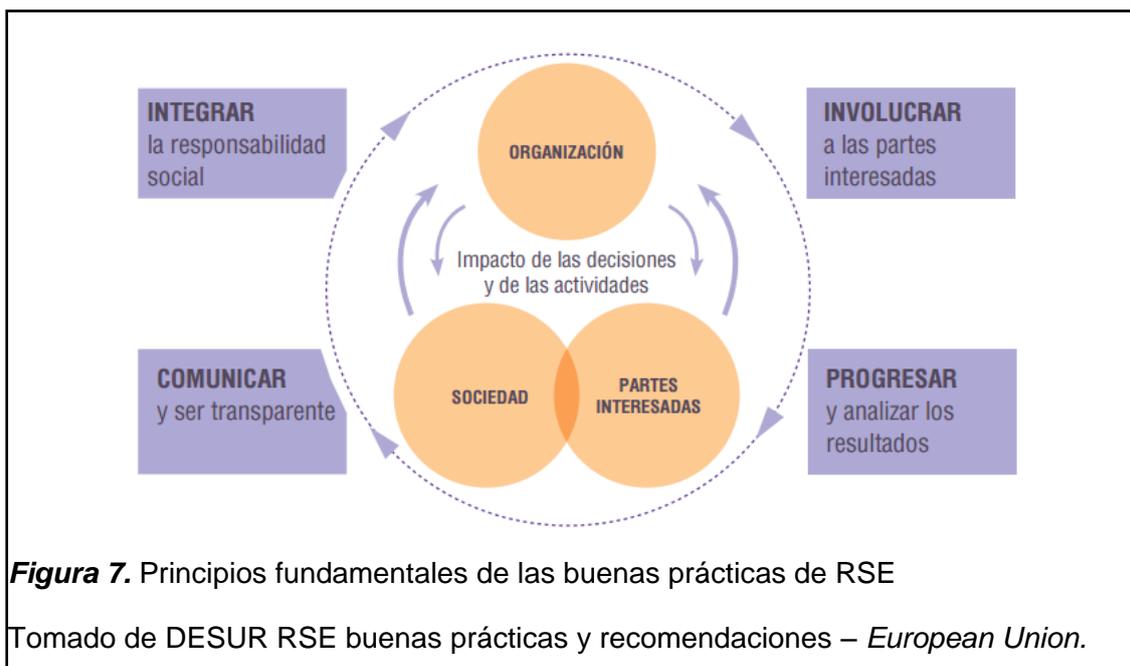
2.3.1 Tipos de prácticas de RSE

Hoy en día, el compromiso y la participación activa de las empresas en torno a la RSE se han convertido en una forma de gestión, actualmente forman parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

Las prácticas que se gestionan se han convertido en una forma de hacer negocios, razón por la cual deben vincularse al giro de negocio de la empresa, tener coherencia entre lo que hace y dice la empresa genera confianza, la misma que permite la fidelización de los *stakeholders* y por ende el progreso y sustentabilidad a largo plazo.

Actualmente, las acciones sociales que prevalecen en la mayoría de empresas latinoamericanas son consideradas acciones sociales o filantrópicas, esto debido a que los aportes que realizan las empresas son donaciones de productos o recursos y voluntariado corporativo. “Menos del 50% de las empresas desarrollan o planifican proyectos sociales propios” (Españera, Sheldon y asociados, 2010, p.18). Al mencionar la responsabilidad social empresarial muchas empresas desconocen y por ende confunden ésta con las acciones sociales o ambientales, y no se dan cuenta que implica el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa.

Las prácticas más comunes que implementan las organizaciones se ven adheridas a las necesidades sociales, éstas desarrollan metodologías que permiten desarrollar programas en beneficio del medioambiente, la sociedad y la economía respondiendo a sus intereses organizacionales.



2.4 Responsabilidad social empresarial en Ecuador

En la actualidad un número creciente de empresas, perciben a la responsabilidad social como una forma de contribución para el desarrollo sostenible; sin embargo, en América Latina el tema de RSE es considerado como secundario, lo que ha dado lugar a que ésta evolucione lentamente. (Iso 26000, 2010, p. 2). La situación de la responsabilidad social y ambiental de las empresas en Latinoamérica es difícil de generalizar por diversos motivos. En primer lugar, existen grandes diferencias económicas, sociales y culturales entre las diferentes subregiones, las prioridades de América Latina son diferentes a las de Europa o Estados Unidos. Y, en segundo lugar, un número significativo de empresas desconocen el significado de RSE y por ende el costo vs beneficio de implementarla al giro de negocio.

La compañía Deloitte realizó una investigación a empresas sobre RSE en el Ecuador. La investigación comprendió 94 empresas en la que se detalla que para el 84% de los consultados, la RSE y la sostenibilidad tienen alta importancia en la gestión y futuro de sus negocios. Sin embargo, solo el 55% de las empresas tiene parcialmente incorporadas estas políticas y acciones a

su modelo de gestión, mientras que un 22% no lo ha implementado aún. (Ekos negocios, 2012).

Según la ONG británica *Accountability*, en su estudio Estado de la Competitividad Responsable, ubica “al Ecuador en la posición 79, en un ranking de 108 países. Esta ubicación se debe a que, en el estudio, los conceptos de RSE en el Ecuador se asocian a factores como filantropía, donaciones de gente adinerada o acciones que la empresa realiza con fines de marketing”. (Viteri, 2008)

Uno de los principales obstáculos que se han encontrado en las empresas ecuatorianas para no fomentar la responsabilidad social es la falta de información, la alta gerencia hoy en día es consciente que el impacto de sus actividades en la sociedad puede otorgar una ventaja competitiva, así como una aceptación positiva de sus diferentes públicos. De acuerdo a la investigación de Mónica Torresano, el 42% de los gerentes ecuatorianos aseveran no tener un alto grado de conocimiento sobre la RSE.

Por otro lado, Santos (2011) indica que existen otros factores determinantes que limitan dificultan a los empresarios para desarrollar una estrategia integral de RSE como la falta de recursos financieros, la falta de tiempo o la falta de involucramiento con las acciones de la compañía.

A pesar de las dificultades que se han presentado en América Latina, muchas compañías han comprendido la necesidad de asumir una actitud proactiva en materia de responsabilidad social empresarial, marcando así un paso importante para su desarrollo.

2.5 Estrategias de comunicación en RSE

“Factores como la globalización, la conciencia por un mundo sustentable, la importancia por la preservación del medio ambiente, el interés por el desarrollo

de un capital humano integral y la preocupación por una sociedad más justa y equitativa recaen sobre la empresa actual, obligándola a modificar sus sistemas de gestión y con ello su comunicación”. (Orjuela, 2011, p. 2)

De ahí que hoy en día, las empresas conciben como parte de su compromiso la implementación de estrategias de comunicación en RSE, que permitan generar mayor competitividad y liderazgo y a su vez, involucramiento y vínculos estrechos con sus grupos de interés. Es vital que dentro de sus estrategias se tome conciencia sobre la comunicación implícita y explícita que mantiene la organización en la sociedad, con el objetivo de difundir los resultados positivos de la empresa antes de que potencialmente haya información negativa circulando.

Según un artículo publicado en Comunicaciones Vivas p. 4 “El resultado de una estrategia de RSE y de una adecuada plataforma de comunicaciones que la acompañe, debe contribuir para añadir valor a la empresa, generar confianza, construir reputación y movilizar, con el ejemplo, a otras empresas en favor del desarrollo sostenible”. Para ello se requiere concentrar esfuerzos en la gestión de los grupos de interés o *stakeholders*, aunque debemos considerar que no existe un determinado lineamiento sobre los procesos de planificación en RSE, se requiere partir de una línea base que permita auto diagnosticar la situación actual de RSE en la empresa.

Por otro lado, “llevar a cabo un análisis interno sobre los procesos organizacionales y comunicacionales con miras a evaluar los impactos que la empresa genera en su entorno. Asimismo, un análisis orientado a detectar acciones o programas de RSE que pueden ser difundidos para elevar su competitividad en el mercado”. (Vives, Peinado, Vara, Estrella, 2011, p.14)

Un comportamiento responsable tiene un impacto positivo en la sociedad, de ahí la importancia de transmitir convincentemente los modelos de implementación de RSE y manejar apropiadamente los medios de

comunicación como precursores de las exigencias de los stakeholders sobre las empresas, para ello se requiere gestionar mensajes a través de medios tradicionales como (sitios web, redes sociales, blogs, foros, videos corporativos) y medios de interacción que permitan generar una retroalimentación para el mejoramiento de resultados e incentivar el compromiso colectivo para el desarrollo sostenible de la corporación. (Korin, 2011, p.187)

Como lo menciona Orjuela “para realizar una planificación estratégica de comunicación para la RSE, se debe iniciar por determinar los públicos de interés para la organización, de acuerdo con su cultura corporativa, objetivos organizacionales, comunicacionales y de RSE, para luego definir estrategias, tácticas, diseñar el tipo de mensajes y canales, así como la intencionalidad de éstos, para lograr el impacto deseado, tanto desde la comunicación, como de la RSE. Por supuesto, no olvidar la definición de indicadores de gestión, con el fin de dar mayor rigor y seriedad a las propuestas dentro de la organización”. (Orjuela, 2011, p.147)

2.6 Comunicación sostenible: Comunicación y RSE

Los cambios culturales, políticos y sociales han generado un nuevo paradigma para la gestión empresarial. Hoy se entiende que los comportamientos y e información que emita una organización aportan o perjudican a su identidad, imagen y reputación, “la vida de la empresa y su estructura de negocio (basada en la ganancia) ha cambiado, pues la misma inercia a la que ha llevado la globalización exige interés y presenta otras concepciones empresariales esperando mayor compromiso con el medio ambiente, solidaridad y mejora de su entorno”. (Orjuela, 2011, p.144)

Es por esta razón que la comunicación se ha convertido en una de las grandes preocupaciones de las empresas. A diario éstas se encuentran con el problema

de no saber comunicar las actividades o programas de RSC, a sus principales *stakeholders*. Sin embargo, como lo menciona Olcese actualmente las empresas conciben la importancia de gestionar “una comunicación como parte de un proceso de diálogo abierto, honesto y fluido entre la empresa y sus diferentes grupos de interés. Un diálogo entendido como fuente de aprendizaje y, a la postre, de innovación”. (2009, p. 73)

Se considera que, “el manejo de la comunicación de la responsabilidad social corporativa requiere una organización comprometida con la ética y la transparencia, además de un diálogo constante con los grupos de interés. Los beneficios de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en la marca son evidentes en los ámbitos de la reputación, la imagen, la lealtad de los consumidores y el reconocimiento social”. (Orozco y Ferré, 2013, p.1)

Sin embargo, la información financiera debe trascender y comunicar lo que realmente hace y pretende la empresa, debido a que, desde la comunicación y a través de ella, se direcciona una organización; para que, de esta forma, alcance sus objetivos, logrando establecer relaciones sólidas y duraderas con los stakeholders. (Briceño, Mejías y Moreno, 2010)

Actuación responsable que intenta traducir la estrategia de negocio en base a los impactos que generan las actividades de la empresa en la sociedad. Por otra parte, las entidades muchas veces tienen la idea para comunicar, pero no poseen las habilidades para generar credibilidad al momento de contarlo, para ello se requiere de mecanismos y finalmente, de un modelo de gobierno, es decir, una organización que permita trascender en el tiempo.

2.7 Stakeholders y su vinculación con la comunicación sostenible

Con la evolución del ser humano, las empresas se ven obligadas a responder a las diversas necesidades sociales. De ahí que hoy en día, las organizaciones no se limiten a la generación de riqueza e incremento de utilidades hacia sus

propietarios, sino al desarrollo en base a las exigencias de sus grupos de interés, al mejoramiento de sus relaciones con la comunidad y que se preocupen del impacto medioambiental que pueden generar. (Rivera y Malaver, 2011)

El compromiso que deben asumir las empresas para satisfacer los intereses de todos sus stakeholders, incluye todas las acciones que garantizan el derecho a ser escuchados, para que, sus requerimientos sean respondidos; la respuesta dada por las empresas no necesariamente significa complacer todas y cada una de las exigencias e intereses sino crear mecanismos de diálogo y entendimiento mutuo para que sus necesidades sean consideradas estratégicas y operativas. (González, 2008).

Un aspecto determinante en la vinculación con los stakeholders “es el principio de inclusividad; el esfuerzo para lograrla implica por parte de la empresa su compromiso para reflejar, en todas las etapas del proceso de relación, los puntos de vista y necesidades de los stakeholders, permitiéndoles expresarse sin temor ni restricciones a través de un proceso participativo” (Volpentesta, 2012)

Rivera y Malaver mencionan que “ver la empresa ‘como una institución’ es verla continuamente preocupada por tomar en consideración a los stakeholders relevantes, cumpliendo compromisos de largo plazo, siendo sensible a la estructura de la autoridad que la emplea”. (2011, p. 22)



El desarrollo sostenible se ha constituido en una ética. El compromiso ético que la empresa tenga con sus grupos de interés, puede verse reflejado a través de la incursión de RSE. La RSE de la empresa es una ética de la coherencia (Caravedo, B. 2011, p. 40)

3. CAPITULO III: EMPRESA HERBALIFE- QUITO

3.1 Antecedentes

*“No se puede impedir que una buena idea
tome arraigo y se extienda”*

Mark Hughes

Herbalife es una compañía global de nutrición dedicada a la venta de productos para el cuidado personal, destinados a promover calidad de vida y bienestar general.

En Los Ángeles-California un hombre llamado Mark Hughes vio con desesperación los intentos fallidos de su madre para reducir su peso. Entre varios de dichos intentos, especialmente en los últimos, Jo Ann Hughes acudió a varios médicos para obtener ayuda; sin embargo, en estas visitas lo único que logró fueron recetas de medicamentos que le hicieron dependiente a una peligrosa combinación de píldoras para dietas y tranquilizantes. Jo Ann Hughes falleció a los 36 años de edad víctima de una sobredosis accidental. Mark tenía solamente 18 años. (Herbalife Internacional S.A., 1980)

La trágica muerte de su madre llevó a Mark a tomar una decisión radical en su vida, de ahora en adelante, dedicaría su tiempo a ayudar a otras personas con problemas de peso, brindándoles la posibilidad de utilizar métodos seguros, basados en nutrición antes que, en medicina, y sin riesgos para la salud.

En aquellos días, Mark conoció al Dr. Bruce Halsted, un reconocido médico de Los Ángeles con fama mundial que se especializaba en terapia para cáncer. Bruce invitó a Mark a un simposio de medicina china. En este simposio se trataron varios temas referentes al uso de hierbas y medicina tradicional, lo que marcó la visión de Mark y lo incitó a visitar China convencido de que podría crear los más eficaces productos de control de peso, encontrando la

combinación perfecta entre la antigua sabiduría, medicina tradicional sobre el uso de hierbas y la más moderna tecnología. (Nutriciondieta, s.f.).

Tras esto, Mark reúne una cantidad mínima de dinero de trabajos anteriores, y con a su experiencia y entusiasmo, decide crear, junto con el fabricante Richard Marconi (científico de la NASA) de Slender Now, su propia empresa. De esta forma, en febrero de 1980 Mark le dio vida a su gran sueño y fundó Herbalife. Se dedicó a crear productos con la única esperanza de cambiar de manera positiva la vida de millones de personas.

Hoy, gracias a las personas que consumen los productos y luego los recomiendan, Herbalife es una empresa de renombre mundial. (Herbalife Internacional S.A., 1980, pág. 2)

3.3.1 Breve historia empresarial

"No es importante dónde te encuentras ahora, lo importante es dónde quieres estar en el futuro".

Mark Hughes

Mark Hughes fundó Herbalife en febrero de 1980 en Los Ángeles-California. Se convirtió en el primer Asociado Independiente dedicado a la venta de sus productos nutricionales; de esta forma, reescribiendo la historia del mercadeo en red con Asociados Independientes. Entre los años 1980 y 1990, Herbalife comenzó sus actividades en otros países como Canadá, Australia, Reino Unido, Nueva Zelanda, México, España e Israel; a partir de esto, Herbalife comienza a cotizar en la bolsa NASDAQ. Llegados los años 90, la empresa de Mark se expande por Francia y Alemania, justo a tiempo para celebrar el 10mo Aniversario de la empresa.

Los años venideros serían de grandes logros, entre ellos, la campaña "*Mission for Nutrition/Get on Board*", la cual genera ventas por \$400 millones en 1992.

Con estos increíbles ingresos, Herbalife decide extenderse a muchos más países, entre los que figuran los siguientes: Venezuela, Argentina, República Dominicana, Bélgica, Polonia, Dinamarca, Suecia y las Filipinas. A pesar de todo el éxito alcanzado, Mark Hughes no descuida su filosofía inicial y funda la organización de beneficencia mundial Fundación Familia Herbalife (HFF, por sus siglas en inglés). Así mismo, a mediados de los años 90, Mark inaugura un orfanato en Río de Janeiro-Brasil y decide nombrarlo Casa Herbalife. En el 2000, Herbalife atraviesa grandes logros, expandiéndose por muchos países de Centro y Sudamérica; sin embargo, el 21 de mayo de dicho año, ocurre el trágico fallecimiento del visionario y fundador de Herbalife Mark Hughes, a la edad de 44 años.

Para abril de 2003 se une al equipo de Herbalife, Michael O. Johnson, pasando a asumir el cargo de Director Ejecutivo (CEO). Johnson trabajó cerca de diecisiete años en *Walt Disney Corporation* con el cargo de Presidente de *Disney International*. Michael y su amplia experiencia de éxito tanto como líder y administrador, incluyendo logros significativos en el desarrollo de empresas, operaciones globales, liderazgo de ventas, mercadeo e innovación de producto, trajo grandes cambios a Herbalife.

Un año después, en diciembre de 2004, la compañía realiza una oferta pública y sus acciones empiezan a cotizarse en la Bolsa de Valores de Nueva York bajo el símbolo "HLF". En 2005 Herbalife, a través de su fundación Familia Herbalife, realiza donaciones a programas de ayuda a personas por desastres naturales como tsunamis, huracanes y terremotos. Así mismo, se lanza el programa Casa Herbalife de la Fundación Familia Herbalife con la apertura de seis programas Casa Herbalife alrededor del mundo.

En el mismo año, se habilitan siete programas Casa Herbalife de la Fundación Familia Herbalife alrededor del mundo. Así mismo, se inauguran las instalaciones de Innovación y Fabricación (H.I.M., por sus siglas en inglés) en

el sur de California, permitiendo a la compañía un mejor control del desarrollo global de los productos y de su cadena de suministros.

En 2010 Herbalife celebra 30 años de operaciones en Aruba y Bulgaria. La Fundación Familia Herbalife recauda fondos para la ayuda en inundaciones y terremotos en México, Tailandia, Chile y Haití. Herbalife funda el Instituto de Nutrición de Herbalife (HerbalifeNutritionInstitute.com) como recurso educativo sobre buena nutrición y salud. Se abren 16 programas Casa Herbalife de la Fundación Familia Herbalife alrededor del mundo. En 2011 Herbalife inicia sus operaciones en Georgia, Belarús, Líbano, Mongolia y Ghana.

La Fundación Familia Herbalife recauda fondos para la ayuda en terremotos, tsunamis, tornados e inundaciones en Japón, Estados Unidos y Brasil. Gary Small, M.D., experto en salud cerebral y envejecimiento, se une a la Junta Editorial del Instituto de Nutrición de Herbalife. Se lanzan nueve programas Casa Herbalife de la Fundación Familia Herbalife alrededor del mundo.

Actualmente Herbalife tiene presencia en más de 95 países, la estrategia de la empresa está alineada con la industria del bienestar, siendo la única compañía a nivel mundial que patenta nutrición celular y que recomienda programas de alimentación balanceados bajos en calorías.

3.3.2 Filosofía organizacional

3.3.2.1 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”

3.3.2.2 Visión

“Cambiar la vida de las personas.”

3.3.2.3 Valores

Partiendo de la filosofía corporativa de Herbalife, se establecen los siguientes valores:

- **Nuestros productos:**

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

- **Nuestros asociados independientes:**

Los asociados independientes de Herbalife son el elemento clave de la empresa, ellos dan sentido y valor a la organización, su entusiasmo y disciplina para el alcance de resultados se convierten en un ejemplo hacia los demás, creando así, un ambiente positivo que impulsa la vida activa y saludable. A nosotros nos motivan sus necesidades y nos inspiran sus historias.

- **Nuestros socios:**

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

- **Nuestros empleados:**

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

- **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.

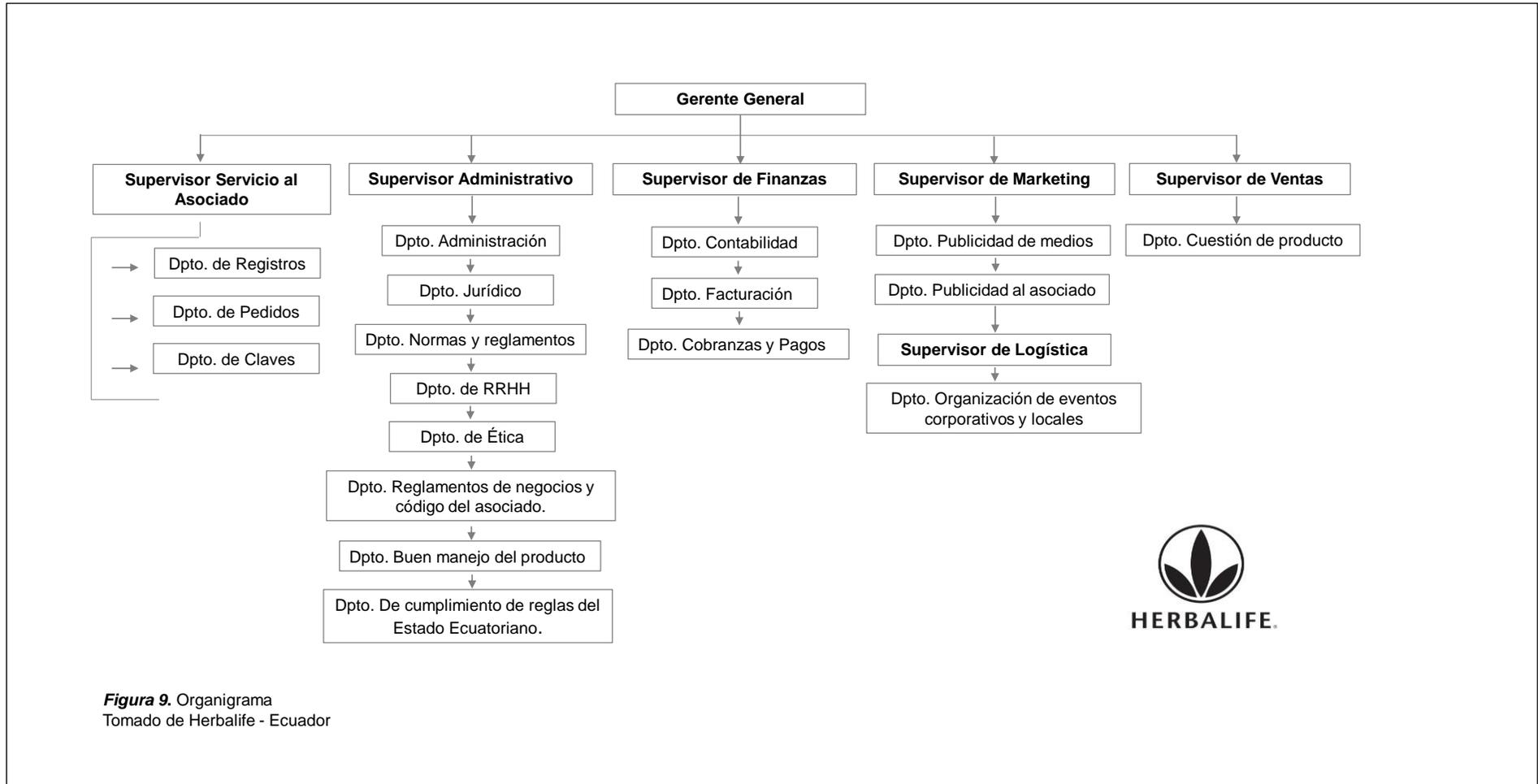
- **Nuestra ética:**
Hacemos las cosas de manera correcta, honesta y ética. Actuamos debidamente.

- **Nuestra filosofía:**
Usamos, llevamos, hablamos.

- **Nuestra actitud:**
Lo hacemos divertido, simple y mágico

3.2 Organigrama

La estructura de Herbalife en Quito se encuentra distribuida de la siguiente manera:



3.3 Comunicación Sostenible en Herbalife

Como empresa que crea valor sustentable, desde 1994, Herbalife ha consolidado sus esfuerzos en involucrar a la organización en un proceso de gestión integral con sus stakeholders. Esta iniciativa empezó en la ciudad de Quito en el año 2010.

El Consejo Herbalife de Responsabilidad Social y Sustentabilidad, dentro de sus alcances, desarrolló y aprobó la Política Corporativa en Responsabilidad Social Herbalife, la misma que se encuentra alineada tanto al plan estratégico, como a su Misión, Visión y Valores empresariales.

La visión de responsabilidad social de la compañía dentro de su contexto de sustentabilidad se basa en principios y acciones que atienden las preocupaciones sociales y ambientales de sus actividades.

3.4 Programas de RSE

3.4.1 Fundación Familia Herbalife (HFF): Programa "Casa Herbalife"

A nivel mundial Herbalife cuenta con la Fundación Familia Herbalife, fundación que lleva a cabo el programa Casa Herbalife. Dicho programa orienta su apoyo a instituciones sin fines de lucro como son los centros y hogares de niños. De esta forma, el objetivo de este programa es que tanto niños y niñas en situaciones de riesgo, tengan la posibilidad de acceder a una buena nutrición.

Así mismo, brinda ayuda en temas referentes a infraestructura, equipamiento y alimentación, en más de 50 países, donde cuenta con cerca de 100 Casas Herbalife y brinda apoyo a más de 120,000 niños. Solamente en la región de Centro y Sudamérica, la Fundación Herbalife cuenta con 12 casas en 9 países y brinda apoyo a cerca de 2,000 niños.

Para Herbalife los asociados independientes, el equipo de colaboradores y los consumidores, son muy importantes, por esta razón enfoca varios esfuerzos para que estos conozcan la labor que realiza la compañía a través de la Fundación Familia Herbalife.

La Fundación Familia Herbalife® (HFF, por sus siglas en inglés) tiene un compromiso: Mejorar la vida de los niños más necesitados. La Fundación Familia Herbalife viene apoyando diversas instituciones benéficas con la finalidad descubrir las necesidades más básicas y la buena nutrición en la vida de miles de niños, en cada continente.

Casa Herbalife® es el programa que anualmente apoya con más de US \$2 millones de dólares de financiamiento y asistencia voluntaria a más de 90 organizaciones en todo el mundo. Este financiamiento cubre las necesidades diarias básicas de la niñez en más de 50 países.

3.4.2 LiveGreen: Programa 3 R`S.

A través de programas de conciencia ambiental como *Livegreen*, que tiene el lema de las 3R`S – Reducir, Reutilizar y Reciclar - Herbalife lleva a cabo actividades de reciclado de envases de productos, papel, cartón y plástico, en conjunto con asociados independientes y empleados. Frente a esto, se puede decir que la propuesta de responsabilidad social que plantea Herbalife es integral. En Herbalife, están convencidos de que la niñez y las generaciones por venideras, merecen vivir en un mundo mejor y solo hoy es cuando se debe y se puede hacer algo.

3.5 Herramientas de comunicación para la RSE

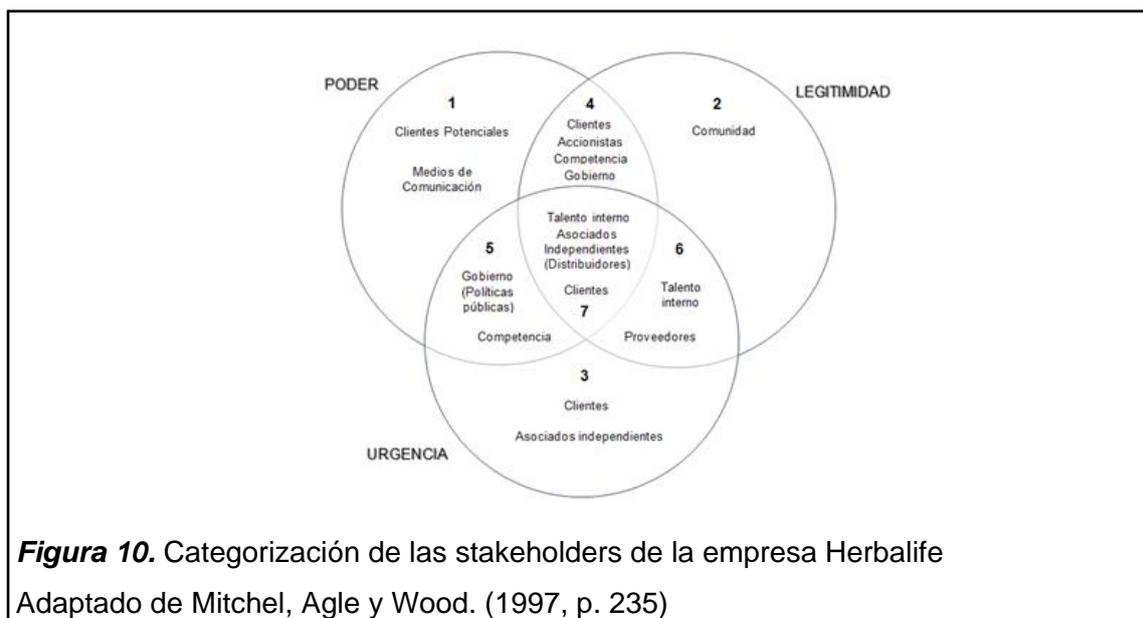
La dirección en la que circulan los mensajes permite identificar las herramientas adecuadas que serán capaces de generar una comunicación efectiva entre los grupos de interés de la organización. De ahí que las características de las herramientas de comunicación que utiliza Herbalife para

la RSE sea el manejo de publicidad BTL, boletines de prensa, vallas, flyers, videos corporativos, redes sociales y página web que permiten llegar a un mayor número de personas. Sin embargo, su comunicación principal es aquella en la que se tiene contacto directo con la gente, ya sea a través de clubes de nutrición, eventos o capacitaciones cuyo objetivo es informar continuamente sobre los programas de RSE, patrocinios, entre otros, o el lanzamiento de nuevos productos de nutrición y cuidado de la piel.

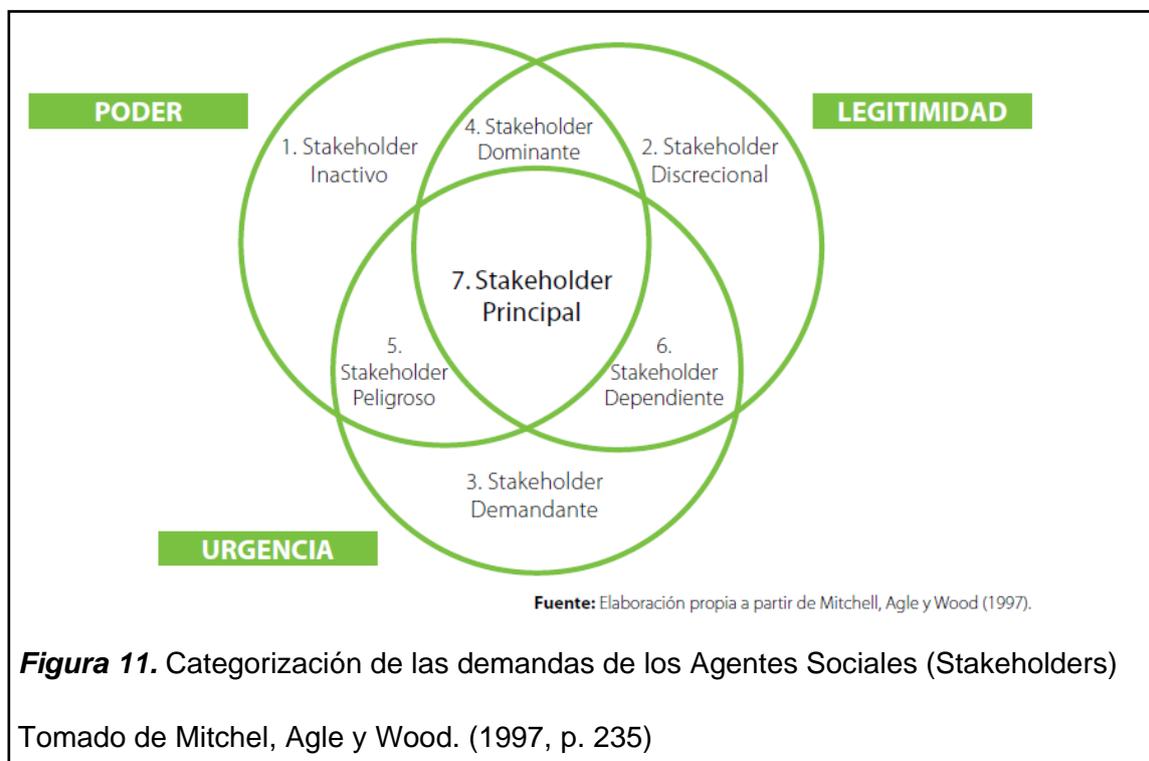
Herbalife hoy en día busca integrar a su gestión un reporte de sustentabilidad siguiendo el modelo de Rusio o más cercanamente México, modelo que plantea características que han tenido éxito durante años. Otra posibilidad que maneja la organización, es actuar de manera reactiva, que significa salir al cruce con información oficial para que no exista desinformación en el entorno, o incluso con una campaña masiva con contenidos de RSE.

3.6 Stakeholders en Herbalife

Para mantener un enfoque estratégico que permita mejorar la gestión de Herbalife en la ciudad de Quito, se definieron los siguientes stakeholders o grupos de interés.



- **Stakeholder Inactivo:** se considera así aquellos cuyo interés es adquirir un segundo atributo.
- **Stakeholder Discrecional:** sus demandas hacia la organización no son consideradas prioritarias y mantienen relación en un ámbito filantrópico.
- **Stakeholder Demandante:** son grupos que no poseen suficiente fuerza, pero exigen sus demandas a la organización.
- **Stakeholder Dominante:** Sus demandas hacia la organización son importantes, por lo que deben ser escuchadas y atendidas con precaución.
- **Stakeholder Peligroso:** sus demandas son impuestas mediante el uso del poder y la fuerza, por lo que pueden considerarse como una obligación para la empresa.
- **Stakeholder Dependiente:** son grupos que carecen de poder por lo que requieren la ayuda de otros grupos para ser escuchados.
- **Stakeholder Principal:** Sus demandas hacia la organización son consideradas primordiales, por lo que deben ser escuchadas y atendidas con urgencia.



4. CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivos de investigación

4.1.1 Objetivo General

Analizar las herramientas de comunicación de Herbalife - Quito para dar a conocer los programas de responsabilidad social a su público interno y su efectividad.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar de las herramientas de comunicación para la difusión de los programas de responsabilidad social de Herbalife, Quito.
- Reconocer las necesidades de comunicación para difundir los programas de RSE.
- Determinar estrategias de comunicación para la difusión de responsabilidad social empresarial.

4.2 Propósito

La presente investigación aportará con el análisis las herramientas de comunicación que utiliza la empresa Herbalife-Quito para dar a conocer a su público interno los programas de responsabilidad social que realiza la organización, con la finalidad de diseñar estrategias comunicacionales que contribuyan a una difusión efectiva de su accionar empresarial.

De la misma manera, se buscará incentivar y comprometer al público interno en las diferentes iniciativas que lleva a cabo la empresa como su programa Casa Herbalife – Quito de *Herbalife Family Foundation* y su programa *LiveGreen*, a través de los cuales la empresa procura generar mayor prestigio, confianza y credibilidad.

4.3 Enfoque metodológico

La presente investigación combinará aspectos cuantitativos y cualitativos para la recolección de datos, por lo que utilizará el enfoque metodológico multimodal. En la obra “Metodología de investigación”, se menciona que los trabajos investigativos deben basarse en estos dos enfoques, los cuales al combinarse pueden dar lugar a un tercero denominado: enfoque mixto. (Fernández y Baptista, 2010)

El enfoque cuantitativo permitirá determinar el grado de conocimiento y compromiso de la responsabilidad social que poseen los grupos de interés, a través de porcentajes y promedios; para ello se aplicarán encuestas a la población uno, dos y tres, con el objetivo de obtener respuestas de una forma más acertada.

El enfoque cualitativo permitirá conocer el grado de interés que presenta los públicos ante la nueva tendencia de comunicación sostenible, sus actitudes, acciones y los medios por los cuales prefieren establecer una comunicación; para ello se realizarán entrevistas a profundidad a personas seleccionadas de la población uno, cuatro y cinco quienes por ser un grupo representativo, indagarán más en el tema y permitirán obtener respuestas significativas para la investigación.

4.3.1 Método

La investigación utilizará diversos métodos para sustentar la información que se desarrollará durante el proyecto, entre estos se contará con el método inductivo, deductivo, análisis y síntesis.

Los métodos inductivo y deductivo, permitirán transformar los aspectos generales y relevantes en pautas específicas que se correlacionen con los objetivos de investigación, y guíen a la consecución de resultados.

Mientras que el análisis y síntesis serán fundamentales al momento de realizar el diagnóstico situacional y sacar los puntos relevantes como parte de las conclusiones de la investigación.

4.4 Tipo de estudio o alcance

La presente investigación tiene un alcance proyectivo, ya que requiere de una indagación exploratoria, descriptiva y explicativa.

- **Exploratoria:** Permitirá conocer con mayor claridad la situación en la que se encuentra la empresa, a través de una serie de técnicas que contribuirán para la recolección de datos, tales como encuestas y entrevistas, las cuales serán analizadas y darán lugar a un análisis apropiado para el proceso investigativo. (Zehle, 2011).
- **Descriptiva:** Se considera relevante el uso de la metodología descriptiva porque permite conocer la situación real de la empresa Herbalife, lo cual dará lugar a la elaboración de un plan estratégico de comunicación que integre a sus *stakeholders* y descubra sus necesidades principales y su interés hacia la organización. Como lo mencionan, (Contreras, y Ulloa, 2011)
- **Explicativa:** Esta técnica de investigación permitirá conocer la importancia de relacionar a la comunicación corporativa con la responsabilidad social empresarial, los beneficios que se obtienen al implementar estrategias basadas en la ética y moral, y el reconocimiento general de la empresa al relacionarse responsablemente con sus públicos de interés, así lo menciona, (Orjuela, 2011, p.146).

4.5 Determinación de la población y selección de muestra

4.5.1 Población

La presente investigación está enfocada a un estudio de 71 miembros del personal interno, 1 representante de Asociado Zonales y 1 Representante de CERES, los cuales se encuentran divididos de la siguiente manera:

Población 1. Supervisores: 5

Representantes departamentales:

- Supervisor de Marketing: 1
- Supervisor de Ventas: 1
- Supervisor de Logística: 1
- Supervisor de Finanzas: 1
- Supervisor de Servicio al Asociado: 1

Población 2. Administrativos: 37 personas pertenecientes al área.

Población 3. Operativos y servicios: 29 personas

Población 4. Representante de Asociados Zonales: 1 representante de Asociados Zonales del Distrito Metropolitano de Quito.

Población 5. CERES: 1 Representante de la Organización reguladora de la RSE.

4.5.2 Muestreo

Para el presente estudio se utilizará un muestreo cualitativo no probabilístico por juicio o discrecional, aplicable para la cuarta y quinta población, seguido de un muestreo no probabilístico por contexto, aplicable para la primera, segunda y tercera población.

Población 1. Supervisores: Se utilizará un muestreo intencional partiendo de un objetivo previamente determinado, que busca principalmente identificar un grupo específico de investigación, a partir del cual se obtendrá muestras representativas.

Por otro lado, se realizará una investigación por contexto cualitativo, la misma que será aplicada mediante una entrevista estructurada con la finalidad de identificar la opinión de un supervisor, de esta manera se podrá triangular la información.

Población 2. Administrativos: Se aplicará un muestreo por contexto, ya que se requiere una aproximación cuantitativa de la población a investigar. Se utilizarán encuestas con preguntas secuenciadas que permitan obtener criterios estadísticos.

Población 3. Operativos y servicios: Se aplicará un censo a los trabajadores del departamento Operativos y Servicios con la finalidad de obtener resultados estadísticos sobre la efectividad de los canales y herramientas de comunicación que utiliza la empresa para difundir la RSE.

Población 4. Asociados Zonales: Se aplicará un muestreo por conveniencia que permitirá seleccionar a los individuos que sean de fácil acceso para la respectiva investigación. Así como el grado de representatividad que tienen dentro de la organización.

Población 5. CERES: Se utilizará un muestreo discrecional o intencional, con el objetivo de obtener un representante que cubra los requerimientos del investigador.

4.5.3 Muestra

Cuantitativo:

No existe muestra, ya que se aplicará un censo a 71 miembros del personal interno, pertenecientes a las siguientes poblaciones:

Población 1. Supervisores: 5

Representantes departamentales

- Supervisor de Marketing: 1
- Supervisor de Ventas: 1
- Supervisor de Logística: 1
- Supervisor de Finanzas: 1
- Supervisor de Servicio al Asociado: 1

Población 2. Administrativos: 37 personas

Población 3. Operativos y servicios: 29 personas

Se realizará una distribución estadística para obtener mayor precisión de datos:

71 → 100%

5 → X

$5 \times 100 / 71 = 7\%$ Supervisores

71 → 100%

37 → X

$37 \times 100 / 71 = 52\%$ Administrativos

71 → 100%

29 → X

$29 \times 100 / 71 = 41\%$ Operativos y servicios

Muestreo cualitativo por contexto:

Se realizará una investigación por contexto cualitativa, la misma que será aplicada a 3 personas, con el objetivo de identificar las opiniones que tienen las poblaciones uno, cuatro y cinco con respecto a la RSE.

Población 1. Supervisor de Marketing: 1

Población 4. Representante de Asociados Zonales: 1 representante de Asociados Zonales del Distrito Metropolitano de Quito.

Población 5. CERES: 1 Representante de la Organización reguladora de la RSE.

4.6 Técnicas de investigación

Las técnicas más concurrentes para la elaboración del presente trabajo serán las encuestas y entrevistas, para ello se requerirá una investigación previa sobre la situación organizacional, los programas en responsabilidad social que manejan y el tipo de comunicación que emplean, de igual manera se necesitarán fuentes primarias y documentos de la empresa.

Entrevistas estructuradas

A través de estas se podrá recolectar datos significativos, y con aspectos característicos que permiten recaudar información que con otras técnicas no se logran obtener, éstas serán aplicadas a las siguientes poblaciones:

Población 1. Supervisor de Marketing: Se realizará una entrevista estructurada a un representante de Supervisores que nos permita obtener un contexto amplio sobre la comunicación interna y el grado de conocimiento de la RSE en Herbalife - Quito.

Población 4. Asociados Zonales: Se realizará una entrevista estructurada mediante la cuales se busca entender la percepción de un representante de Asociados Zonales sobre los programas de RSE que maneja la empresa, considerando además los canales y herramientas por los cuales reciben información.

Población 5. CERES: Se aplicará una entrevista estructurada a la Directora de la organización, con la finalidad de indagar sobre el contexto de RSE que viven actualmente las empresas en Ecuador, así como la importancia de implementar este tipo de estrategias en el modelo de negocio.

Encuestas

Las encuestas son técnicas que pueden tener un porcentaje de error mayor, permiten conocer la opinión de varias personas a la vez e incluso sacar un análisis en menos tiempo, lo cual da una guía para empezar a detectar problemas y buscar soluciones. Generalmente se encuentran diseñados para obtener resultados numéricos y estadísticos a partir de los cuales se realiza un análisis y posteriormente un plan de acción.

Población 1. Directivos: Se aplicarán encuestas a cinco representantes departamentales, el propósito principal es conocer la visión que mantienen los directivos en torno a los programas de RSE de la organización, sus planes y acciones actuales.

Población 3. Operativos y servicios: Se efectuarán encuestas a veintinueve integrantes del área de operativos y servicios. A través de estas se busca determinar los medios y herramientas de mayor uso para la difusión de RSE, así como su grado de participación en los programas que realiza la empresa.

Población 2. Administrativos: Se realizarán treinta y siete encuestas en el departamento administrativo. El objetivo principal, será conocer estadísticamente el grado de conocimiento que tienen los trabajadores administrativos acerca de la comunicación de responsabilidad social empresarial.

El presente estudio cuenta con fuentes bibliográficas, mediante las cuales se sustenta la información y datos que se utilizados para la construcción de la investigación, así como la adquisición de mayor conocimiento respecto al tema propuesto.

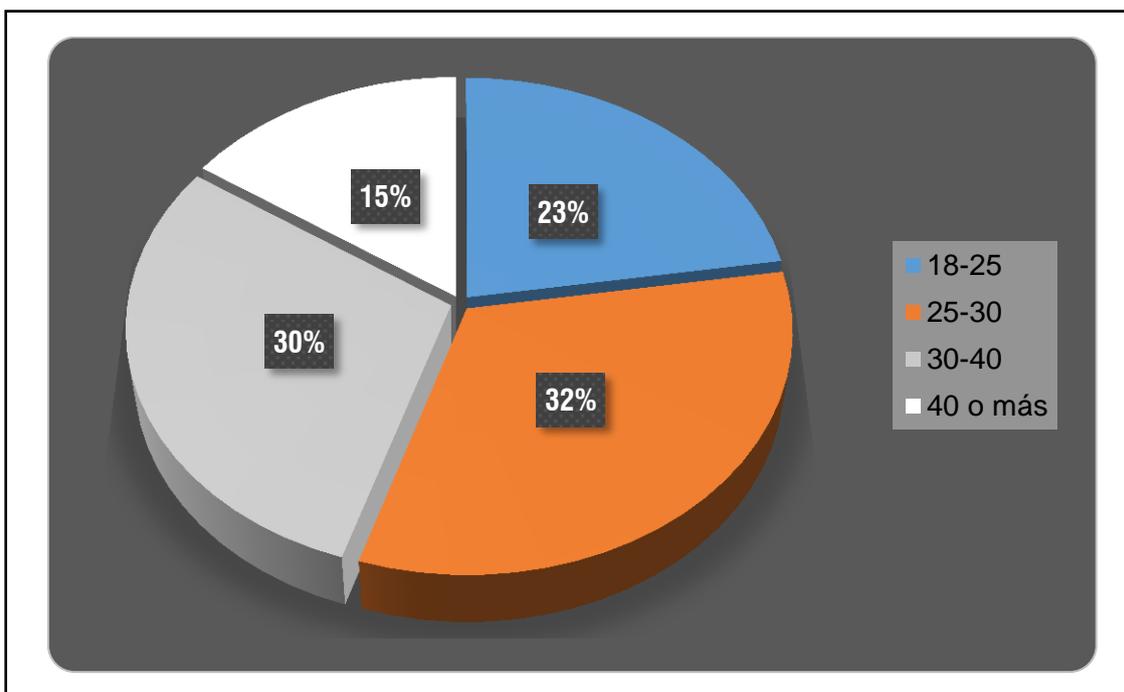
4.6.1 Encuestas

Tabulación y gráfica

ENCUESTA

Edad

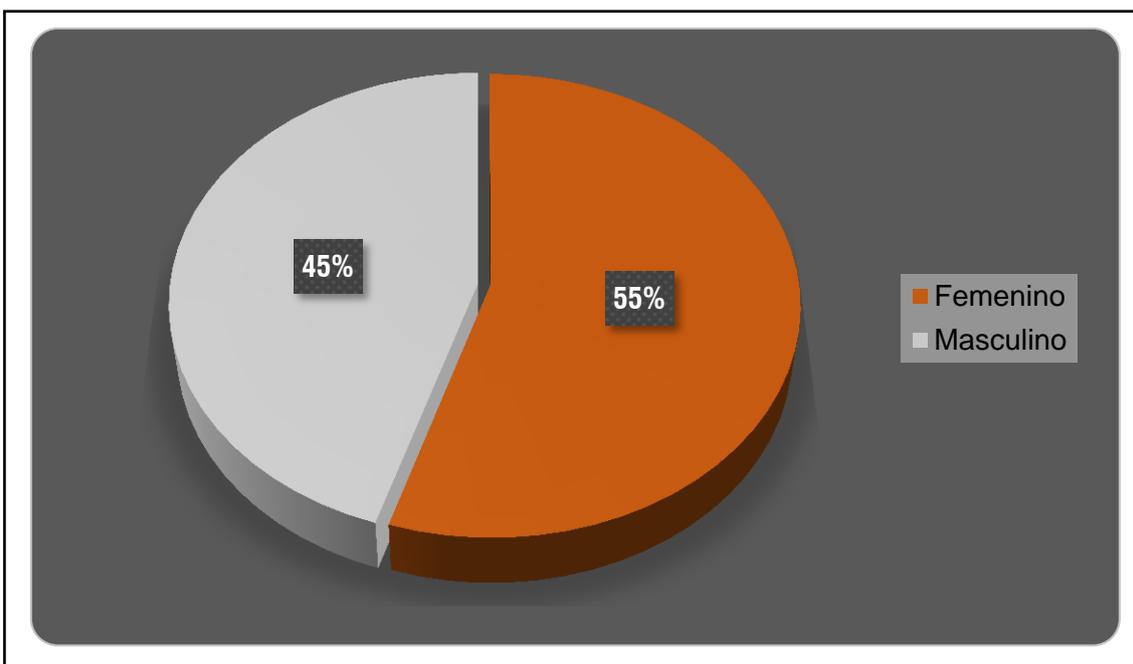
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
18-25	16	22,50%
25-30	23	32,40%
30-40	21	29,60%
40 o más	11	15,50%
Total	71	100%



Como podemos observar en la gráfica la población predominante se encuentra entre los 25 a 30 años representado un 32%, seguido del 30% entre edades de 30 a 40 años, las últimas escalas se encuentran en un 23% representando a la población entre 18 a 25 años, y por último el 15% que refiere a las edades entre 40 o más años.

Género

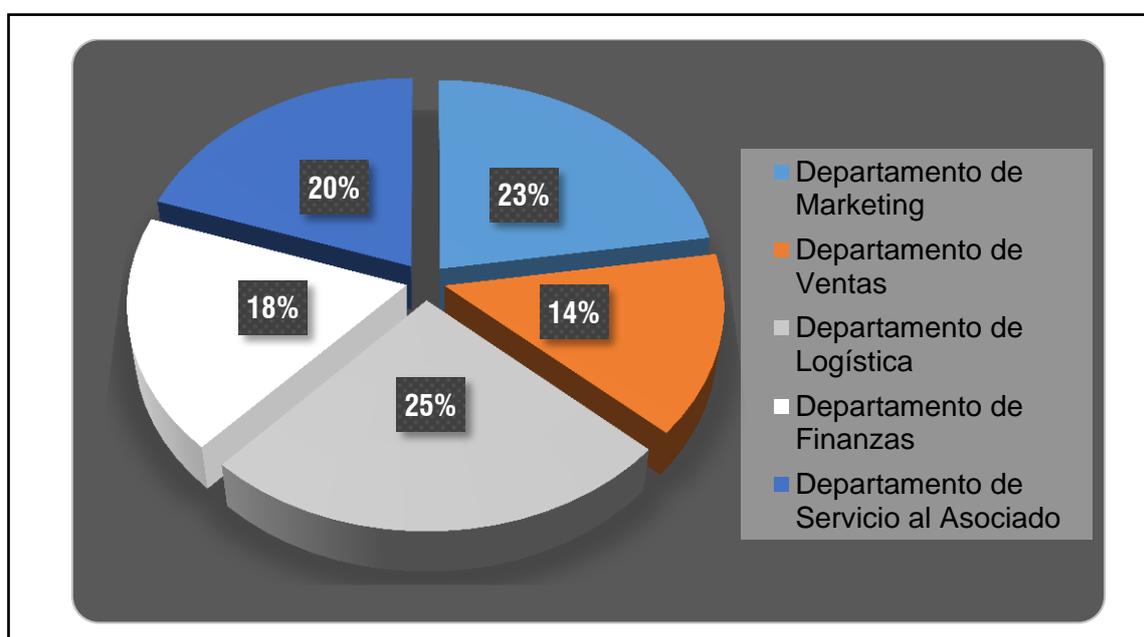
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Femenino	39	54,90%
Masculino	32	45,10%
Total	71	100%



A través del gráfico se puede determinar que la población predominante internamente es de género femenino con un 55%, seguido del género masculino con un 45%.

Departamento al que pertenece:

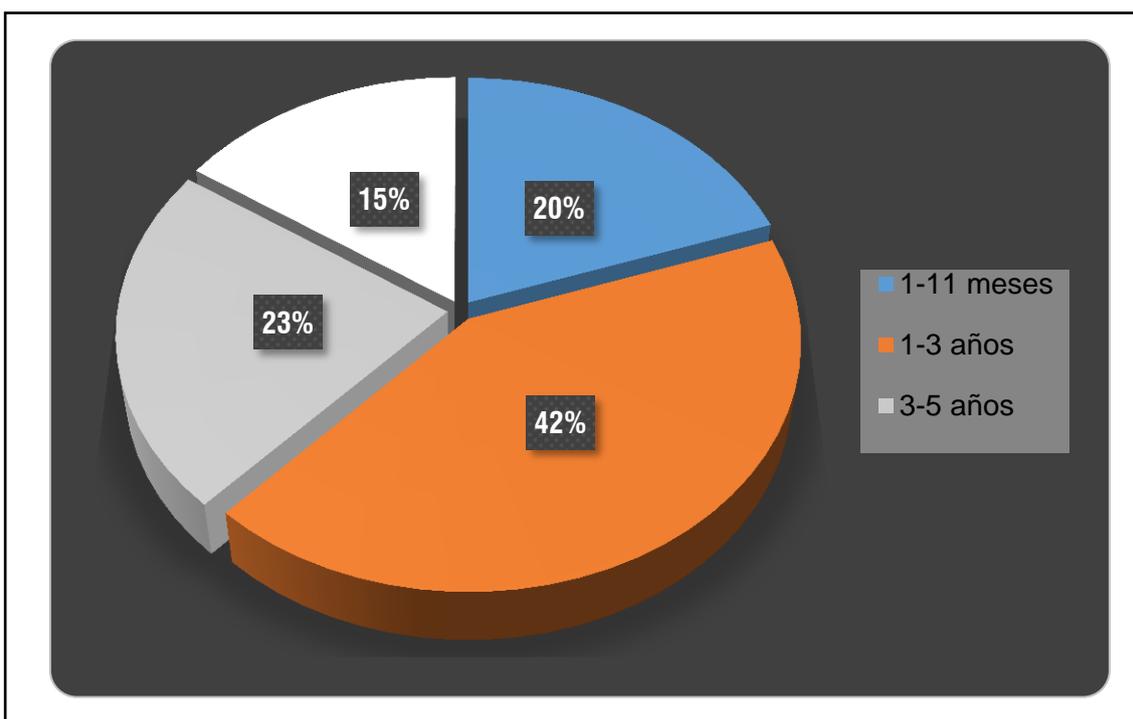
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Departamento de Marketing	16	22,50%
Departamento de Ventas	10	14,10%
Departamento de Logística	18	25,40%
Departamento de Finanzas	13	18,30%
Departamento de Servicio al Asociado	14	19,70%
Total	71	100%



En su mayoría las personas encuestadas pertenecen al Departamento de Logística con un 25%, seguido del Departamento de Marketing con 16 personas que representan al 23% de la población, como consecuente se encuentra el Departamento de Servicio al Asociado con un 20%, seguido del Departamento de Finanzas que representan el 18%, y por último el Departamento de Ventas con un 14%, es importante considerarlo para una óptima planificación estratégica.

Tiempo de permanencia en la empresa

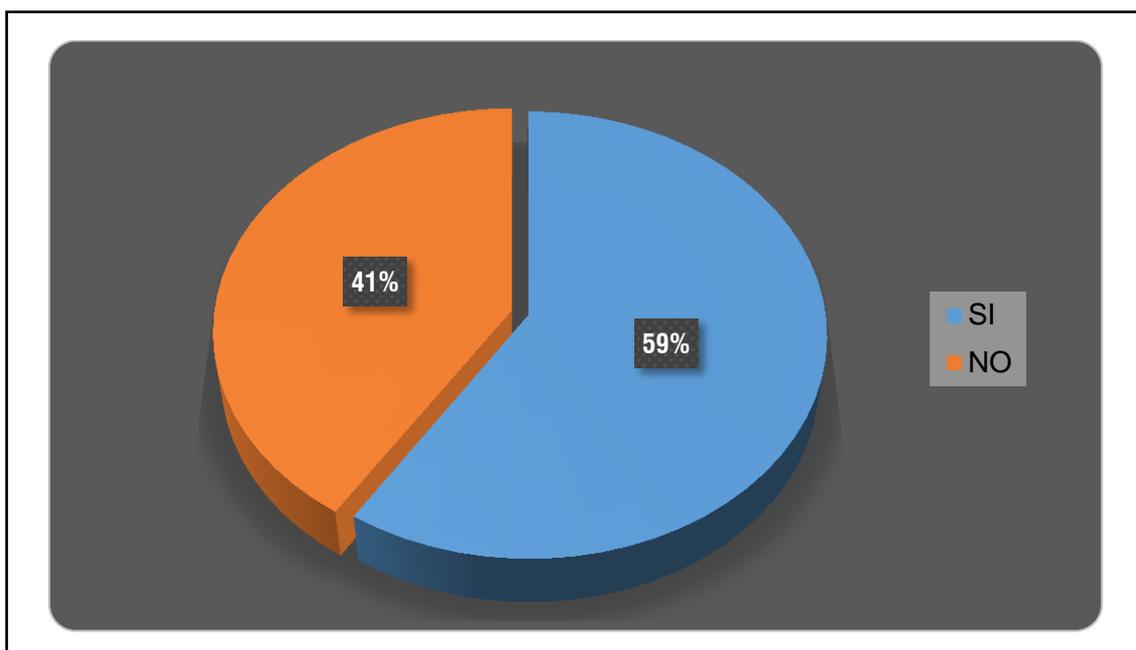
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1-11 meses	14	19,70%
1-3 años	30	42,30%
3-5 años	16	22,50%
5 años o más	11	15,50%
Total	71	100%



En este gráfico podemos observar que el 42% de los trabajadores mantiene un tiempo de permanencia dentro de la institución entre 1 a 3 años, seguido del 23% que hace referencia a los trabajadores que han permanecido entre 3 a 5 años, los funcionarios que se encuentran entre 1 a 11 meses representan un 20%, y un 15% indicó mantener 5 años o más dentro de la empresa.

1. ¿Conoce la misión de Herbalife? Escríbala.

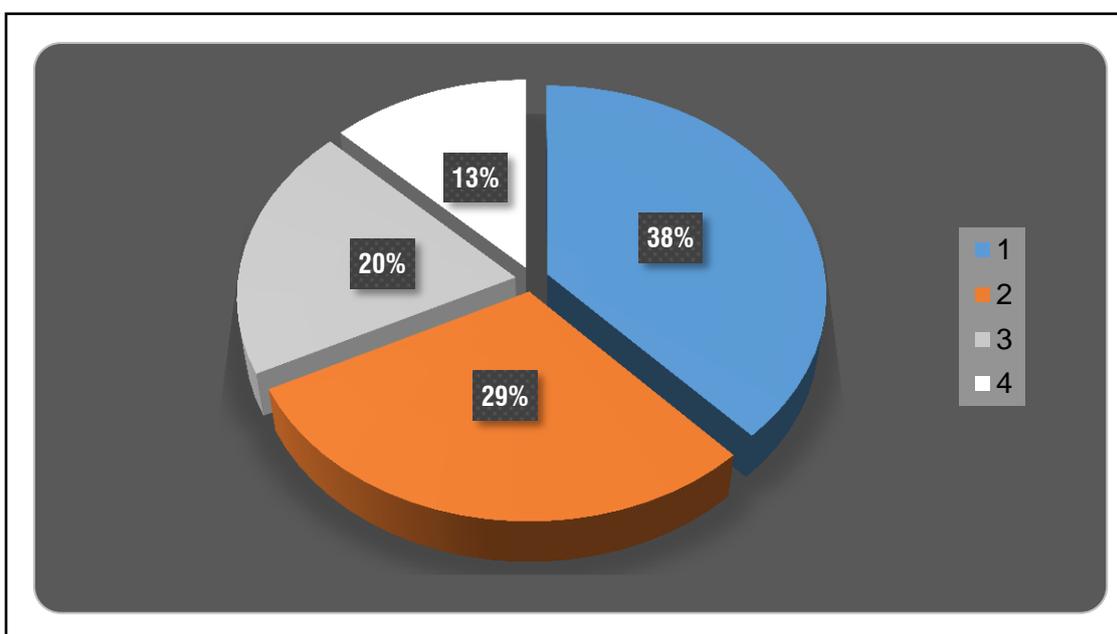
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	59,20%
No	29	40,80%
Total	71	100%



El 59% de los trabajadores internos aseguran conocer la misión de Herbalife, mientras que el 41% aseguran no conocerla, sin embargo, una de las formas para comprobar la veracidad de las respuestas fue el solicitar que escriban la misión en caso de conocerla.

Escriba la misión

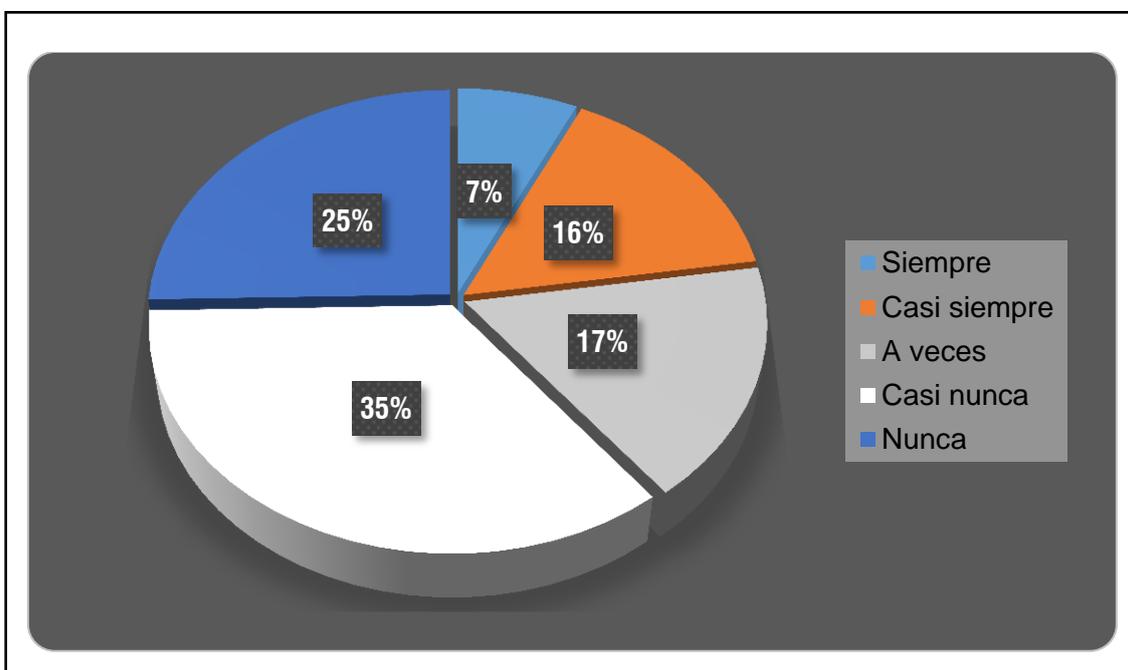
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Cambiar la vida de las personas.	27	38%
Mejorar los hábitos de alimentación y nutrición.	21	29,60%
Ser una empresa modelo a nivel nacional e internacional.	14	19,70%
Ayudar y servir a las personas.	9	12,70%
Total	71	100%



A pesar de que el 59% del público interno aseguraba conocer la misión, en este gráfico podemos observar que únicamente el 38% la escribió correctamente, el 29% considera que la misión es mejorar los hábitos de alimentación y nutrición, seguido de un 20% que menciona como misión menciona ser una empresa modelo a nivel nacional e internacional, por otro lado, el 13% restante relacionó las acciones de la empresa y asumieron la misión de la empresa.

2. ¿Participa dentro de la toma de decisiones de la empresa?

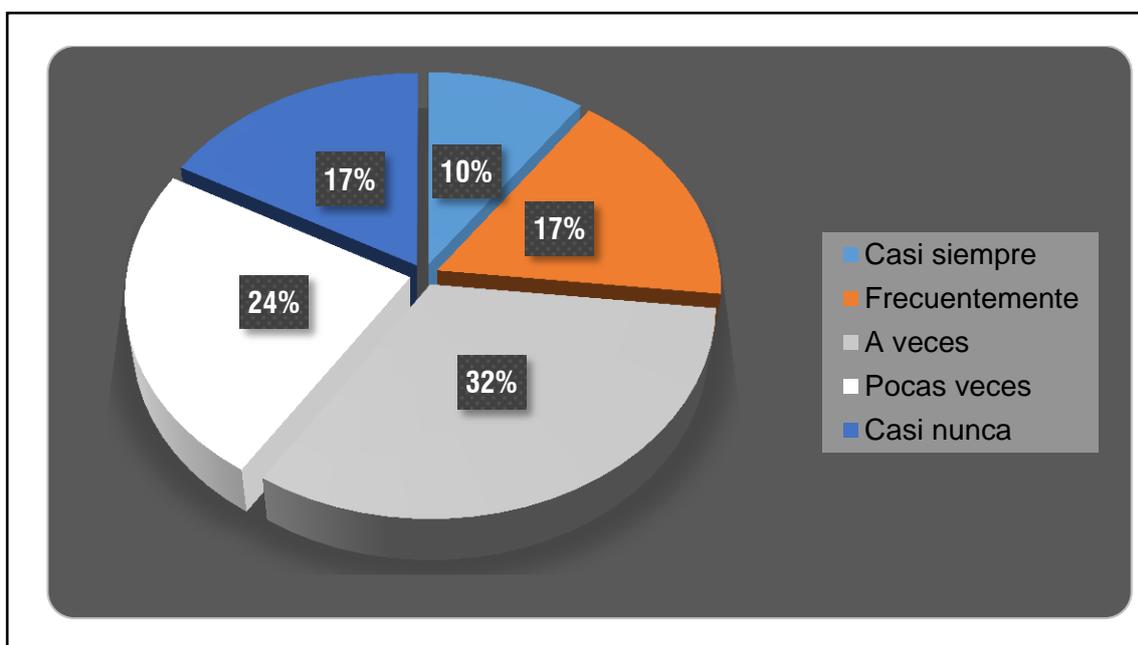
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	7%
Casi siempre	11	15,50%
A veces	12	16,90%
Casi nunca	25	35,20%
Nunca	18	25,40%
Total	71	100%



Los resultados de esta pregunta indican que el 35% de los trabajadores internos aseguran que nunca o casi nunca participan en la toma de decisiones de la empresa, mientras que un 25% afirma que nunca participan. Por otro lado, un 17% mencionó que a veces son tomados en cuentas, un 16% asegura que casi siempre son escuchados y un 7% indican que son considerados y tienen cierto grado de participación dentro de la toma de decisiones de la empresa.

3. ¿Considera que los jefes/directivos escuchan sus opiniones y sugerencias?

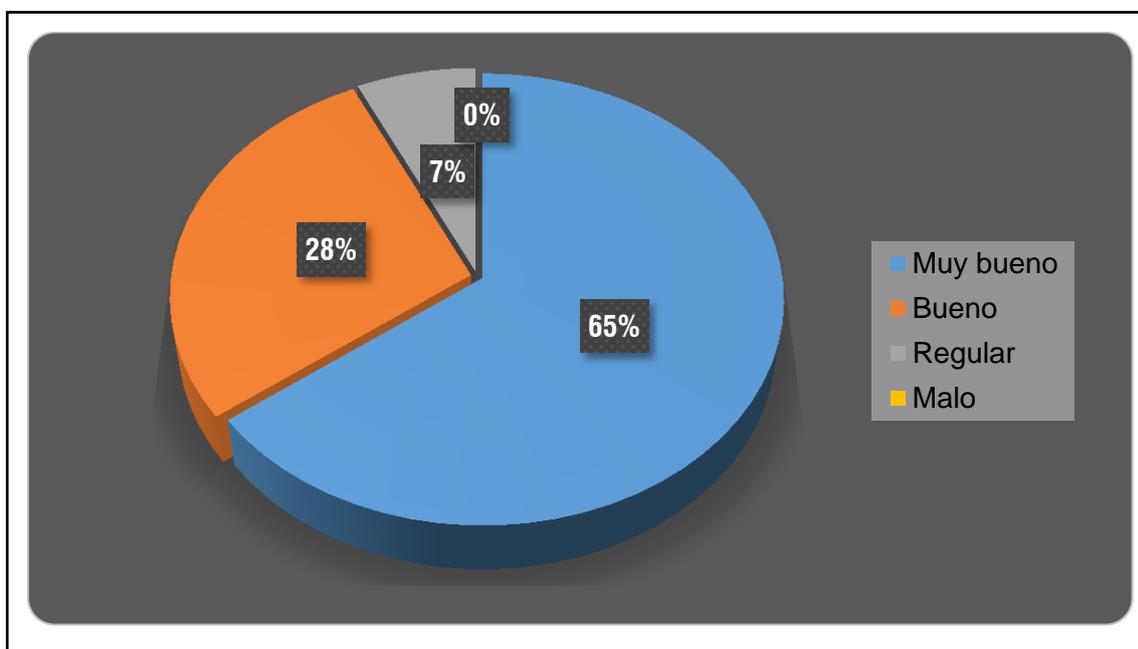
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	7	9,90%
Frecuentemente	12	16,90%
A veces	23	32,40%
Pocas veces	17	23,90%
Casi nunca	12	16,90%
Total	71	100%



Según los resultados el 32% de los trabajadores menciona que a veces son escuchadas las opiniones y sugerencias por sus jefes, seguido por el 24% que menciona son pocas veces en las que se ponen en práctica sus sugerencias. Por otro lado un 17% afirma que frecuentemente son escuchados y otro 17% asegura que casi nunca se toman en cuenta sus puntos de vista, finalmente el 10% indicó que casi siempre son escuchados por sus directivos.

4. Considera que el ambiente de trabajo es:

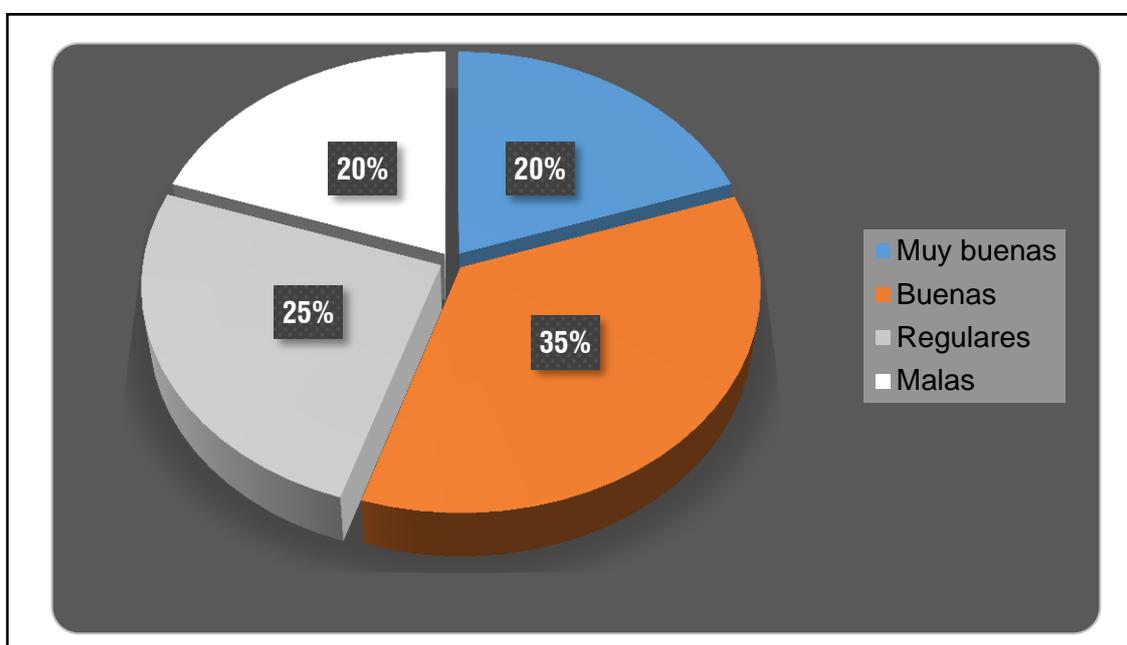
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	46	64,80%
Bueno	20	28,20%
Regular	5	7%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	71	100%



Un 65% del público interno asegura que en Herbalife el ambiente de trabajo es muy bueno, un 28% lo califico como bueno y únicamente un 7% menciona que el ambiente de trabajo es regular, lo cual permite identificar que existe una buena predisposición por parte de los trabajadores hacia las diferentes actividades que se implementarán como parte de su desarrollo sostenible.

5. Califique las políticas de comunicación de la empresa hacia usted

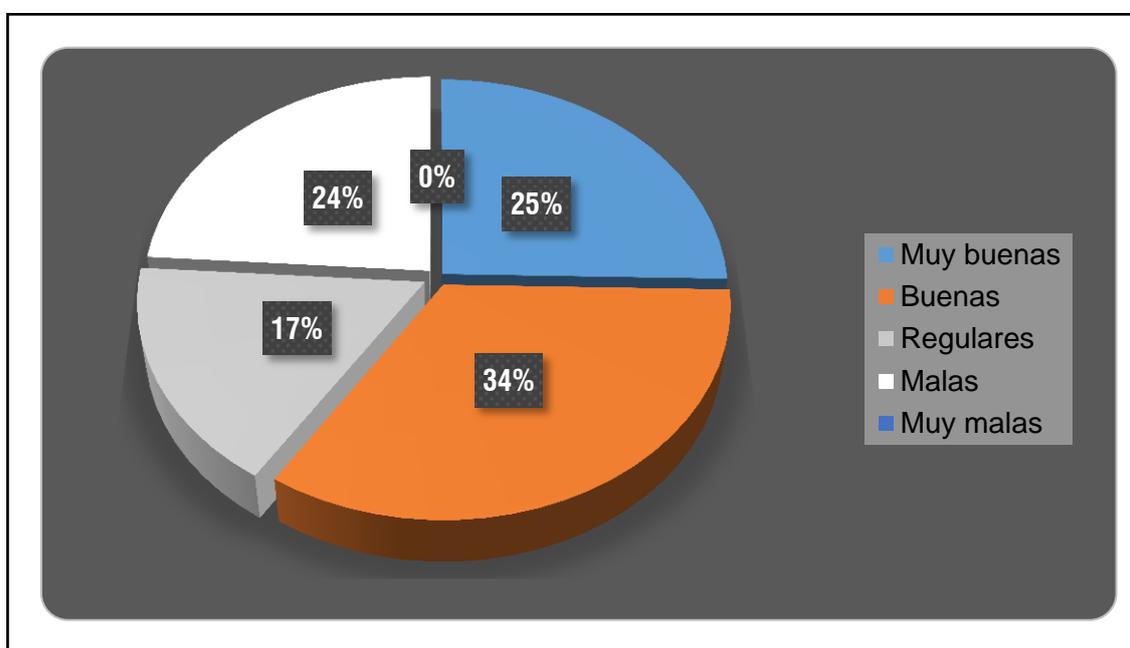
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenas	14	19,70%
Buenas	25	35,20%
Regulares	18	25,40%
Malas	14	19,70%
Muy malas	0	0%
Total	71	100%



El 20% de los encuestados califican las políticas de comunicación de la empresa como muy buenas; el 35% las califica como buenas; otro 20%% considera que las políticas de comunicación son malas; y un 25% las consideran regulares, lo cual da un panorama claro sobre el manejo de las políticas de comunicación que se han implementado en la sede Quito.

6. Califique las herramientas de comunicación de la empresa

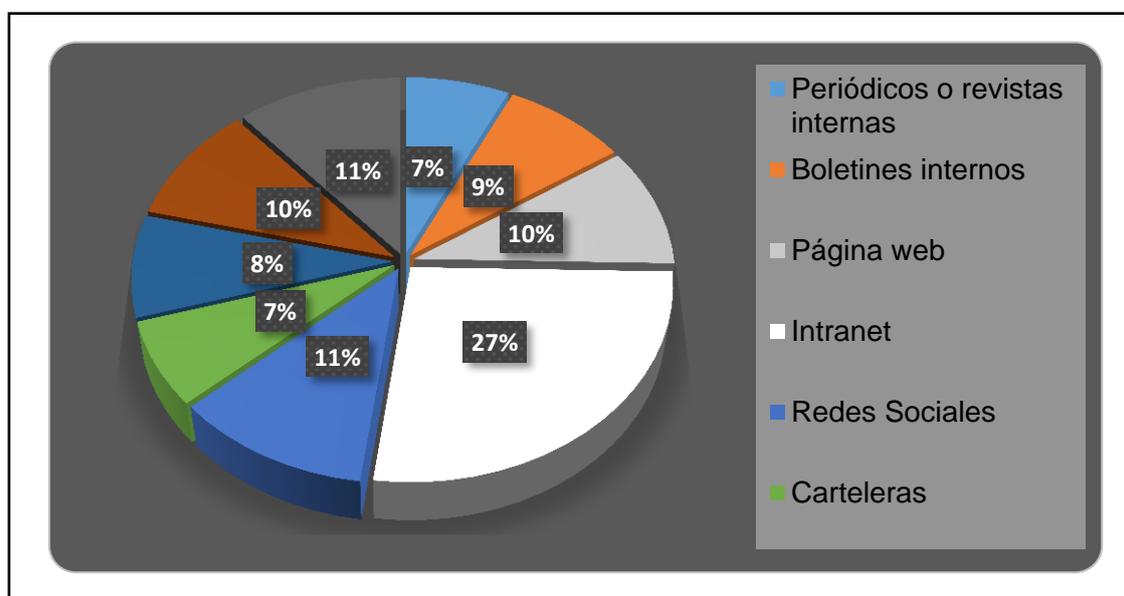
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenas	18	25,40%
Buenas	24	33,80%
Regulares	12	16,90%
Malas	17	23,90%
Muy malas	0	0%
Total	71	100%



El 25% de los encuestados califican las herramientas de comunicación de la empresa como muy buenas; el 34% las califica como buenas; un 24% las califica como malas, el 17% considera que las herramientas de comunicación son regulares. A pesar de que existen varias herramientas de comunicación, los trabajadores consideran que se debería optimizar su uso y a la vez informales sobre los medios formales que pueden utilizar para comunicarse internamente.

7. ¿A través de qué herramientas tiene acceso a la información de la empresa?

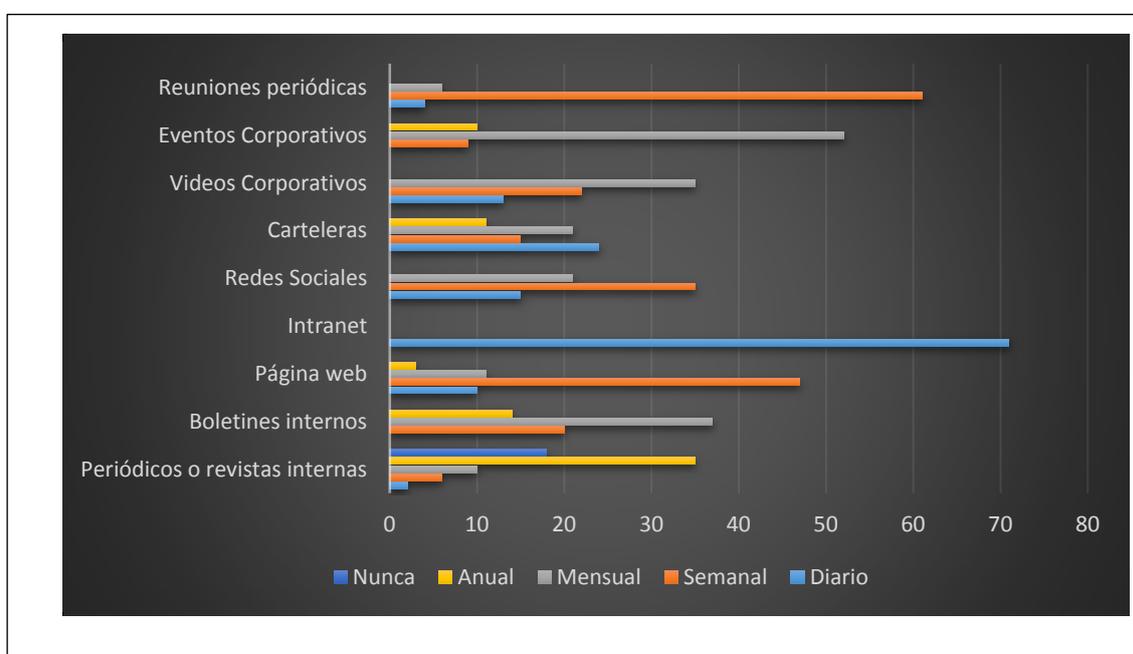
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Periódicos o revistas internas	5	7%
Boletines internos	6	8,50%
Página web	7	9,90%
Intranet	19	26,80%
Redes Sociales	8	11,30%
Carteleras	5	7%
Videos Corporativos	6	8,50%
Eventos Corporativos	7	10%
Reuniones periódicas	8	11,30%
Total	71	100%



Con un 27% el Intranet es la herramienta de comunicación con mayor acceso por parte de los trabajadores por lo que se ubica en primer lugar, seguido con un 16% de las Reuniones periódicas de la empresa, en tercer lugar con 11% el público accede a informarse a través de redes sociales; en cuarto lugar un 10% utiliza la página web, y en quinto lugar otro 10% prefiere los eventos corporativos, en sexto lugar el 7% accede a videos corporativos; en séptimo lugar un 4% se informa mediante boletines internos; en octavo lugar se colocan los periódicos o revistas internas ya que éstas son de uso mensual mas no diario y como noveno lugar se ubican las carteleras.

8. ¿Con qué frecuencia utiliza las siguientes herramientas de comunicación?

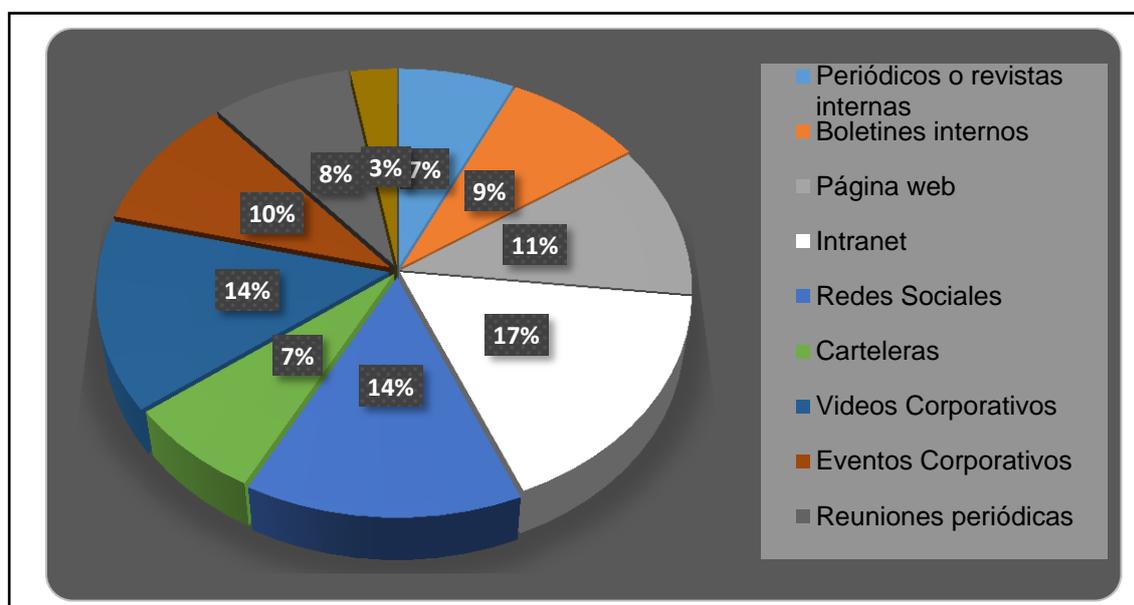
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Nunca
Periódicos o revistas internas	2	6	10	35	18
Boletines internos	0	20	37	14	0
Página web	10	47	11	3	0
Intranet	71	0	0	0	0
Redes Sociales	15	35	21	0	0
Carteleras	24	15	21	11	0
Videos Corporativos	13	22	35	0	0
Eventos Corporativos	0	9	52	10	0
Reuniones periódicas	4	61	6	0	0



Como podemos observar la herramienta más utilizada cotidianamente es el intranet, seguida de reuniones periódicas semanalmente y las redes sociales, mensualmente se encuentran los eventos corporativos, videos institucionales y los boletines internos, anualmente los periódicos o revistas internas y las carteleras, esto permite obtener una visión amplia acerca de los mejores medios para informar a los trabajadores.

9. ¿A través de qué herramientas de comunicación preferiría recibir información de la empresa?

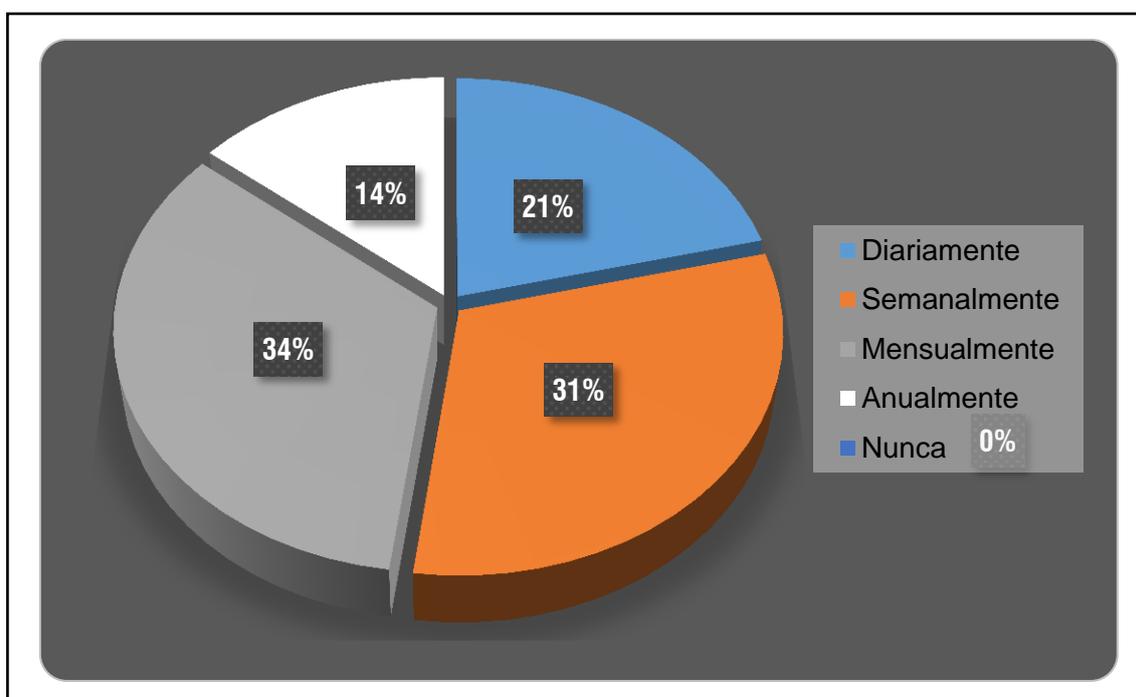
VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje
Periódicos o revistas internas	5	7%
Boletines internos	6	8,50%
Página web	8	11,30%
Intranet	12	16,90%
Redes Sociales	10	14,10%
Carteleras	5	7%
Videos Corporativos	10	14,10%
Eventos Corporativos	7	9,90%
Reuniones periódicas	6	8,50%
Otros	2	2,80%
Total	71	100%



Como podemos observar el 17% de los encuestados prefieren el intranet para recibir información de la empresa ya que es de uso cotidiano; un 14% considera importante a las Redes sociales medio para comunicarse, ya que se las considera una herramienta interactiva; seguido de otro 14% que prefiere utilizar videos corporativos; un 11% prefiere la página web; 10% prefiere informarse mediante eventos corporativos; el 9% a través de boletines internos; un 8% prefiere reuniones periódicas; el 7% a través de periódicos o revistas internas y el otro 3% indica que preferiría otras herramientas de comunicación.

10. ¿Con qué frecuencia recibe información acerca de los programas de la empresa?

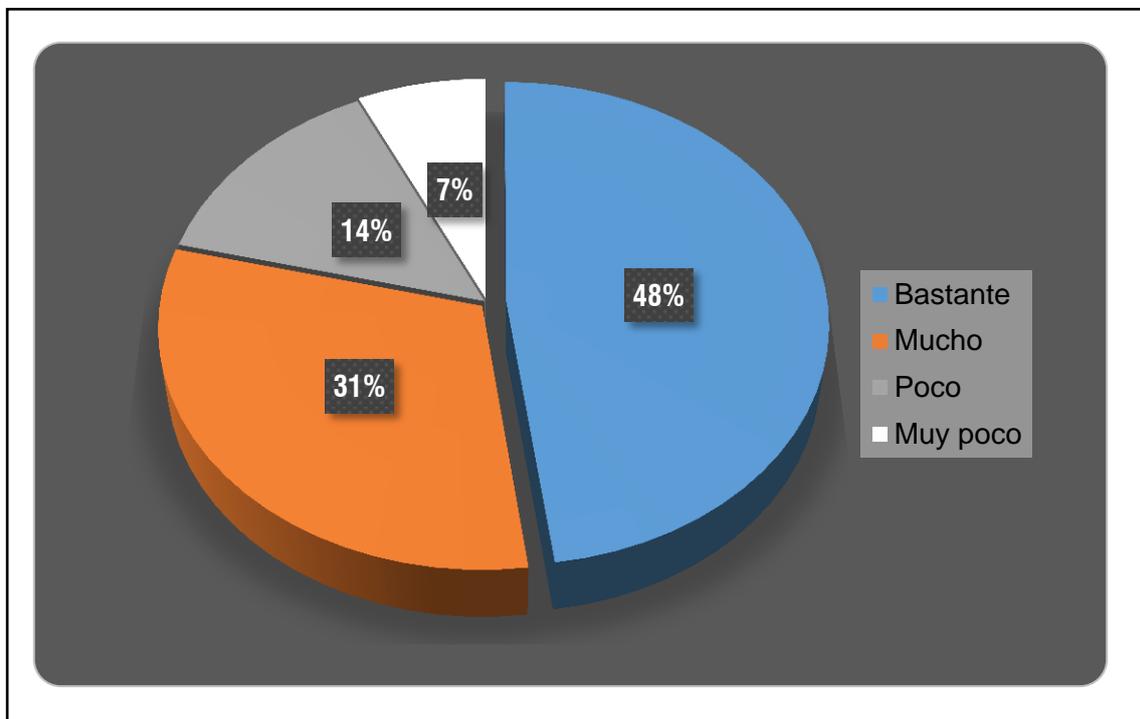
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	15	21,10%
Semanalmente	22	31%
Mensualmente	24	33,80%
Anualmente	10	14,10%
Nunca	0	0%
Total	71	100%



El 34% de los trabajadores recibe información acerca de los programas de responsabilidad social de la empresa mensualmente; un 31% se informa semanalmente; seguido del 21% diariamente y un 14% que revisa la información sobre RSE anualmente.

11. ¿Es de su interés la información que recibe internamente?

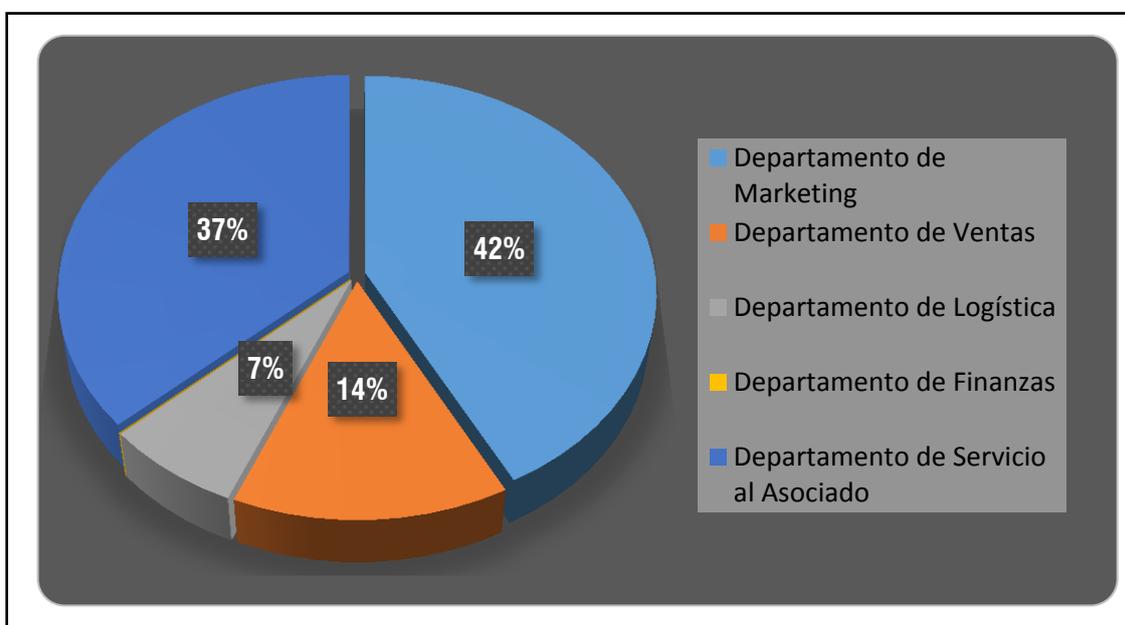
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Bastante	34	47,90%
Mucho	22	31%
Poco	10	14,10%
Muy poco	5	7%
Nada	0	0%
Total	71	100%



De la población encuestada el 48% considera bastante interesante la información que reciben internamente, el 31% indica que es muy importante, un 14% la considera poco importante y un 7% menciona que es muy poco importante. Es importante considerar que dentro de la información que reciben internamente casi nunca no se incluyen datos o novedades sobre los programas de RSE que se desarrollan en Quito.

12. ¿Cuál de los siguientes departamentos es responsable de gestionar la comunicación dentro de la empresa?

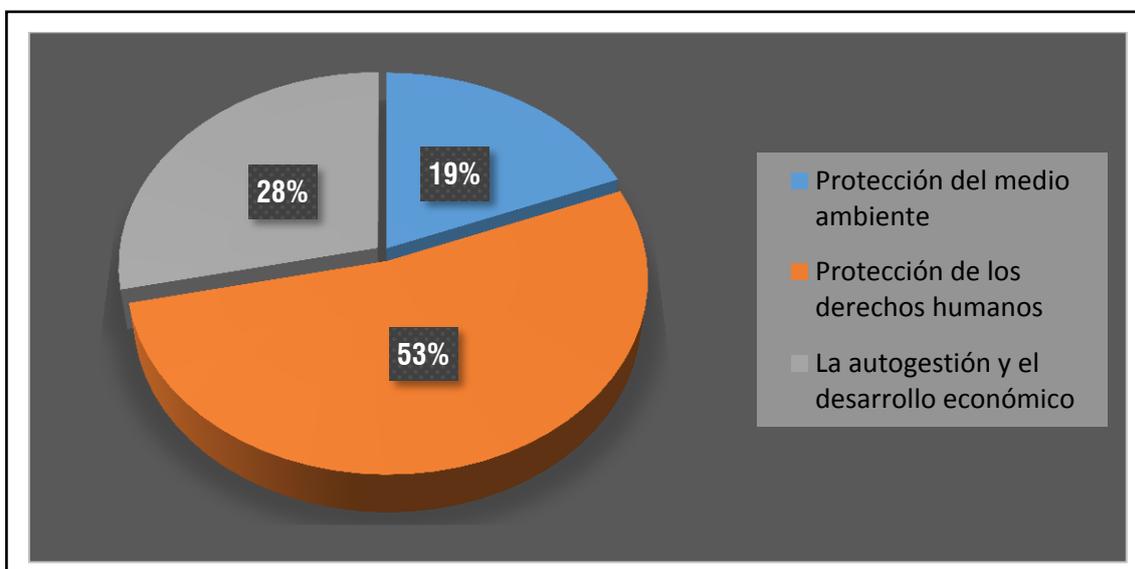
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Departamento de Marketing	30	42,30%
Departamento de Ventas	10	14,10%
Departamento de Logística	5	7%
Departamento de Finanzas	0	0%
Departamento de Servicio al Asociado	26	36,60%
Total	71	100%



El 42% del público interno considera responsable de gestionar la comunicación al Departamento de Marketing, un 37% menciona al Departamento de Servicio al Asociado, el 14% al Departamento de Ventas y un 7% al Departamento de Logística. Es importa mencionar que la mayor parte del público interno conoce el departamento responsable de gestionar la comunicación de Herbalife en Quito.

13. Considera que su empresa se preocupa por:

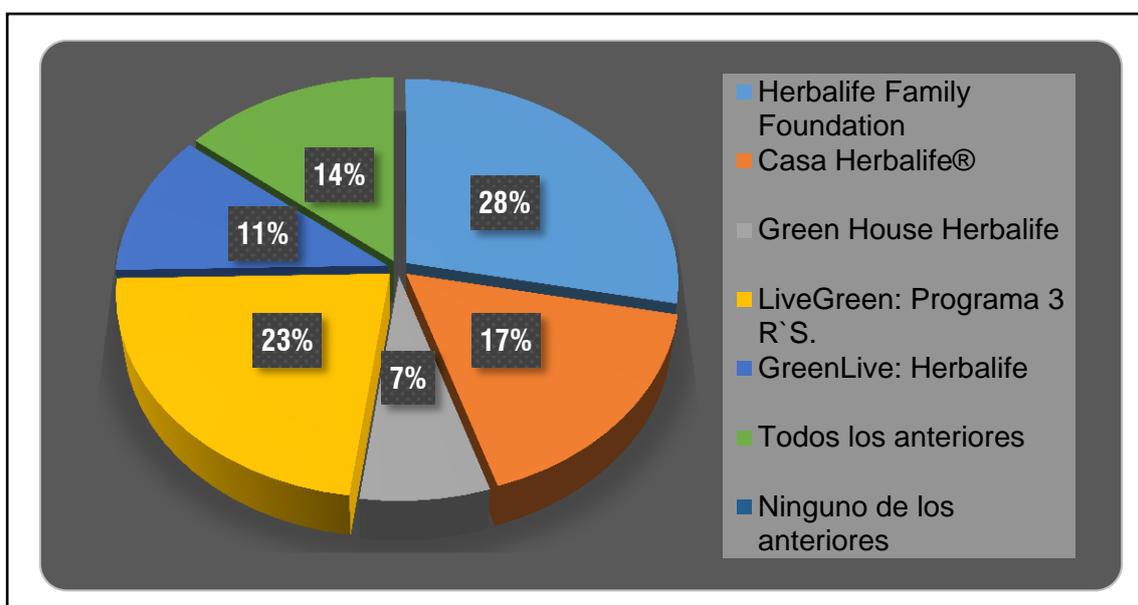
	Casi siempre	Frecuentemente	A veces	Pocas veces	Nunca
Protección del medio ambiente	18	30	14	6	3
Protección de los derechos humanos	50	11	5	2	3
La autogestión y el desarrollo económico	27	17	16	9	2



Un 53% menciona que Herbalife se preocupa por la protección de los derechos humanos, un 28% indica que el interés corporativo se inclina hacia la autogestión y el desarrollo económico y un 19% hacia la protección del medio ambiente.

14. Marque con una x los programas que ha escuchado de Herbalife – Quito.

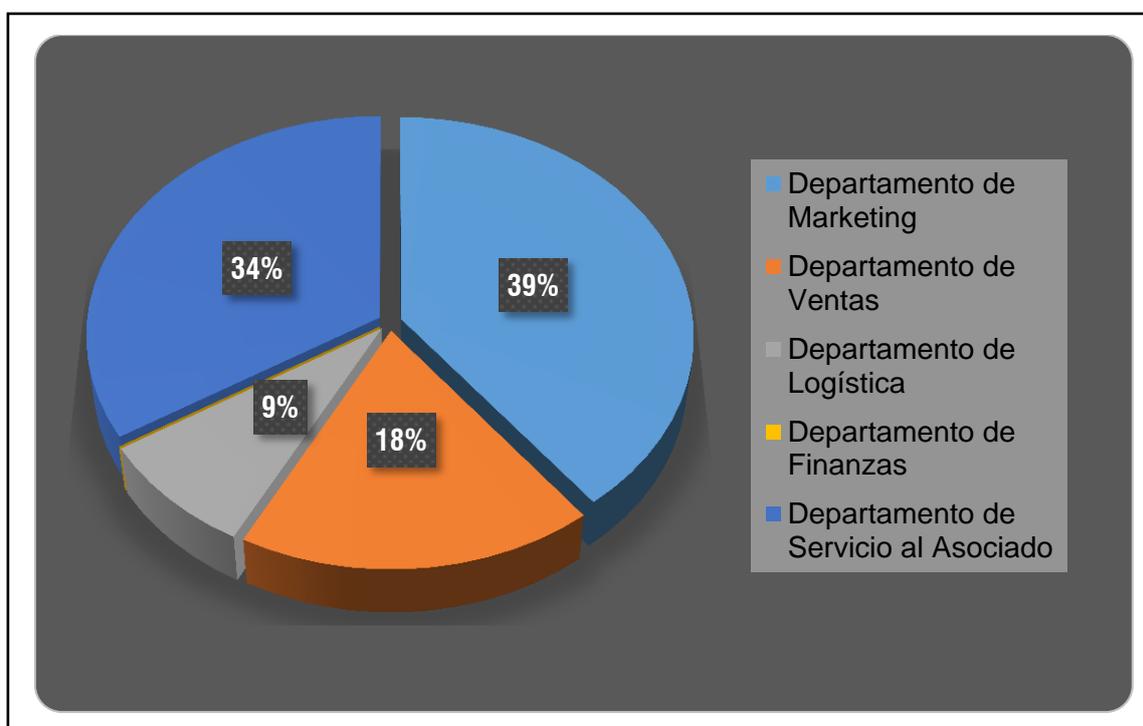
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Herbalife Family Foundation	20	28,20%
Casa Herbalife®	12	16,90%
Green House Herbalife	5	7,00%
LiveGreen: Programa 3 R`S.	16	22,50%
GreenLive: Herbalife	8	11,30%
Todos los anteriores	10	14,10%
Ninguno de los anteriores	0	0%
Total	71	100%



El programa más escuchado es Herbalife Family Foundation con un 28%, seguido por su programa de reciclaje LiveGreen: Programa 3R`S con un 23%, con un 17% los trabajadores indican que han escuchado sobre el programa Casa Herbalife, se colocaron dos nombres inexistentes para verificar el grado de conocimiento de los trabajadores un 11% aseguró conocer el GreenLive:Herbalife, un 7% aseguró conocer el programa Green House Herbalife y un 14% aseguró haber escuchado todos los anteriores.

15. Seleccione el departamento que se encarga de difundir estos programas:

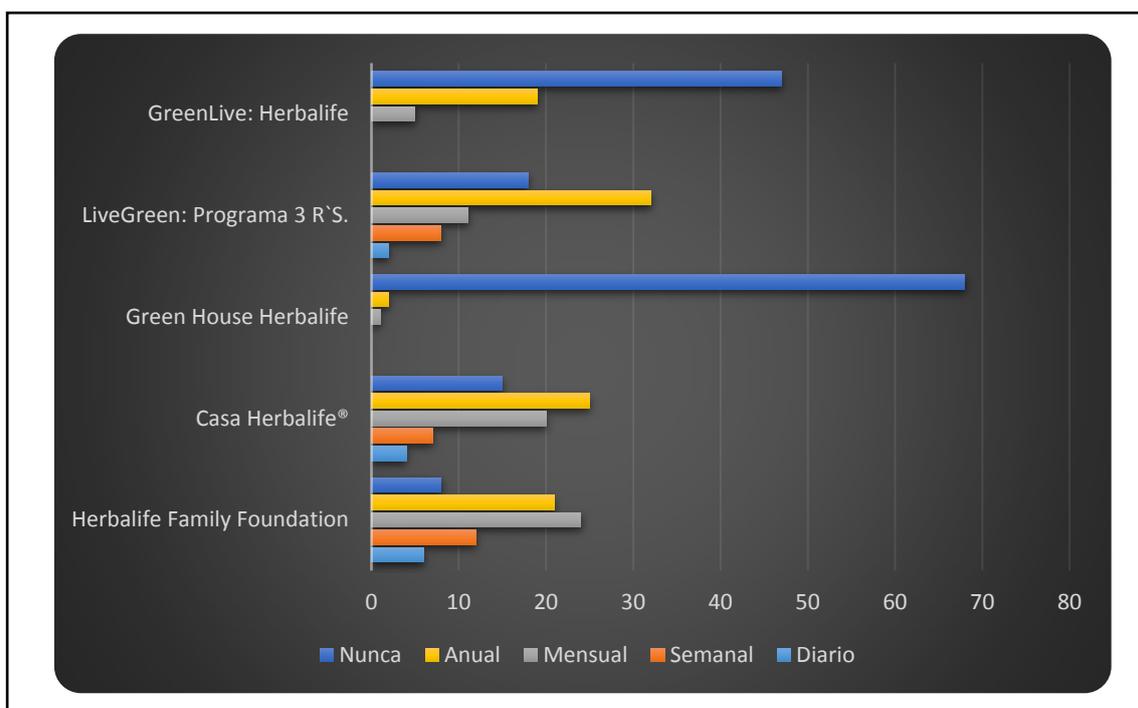
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Departamento de Marketing	28	39,40%
Departamento de Ventas	13	18,30%
Departamento de Logística	6	9%
Departamento de Finanzas	0	0%
Departamento de Servicio al Asociado	24	33,80%
Total	71	100%



El 39% considera que Marketing es el Departamento encargado de difundir los programas de la empresa, un 34% indica que es el Departamento de Servicio al Asociado, el 18% menciona al Departamento de Ventas y un 9% al Departamento de Logística, los trabajadores relacionan el departamento que maneja la comunicación interna como el mismo para difundir la RSE de la empresa.

16. Con qué frecuencia recibe información de los siguientes programas:

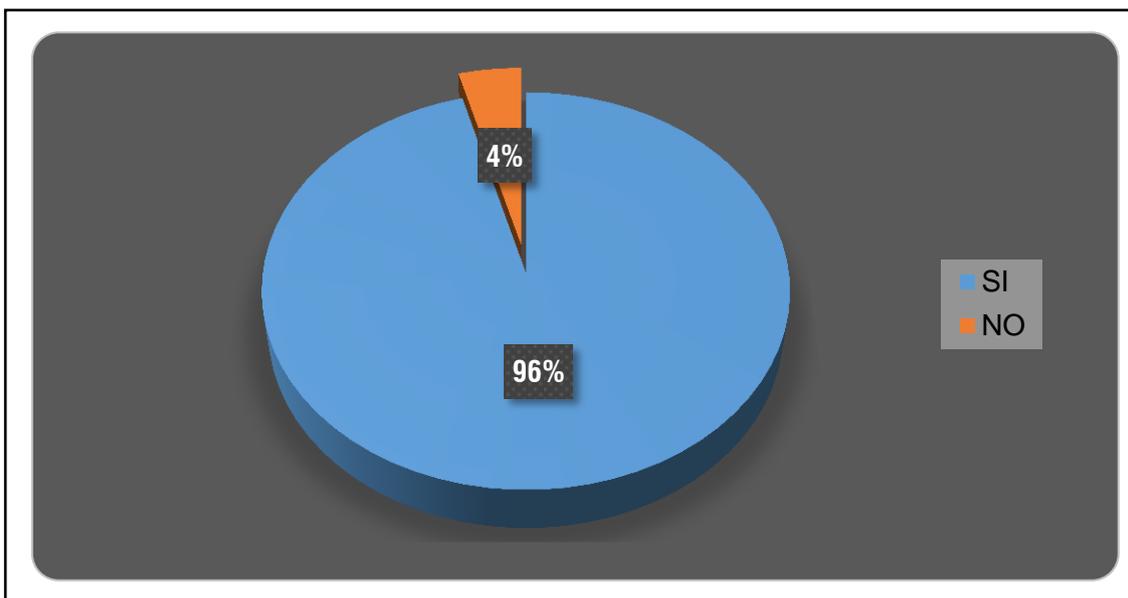
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Nunca
Herbalife Family Foundation	6	12	24	21	8
Casa Herbalife®	4	7	20	25	15
Green House Herbalife	0	0	1	2	68
LiveGreen: Programa 3 R`S.	2	8	11	32	18
GreenLive: Herbalife	0	0	5	19	47



La información más emitida corresponde al programa de Herbalife Family Foundation, seguida del programa LiveGreen: Programa 3 R`S. En consecuencia, la mayor parte de los trabajadores reciben información sobre los programas HFF y LiveGreen, sin embargo, la información que reciben es internacional y no toma en cuenta las actividades de sus programas en Quito.

17. En caso de no conocer los programas antes mencionados, ¿Le gustaría obtener mayor información sobre alguno de ellos? Especifique ¿Cuál?

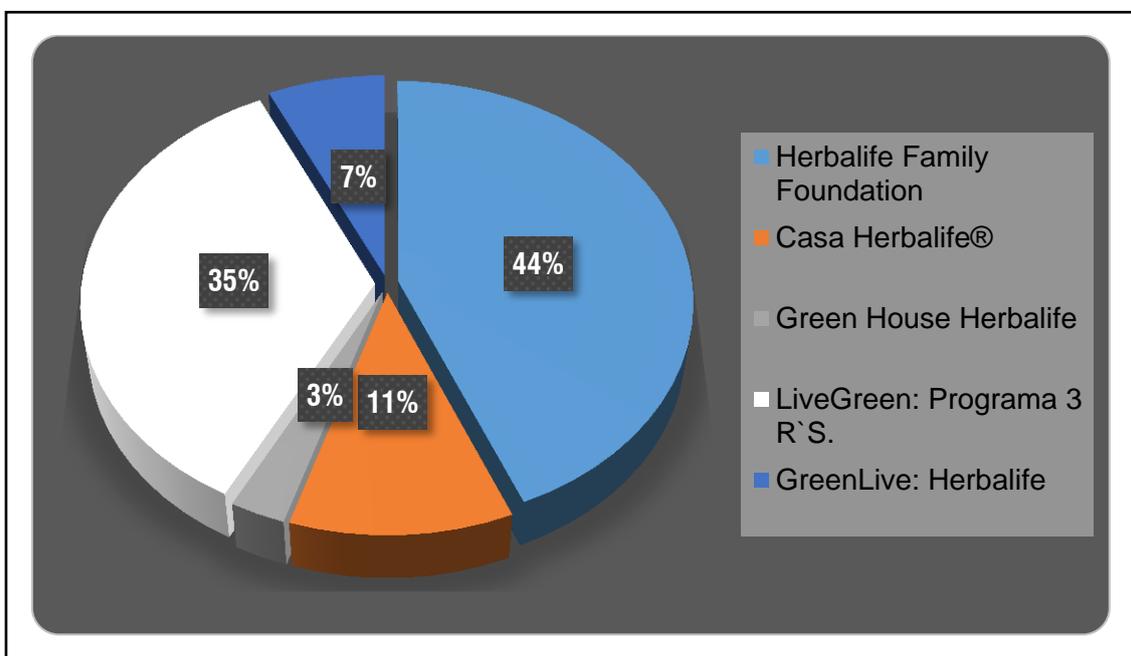
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	95,80%
No	3	4,20%
Total	71	100%



Al 96% del público interno de Herbalife le gustaría obtener mayor información acerca de los programas desarrolla la empresa. Y únicamente un 4% no muestra interés en conocerlos. Esto permite conocer la predisposición y el compromiso de los trabajadores hacia las diferentes actividades de RSE que se implementarán como parte del modelo de gestión de su empresa en Quito.

Especifique ¿Cuál?

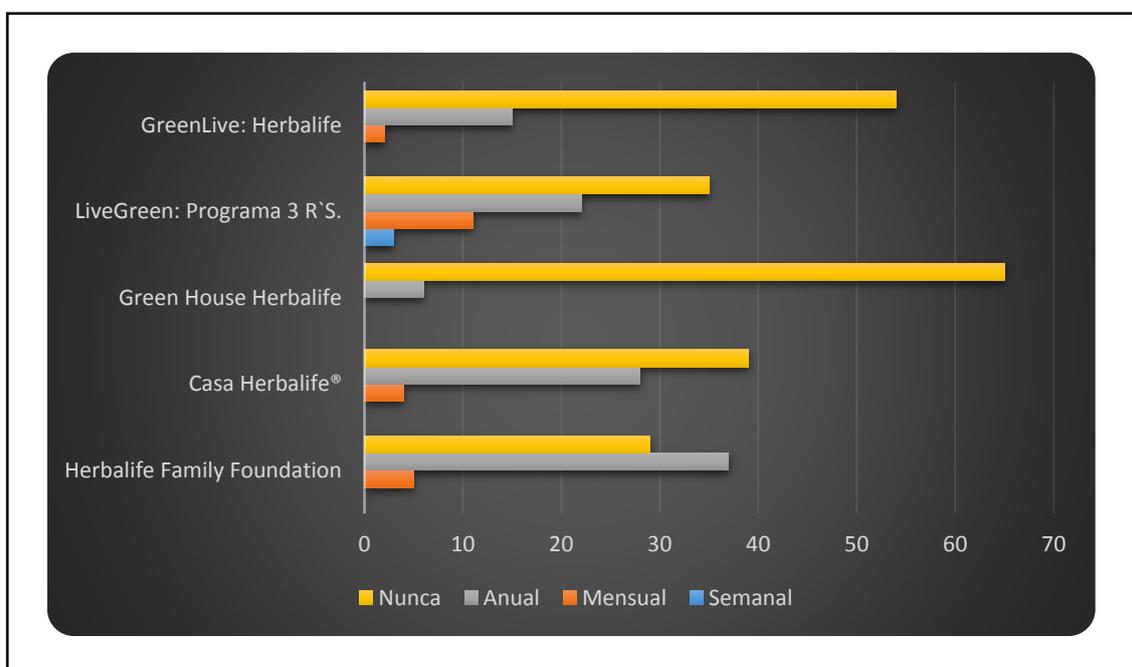
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Herbalife Family Foundation	31	43,70%
Casa Herbalife®	8	11,30%
Green House Herbalife	2	2,80%
LiveGreen: Programa 3 R`S.	25	35,20%
GreenLive: Herbalife	5	7%
Total	71	100%



El 44% muestra interés en conocer el programa Herbalife Family Foundation, un 35% muestra interés por el programa LiveGreen: Programa 3R`S; seguido del 11% con el programa Casa Herbalife; un 7% indica que le gustaría conocer sobre GreenLive: Herbalife un programa inexistente y un 3% muestra interés en Green House Herbalife un programa que de igual manera no existe y que se lo colocó para determinar el grado de conocimiento y posicionamiento de estos programas.

18. Señale la frecuencia con la que ha participado en los diferentes programas de Herbalife – Quito:

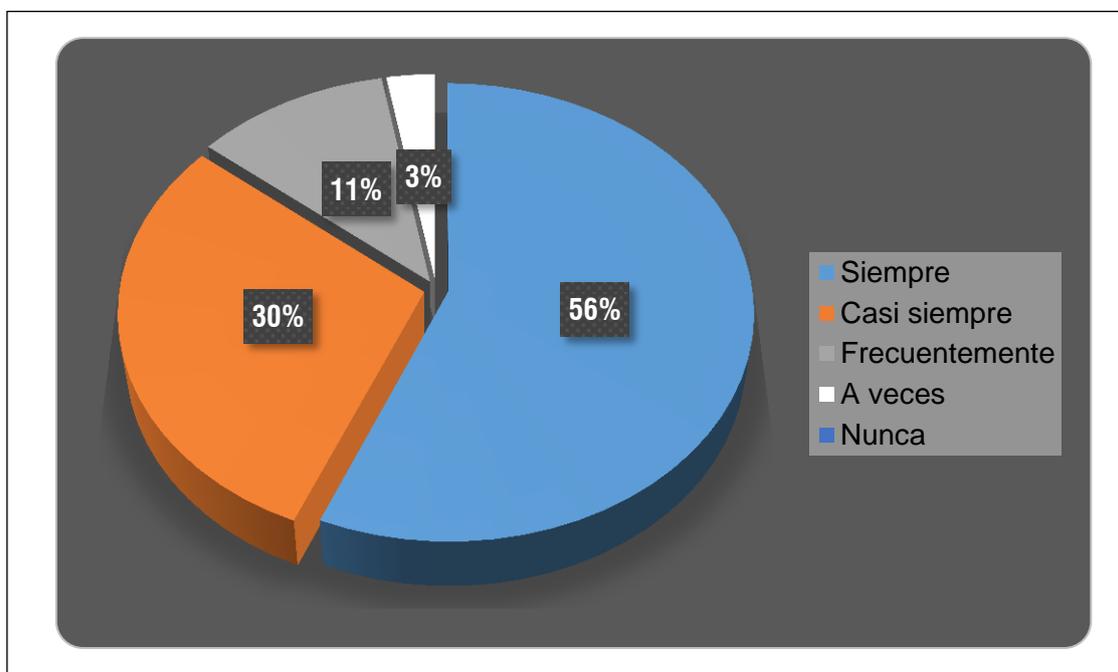
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Nunca
Herbalife Family Foundation	0	0	5	37	29
Casa Herbalife®	0	0	4	28	39
Green House Herbalife	0	0	0	6	65
LiveGreen: Programa 3 R`S.	0	3	11	22	35
GreenLive: Herbalife	0	0	2	15	54



Como se puede observar la mayor participación del público interno se encuentra en el programa LiveGreen: Programa 3 R`S, seguido por Herbalife Family Foundation y finalmente por el programa Casa Herbalife.

19. ¿Le gustaría conocer las iniciativas de su empresa en torno a su contribución social, medioambiental y económica?

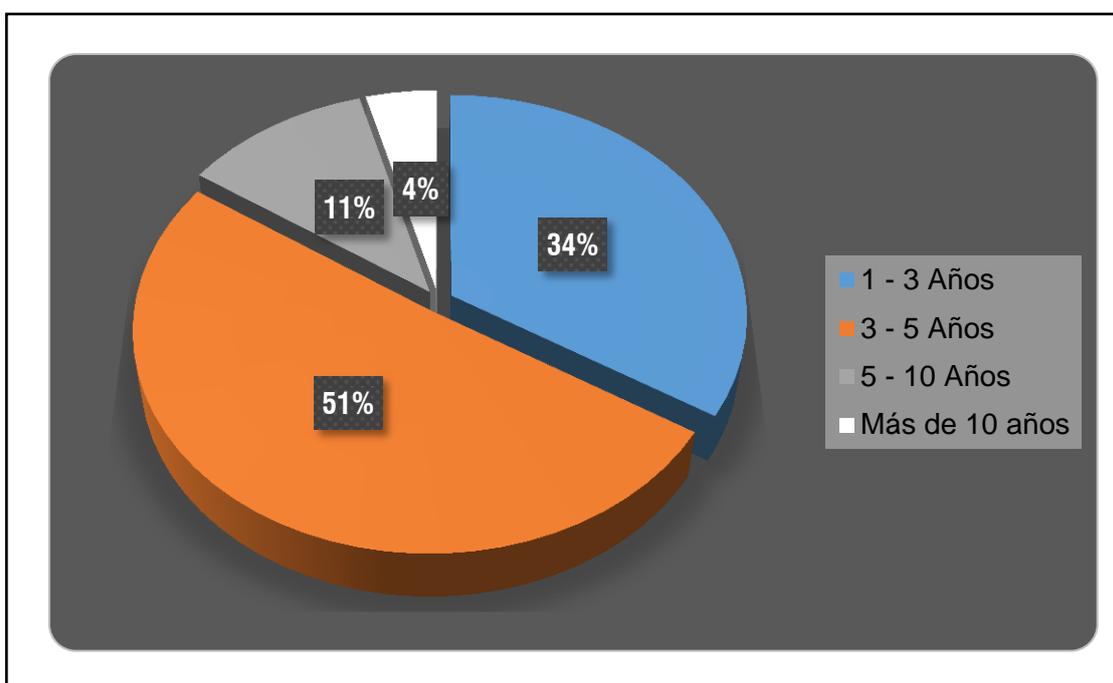
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	56,30%
Casi siempre	21	29,60%
Frecuentemente	8	11,30%
A veces	2	2,80%
Nunca	0	0%
Total	71	100%



A través del gráfico podemos analizar que al 56% del público interno le interesaría conocer siempre las iniciativas de Herbalife en torno a lo ambiental, social y económico; al 30% le interesaría conocer casi siempre las iniciativas que se realizan en torno a la RSE y a un 11% le gustaría conocer frecuentemente, únicamente un 3% no se encuentra interesado en conocerlas.

20. ¿Hace cuánto tiempo Herbalife desarrolla estos programas en Quito?

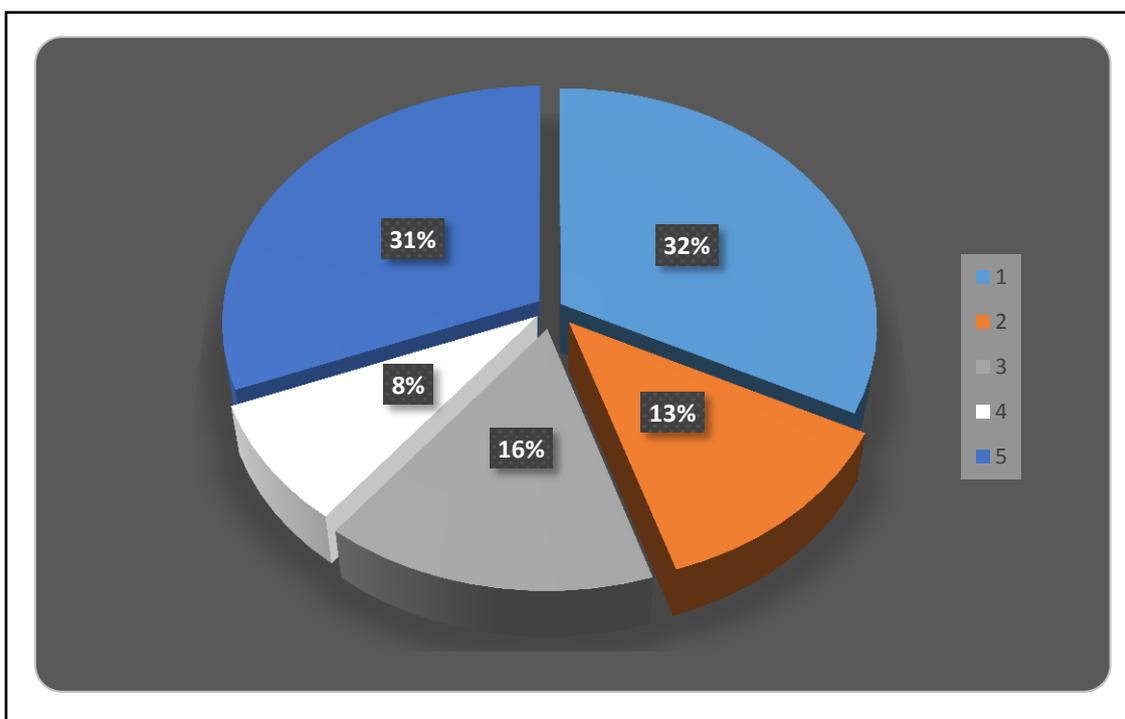
Variables	Frecuencia	Porcentaje
1 - 3 Años	24	33,80%
3 - 5 Años	36	50,70%
5 - 10 Años	8	11,30%
Más de 10 años	3	4,20%
Total	71	100%



El 51% de los trabajadores conocen que Herbalife desarrolla sus programas entre 3 a 5 años, el 34% asegura que los programas se han desarrollado entre 1 a 3 años, un 11% indica que se han desarrollado entre 5 a 10 años y un 4% afirma que llevan más de 10 años.

21. ¿Qué recomendaría para que mejore la comunicación internamente?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Información clara y concisa	23	32,40%
Tomar en cuenta opiniones y recomendaciones de los trabajadores	9	12,70%
Mayor participación del personal	11	15,50%
Actividades de integración	6	8,50%
Dar a conocer las herramientas de comunicación con las que cuenta la empresa	22	31,00%
Total	71	100%



El 32% de los encuestados consideran importante que una información clara y concisa permite mejorar la comunicación interna, un 31% recomienda dar a conocer las herramientas de comunicación con las que cuenta la empresa; un 16% recomiendan una mayor participación del personal; un 13% considera importante que se tomen en cuenta las opiniones y recomendaciones de los trabajadores y finalmente, un 8% sugieren que se realicen actividades de integración.

4.6.1.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

- Una vez realizada la investigación cuantitativa, podemos analizar que a pesar de que el 42% de la población asegura conocer la misión, únicamente el 38% la ha escrito correctamente.
- Según la investigación en 35% considera que existen buenas políticas de comunicación en Herbalife, sin embargo, hay confusión entre el objetivo y los nombres de los programas.
- A pesar de que existen varias herramientas de comunicación predominan las redes sociales y el intranet.
- Las herramientas con mayor acceso para la información interna son la intranet y las redes sociales.
- El 42.30% conoce que el Departamento de Marketing es el responsable de emitir la comunicación dentro de la empresa.
- Dentro de los programas de RSE el más escuchado corresponde a Herbalife Family Foundation con un 28.20%, se pudo analizar que existe falta de posicionamiento de los programas que desarrolla la empresa y por ende una confusión entre los trabajadores.
- A pesar de que existe conocimiento acerca de los programas de Herbalife, únicamente un 52% participa anualmente en estos.
- Dentro de la información que se recolectó, se identificó que el 32.4% considera que la comunicación interna puede mejorar a través de mensajes claros y concisos, y un 31% recomienda que se den a conocer todas las herramientas de comunicación con las que cuenta a la empresa.

4.6.2 Entrevistas

- Representante Directivo
- Representante Zonal
- Representante CERES

Entrevistado: Ximena Ruales

Cargo: Supervisora de Marketing

Lugar: Sede Herbalife

1. ¿Cuál es el compromiso de Herbalife en torno a la RSE?

Cada uno de nosotros somos empresarios dentro la organización, Herbalife viene a convertirse básicamente en la marca, la empresa en sí se ve comprometida con la fundación sinsoluka para la cual Herbalife entrega una parte de los ingresos que se generan por las ventas corporativas con el objetivo de ayudar a niños que se encuentran en problemas de drogadicción y se los pueda rescatar socialmente.

2. ¿En base a las iniciativas que se desarrollan dentro de los ámbitos sociales, económicos y ambientales podrías contarnos algo al respecto?

En torno al medio ambiente, se realiza reciclaje del plástico que se ocupan con los envases de los productos con el objetivo de contaminar menos. Socialmente trabajamos con la fundación Herbalife Family Foundation donde se albergan niños vulnerables y se les ayuda con su nutrición diaria, de igual manera Herbalife retribuye una parte de las ganancias hacia esta fundación.

3. ¿Considera importante la participación activa de los trabajadores en la RSE de la empresa?

Es muy importante la participación activa de los trabajadores internos ya que son los voceros hacia los asociados independientes para dar a conocer sobre las iniciativas que se desarrollan y actuar en conjunto.

4. ¿Consideras que existe una buena comunicación entre la alta dirección y los trabajadores?

Por supuesto, a pesar de que la empresa maneja con mucha cautela la información internamente se trata de transmitir las ideas de manera clara y concisa a través de diferentes herramientas de comunicación, dentro de los procesos en los que nos encontramos inmersos se pueden notar unas buenas directrices de comunicación.

5. ¿Se han visto involucrados los trabajadores en los programas que la empresa ha desarrollado en Quito durante los últimos años?

Sí efectivamente, durante los últimos años Herbalife ha promovido sus programas a través de diferentes herramientas de comunicación, pero sobre todo a través de los eventos corporativos en donde se han hecho grandes recolectas para la fundación y se ha contado con la propia participación de los niños de casa sinsoluka.

6. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizan para informar a los trabajadores?

Actualmente contamos con varias herramientas de comunicación interna como revistas, redes sociales, correo electrónico, carteleras, entre otros, mediante las cuales intentamos transmitir información sobre los programas de responsabilidad social que realiza la empresa actualmente, aunque somos conscientes de que aún nos encontramos dando los primeros pasos y tenemos mucho por desarrollar y brindar a nuestro personal.

7. ¿Cómo se comunican los programas que la empresa ha desarrollado en torno a la RSE?

Existen varias comisiones que pertenecen a distintas áreas; por ejemplo, áreas encargadas de enseñar al asociado el código de ética que tienen que tener en diferentes ramas o métodos de operación, ejemplo cuál es la forma correcta de manejar un club de nutrición o cómo manejar el tema producto de plástico, de igual manera áreas específicas que se encargan de difundir los diferentes programas de responsabilidad social con los que cuenta la empresa.

Entrevistado: Marcelo Valle

Cargo: Asociado Independiente - Representante Zonal

Lugar: Sede Herbalife

1. ¿Cuál es el compromiso de Herbalife en torno a la RSE?

Más allá de la actividad que realizamos dentro del negocio de Herbalife, la empresa ha generado una red de casas sinsoculca que alberga niños en situaciones peyorativas que no pueden defenderse frente a los diferentes problemas globales, el objetivo principal de estos programas es impulsar a través de valores un buen por venir para estos niños en la sociedad.

2. ¿Considera importante la participación activa de los asociados en la RSE de la empresa?

Por supuesto, al involucrar a los asociados en estos programas los aportes se convierten en algo real y más fuerte. Considero que con más manos unidas Herbalife puede incrementar la conciencia social dentro de la organización.

3. ¿Cuál es la importancia de vincular la comunicación con la RSE?

Saber que existen principios de luchar por un futuro mejor y promoverlos con todos aquellos que formamos parte de Herbalife. La comunicación permite dar a conocer la importancia de desprendernos de una parte por los que más lo necesitan despertando en nosotros conciencia social.

4. ¿Se han visto involucrados los asociados independientes en los programas que ha desarrollado en Quito durante los últimos años?

Durante los últimos años hemos visto como cada vez los asociados conjuntamente a los directivos han impulsado los programas de responsabilidad social a través de tres eventos importantes que realiza la corporación anualmente y durante fecha específicas como Navidad en donde se pretende generar un momento emotivo con los niños de la fundación y adentrar el concepto del mismo en los asociados y trabajadores. La empresa convoca a sostener este sentimiento de RSE y como parte de su apoyo realiza rifas de cuadros, llaveros y manualidades.

5. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizan para informar a los trabajadores sobre los programas de RSE?

Desde la implementación de los programas de responsabilidad social en Quito, la empresa ha unido esfuerzos para comunicar a través de diferentes herramientas de comunicación, sin embargo, entre las más usadas se encuentran el correo electrónico, las redes sociales especialmente Facebook y el programa Fast target de Herbalife, estas son más concurridas debido a que son de uso cotidiano y su respuesta en la gran mayoría es inmediata.

Entrevistado: Evangelina Gómez

Cargo: Directora de CERES

Lugar: CERES

1. ¿Cuál es el contexto actual de la RSE en Ecuador?

En general existe más conciencia de la importancia de implementar modelos de gestión socialmente responsables, el problema fundamental es que aún no es generalizado. Existen empresas en el país que no están conscientes de su importancia y/o no tienen las capacidades y conocimientos para incorporarla.

2. ¿Cuál es el enfoque de las empresas entorno a las iniciativas y políticas de RSE?

Cada empresa es diferente, tanto en sus necesidades como las expectativas de sus públicos de interés, podemos decir que hay enfoques sectorizados, el sector extractivo se enfoca más en temas ambientales y de comunidad, el sector financiero en buen gobierno corporativo y transparencia. Lo que sí puedo decirle es que la mayoría tiene en cuenta el ámbito ambiental.

3. ¿Considera que las empresas deben involucrar a sus trabajadores en la RSE?

Las RSE es parte de un modelo de gestión, que incluye si o si el desarrollo de una cultura corporativa y quienes viven la cultura corporativa son sus colaboradores. Una empresa no puede ser socialmente responsable si no lo es primero con sus trabajadores.

4. ¿Cómo las empresas socialmente responsables pueden contribuir a la construcción de una sociedad más justa y sostenible?

De muchas maneras, insisto que depende del core business.

Principalmente:

- Rindiendo de cuentas
- Teniendo mecanismos de Transparencia
- Manteniendo un Comportamiento ético, en todo sentido
- Respetando a los intereses de las partes interesadas (stakeholders)
- Respetando la normativa internacional de comportamiento
- Respetando a los derechos humanos
- Respetando las diferencias culturales
- Desarrollando negocios inclusivos
- Respeto al medio ambiente y mucho más.

5. ¿Cuáles han sido los obstáculos por los que varias empresas no tienen la iniciativa de implementar prácticas de responsabilidad social?

La falta de conocimiento de lo que es la RSE, y la falta de compromiso de los altos directivos, y que también aún existe una percepción que la implementación de la RSE es sumamente costosa.

6. ¿Cuáles han sido los beneficios de aquellas empresas que hoy en día gestionan sus estrategias en base a la RSE?

Son empresas más fortalecidas, establecidas en el mercado con un importante reconocimiento. Mayor reputación. Fidelidad por parte de los consumidores. Retención del talento humano. Disminución de las multas por incumplimiento, entre otros.

4.6.1.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

- La participación activa de los trabajadores internos es vital para la organización, ya que, son los voceros hacia los asociados independientes
- En los esfuerzos de Herbalife enfocados en la RSE, dan lugar a un mayor fortalecimiento dentro de la gestión corporativa y da como resultado una mayor fidelización de los trabajadores, mejora su imagen y reputación.
- La empresa cuenta con buenas directrices de comunicación, las mismas que permiten promover los programas de RSE a través de diferentes herramientas de comunicación.
- Herbalife cuenta con varias herramientas de comunicación interna, sin embargo, todavía falta mucho por desarrollar y brindar al personal interno.
- Al igual que con los trabajadores internos el objetivo de la organización es involucrar a los asociados independiente en estos programas, consideran que con más manos unidas Herbalife puede incrementar la conciencia social dentro de la organización.
- Entre las herramienta más utilizadas por los asociados se encuentran, las redes sociales y el intranet implementado en Herbalife.
- Actualmente, existe más conciencia de la importancia de implementar modelos de gestión socialmente responsables, el problema fundamental es que aún no es generalizado.

- La mayor parte de las corporaciones en el Ecuador toman en cuenta el ámbito ambiental para desarrollar sus programas de RSE, debemos tomar en cuenta que las empresas socialmente responsables son hoy en día empresas fuertes con un amplio reconocimiento en el mercado.
- Las RSE es parte de un modelo de gestión, que incluye si o si el desarrollo de una cultura corporativa y quienes viven la cultura corporativa son sus colaboradores.

5. CAPÍTULO V: PROPUESTA COMUNICACIONAL

El proyecto tiene como propuesta fortalecer la comunicación de la responsabilidad social que emplea Herbalife-Quito, a partir de la gestión y el diseño de estrategias de comunicación, que contribuyan a generar mayor confianza y credibilidad por parte de sus grupos de interés.

Uno de los propósitos planteados por Herbalife-Quito, es comunicar de manera efectiva sus programas de RSE, el compromiso con el cual han emprendido estos programas debe verse reflejado en el mensaje con el que se quiere llegar a su público interno, caso contrario éstos se verán limitados y pasarán a ser parte de un desinterés colectivo, lo cual repercute directamente en el crecimiento de la organización. (Traversa, Ximena. 2015)

Para ello, es necesario se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, mediante el cual se pretendió conocer las necesidades actuales y los requerimientos sociales. Esto, con la finalidad de aplicar los medios y herramientas de comunicación adecuados.

Una vez desarrollada la investigación de mercado se han obtenido datos que permitirán realizar un análisis FODA para ubicar los espacios de intervención de comunicación, dando como resultado una propuesta de comunicación a nivel interno encaminada al cumplimiento de los objetivos empresariales.

5.1 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto grado de compromiso que existe en los trabajadores y asociados independientes hacia la organización. ▪ El buen clima organizacional con el que se cuenta dentro de la empresa. ▪ Implementación de varias herramientas de comunicación interna, entre las más destacadas el correo electrónico y las redes sociales. ▪ Existencia de programas de RSE, que otorgan un valor agregado y una diferenciación de Herbalife en el mercado de ecuatoriano. ▪ Interés de los trabajadores por participar activamente en los programas de RSE. ▪ Interés de la organización por trabajar prácticas de RSE con su público interno y la necesidad de difundirlas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocimiento de los trabajadores sobre la filosofía organizacional de la empresa. ▪ Publicidad masiva que impide direccionar la comunicación hacia un público específico. ▪ Falta de seguimiento a la información emitida internamente y por ende la tergiversación de la información por falta de seguimiento. ▪ Falta de difusión de para los programas de RSE a través de las herramientas de comunicación interna ▪ Desconocimiento de los beneficios de involucrar al público interno en los programas de RSE que desarrolla Herbalife en Quito. ▪ Desconocimiento de los trabajadores sobre los programas de RSE existentes. ▪ Falta de autonomía en la sede de Herbalife en la ciudad de Quito.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La concienciación social que se crea en los trabajadores al comunicar con mensajes claros y concisos. ▪ Potencializar las herramientas de comunicación internas para comunicar los programas de RSE. ▪ Fidelización del público interno al comunicar los programas los programas de RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de credibilidad en los mensajes emitidos internamente, al existir tergiversación en la información. ▪ Alto costo organizacional por el mal uso de las herramientas de comunicación interna. ▪ Confusión que presenta el público interno entre filantropía y RSE. ▪ Incremento de la competencia de empresas socialmente responsables dentro del ámbito de la nutrición.

5.2 Propuesta de Comunicación

5.2.1 Objetivos de la propuesta

5.2.1.1 Objetivo General

Consolidar la comunicación de los programas de responsabilidad social de Herbalife – Quito para sus públicos internos.

5.2.1.2 Objetivos Específicos

- Fomentar la comunicación para una cultura de la RSE.
- Fortalecer el uso de las herramientas de comunicación que existen en Herbalife- Quito.
- Generar la vinculación los públicos internos hacia la RSE.

5.3 Matriz Estratégica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIAS
Consolidar la comunicación de la RSE para sus públicos internos.	Fomentar la comunicación para una cultura de la RSE.	Público Interno	E1. Gestionar lineamientos de comunicación interna en Herbalife.
		Público Interno	E2. Generar una comunicación dinámica e integral que permita una interacción continua con los trabajadores.
	Fortalecer el uso de las herramientas de comunicación que existen en Herbalife- Quito.	Público Interno	E1. Dar a conocer las herramientas de comunicación interna existentes en Herbalife-Quito.
		Público Interno	E2. Establecer una comunicación eficiente entre trabajadores y alta dirección, a través de mensajes claros y concisos.
	Generar vinculación de los públicos internos hacia la RSE.	Público Interno	E1. Fidelizar a los públicos a través de la difusión de una campaña de comunicación interna.
		Público Interno	E2. Promover la participación de los trabajadores en los proyectos de RSE, existentes en la empresa.

5.4. Matriz de Acciones

5.6 Presupuesto

ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MÉTODO DE FINANCIAMIENTO
Creación Departamento de Comunicación	Por método	1	\$2.000,00	\$2.000,00	Interno
Contratación Comunicador Corporativo	Por persona	12	\$800	\$12.332,28	Interno
Impresión Manual de comunicación interna x 2 (pastas)	Por producto	4	\$5,00	\$20,00	Interno
Impresión Manual de comunicación interna x 2 (hojas)	Por producto	60	\$0,15	\$9,00	Interno
Material campaña Somos Uno - Camisetas	Por producto	100	\$4,00	\$400,00	Interno
Material campaña Somos Uno - Bufandas	Por producto	100	\$3,00	\$600,00	Interno
Material impreso: Somos Uno - Agendas	Por producto	100	\$2,65	\$265,00	Interno
Material impreso: Somos Uno - Esferos	Por producto	300	\$0,15	\$45,00	Interno
Material impreso: Somos Uno - Botones	Por producto	300	\$0,22	\$66,00	Interno
Material impreso: Somos Uno - Bolsas	Por producto	200	\$3.50	\$700	Interno
Material impreso: Somos Uno - Tarjetas informativas	Por producto	500	\$0,09	\$45,00	Interno
Material impreso: Somos Uno - Banners	Por producto	10	\$63,00	\$630,00	Interno
Material impreso: Somos Uno – Roll up	Por producto	2	\$110,00	\$220,00	Interno
Material impreso: Somos Uno - Etapa 4	Por producto	10	\$45,00	\$450,00	Interno
Videos corporativos	Por producto	2	\$150,00	\$300,00	Interno
Material impreso: Somos Uno – Afiches	Por producto	5	\$50,00	\$250,00	Interno
Voluntariado corporativo	Por hora	71	\$5,00	\$355,00	Interno
Premios – copas de vidrio empresariales	Por producto	10	\$15	\$150	Interno
Premios – medallas	Por producto	10	\$25	\$250	Interno
SUBTOTAL				\$19.087,28	
5% IMPREVISTOS				\$954,36	
PRESUPUESTO TOTAL (USD)				\$20.041,64	

5.7 Matriz de Evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INDICADOR
Fomentar la comunicación para una cultura de la RSE.	Motivacional	Intermedio	Creación de un Departamento de Comunicación.	% de optimización de la comunicación interna.
			Elaboración de un manual de Comunicación Interna.	% de conocimiento generado en los trabajadores.
Fortalecer el uso de las herramientas de comunicación que existen en Herbalife-Quito.	Informativo	Avanzado	Creación de Banners.	Encuesta # número de visitantes en Redes Sociales. # Número de vistos. # Número de publicaciones. % de impacto de medios digitales.
			Creación de Roll up.	
			Optimización de carteleras.	
			Material impreso de la campaña.	
			Correo Corporativo	
			Intranet	
			Creación de Redes Sociales	
			Creación y difusión del hashtag	
			Boletines digitales	
			Videos informativos	
			Optimización de la página web.	
Creación de un buzón de sugerencias digital.				
Generar vinculación de los públicos internos hacia la RSE.	Motivacional	Avanzado	Voluntariado corporativo: Creación de talleres (afiches) y charlas de sociabilización sobre los programas de RSE.	# De organización de talleres. # De participantes en los talleres.

6. CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Al aplicar la Teoría Matemática de la Información conjuntamente con la Comunicación Corporativa, hacemos énfasis en los procesos de comunicación que llevan a cabo los miembros de una organización a través de distintas herramientas de almacenamiento para la transmisión de mensajes, con el objetivo de que la información pueda ser representativa y logre un *feedback* en el destinatario.
- La Comunicación Estratégica y la Comunicación Corporativa permiten optimizar el direccionamiento de mensajes hacia un público previamente delimitado que contempla una investigación y una planificación minuciosa que permitan alcanzar objetivos organizacionales.
- A partir de un análisis situacional realizado en Herbalife – Quito, se ha podido certificar la cultura de cooperación y con alto sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, lo cual contribuye a la implementación de un plan de comunicación interna que permita difundir los programas de RSE que actualmente se desarrollan.
- Herbalife ha implementado varias herramientas de comunicación con la finalidad de mantener informados a sus trabajadores sobre las actividades continuas de la empresa. Entre estas se encuentran, redes sociales, intranet, página web, eventos corporativos, buzón de sugerencias, entre otros. A pesar de los esfuerzos por llevar a cabo procesos de comunicación, la empresa se ve en la responsabilidad de reforzar las herramientas de comunicación internas.
- Herbalife ha modificado su modelo de gestión basando sus estrategias en el beneficio social, ambiental y económico, con el objetivo de mejorar

sus procesos de calidad y así conseguir una diferenciación en el mercado y una mayor fidelización con sus *stakeholders*.

- Al entender la importancia de sustentabilidad, la empresa busca mecanismos que permitan dar a conocer su gestión actual. Es por ello, que actualmente se buscan estrategias que permitan efectivizar los mensajes de RSE a través de las herramientas de comunicación existentes.
- La importancia de realizar una investigación de mercado, permite conocer las herramientas de comunicación con mayor concurrencia por parte de los públicos, en este caso específico a los públicos internos. Lo cual, permitirá causar un impacto en nuestro target y lograr un cambio en su comportamiento.
- Al realizar una investigación cuantitativa hacia los públicos internos, se ha demostrado que existe un alto grado de interés de los trabajadores por saber sobre los programas de RSE, lo cual permite generar expectativa y compromiso sobre la propuesta comunicacional planteada.
- A pesar de que Herbalife se encuentra en Quito hace 6 años, su estructura organizacional no cuenta con un profesional en Comunicación Corporativa y ha asumido la responsabilidad de llevar a cabo la difusión de RSE el Departamento de Marketing, lo cual ha causado confusión en el público interno al no recibir mensajes claros y verlo como publicidad.
- Herbalife entiende la importancia de la comunicación en la empresa para llevar a cabo un modelo de gestión responsable, es por ello, que reúne esfuerzos por transmitir mensajes asertivos a su público y verificar las mejores herramientas de comunicación interna para la difusión de sus programas en RSE.

6.2 Recomendaciones

- Es importante hacer énfasis en los procesos de comunicación que se llevan a cabo en una organización, los mensajes que se emiten, y los objetivos que se pretenden cumplir, ya que de esta manera se optimiza la comunicación hacia los públicos y se disminuye la tergiversación de la información.
- Actualmente Herbalife considera a la comunicación como un factor clave para ganar reconocimiento en el mercado, es por ello que se pretende encontrar nuevos mecanismos que permitan vincular la Comunicación Estratégica y la Comunicación Corporativa como una base diferenciadora de su gestión.
- Es sumamente importante sacar beneficios de la cultura que se encuentra establecida en Herbalife – Quito, ya que al mantener bases sólidas de cooperación se pueden encaminar proyectos con una buena acogida por parte de la organización.
- Una de las ventajas de Herbalife, es contar con diversas herramientas de comunicación interna que permiten informar de manera continua a sus trabajadores acerca de las diferentes actividades que se realizan en la empresa, de ahí que, se busque optimizarlas y reforzarlas con mensajes efectivos que permitan fortalecer sus programas de RSE en la ciudad de Quito.
- De igual manera, es importante considerar que si bien es cierto Herbalife aplica un modelo de gestión comprometido con su entorno, la RSE debe ser gestionada de manera profesional, por ello se recomienda implementar un Departamento de Comunicación que permita planificar y difundir sus programas de manera óptimo hacia sus trabajadores.

- A pesar de que existan diversas herramientas de comunicación de Herbalife, es necesario priorizar aquellas que son de mayor interés por parte de los públicos internos, así se reducirá el gasto y se incrementará el sentido de pertenencia.
- Es recomendable verificar el interés de los trabajadores en los programas de la empresa e incluirlos en los mismos, de esta manera se sentirán parte de la empresa y se dará lugar a una comunicación dinámica e integral.
- Se deben aprovechar los beneficios de contar un modelo de gestión socialmente responsable, por lo que, el articular la comunicación en todas las dimensiones de la organización debe ser vista como una inversión que permitirá crear reconocimiento, fidelización y confianza.

REFERENCIAS

- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Barroso, F. (2008). La RSE, un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. Recuperado el 08 de diciembre de 2015 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005
- Briceño, S., Mejías, I., y Moreno, F. (2010). La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 5 (1).
- Calero, L. (2005). *Desarrollo de la comunicación externa en la empresa*. Sala de prensa, 3.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa, una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte CyD*, (13), p. 30-33.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Las RRPP en la Gestión de la Comunicación Interna*. AIRP.
- Caravedo, B. (1999). *Lo social y la empresa a fines de siglo*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Chávez, N. (2005). *Definición de campañas y normas que rigen a una campaña*. Universidad Centroamericana.
- Comunicaciones Vivas. Recuperado el 08 de diciembre de 2015 de <http://www.comunicacionesvivas.com/>
- Editorial Vértice (2007). *Comunicación Interna*. España: Publicaciones Vértice.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- Garrido, F. (2008). *Comunicación de la Estrategia*. España: DEUSTO.
- Korin, M., (2003), *Urbanizaciones cerradas. La conformación de un imaginario mediático*. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de General San Martín, Buenos Aires.

- Lacruz, F. (2007). La empresa ambientalmente responsable, una visión de futuro. *Economía*, (21), p. 39-58.
- Llamas, I. (2015). Plan estratégico de comunicación: herramienta para prevenir conflictos sociales. Instituto peruano de energía nuclear.
- Lojo, A. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Cuadernos del centro de estudios de diseño y comunicación*, 35, (35), p. 168.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica: De la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogotá: Edición SAF Grupo
- Olcese, A. (2009). *El capitalismo humanista*. Madrid: Marcial Pons.
- Orjuela, S. (2011). *La comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Venezuela: Universidad Monteávila. Recuperado el 22 de diciembre de 2015 de <http://www.fundacionseres.org/>; <http://www.correspondenciasy analisis.com/>
- Orjuela, S. (2011). La comunicación en la gestión de la responsabilidad social empresarial.
- Orozco, J. y Ferré, C. (2013). *La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa*. *Razón y palabra*, (83), p. 706-726.
- Piñuel, J. (1986). *Revista Española de Investigación Sociológica*. España: CIS
- Pizzolante, I. (2004). El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Puchol, L. (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Edición Editorial: La Crujía.
- Rivadeneira, M. (2007). Proyecto radial enfocado a los niños hijos de emigrantes bajo el formato de radio revista. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Quito.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., y Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista NEGOTIUM*, (2), p. 32-48.

- Saló, N. (s.f.). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Recuperado 12 diciembre 2015 de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>
- Tuñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla: *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*
- Valenzuela, P., Rascón, D., Espinoza, F., y Caballero, M. (s.f.). Responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva. Recuperado 10 diciembre 2015 de <http://www.revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/files/Edicion15Articulo9.pdf>
- Vega, G. (2012). Fortalecimiento del Departamento de Comunicación del museo interactivo de ciencia. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Quito.
- Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Washington D.C.
- Volpentesta, J. (2012). Las acciones sociales en empresas con responsabilidad social empresarial. *Visión de futuro*, 16 (2).

ANEXOS

ANEXO 1. Diseño de Encuesta**ENCUESTA****Encuesta con fines académicos**

Edad: _____ Género: _____

Departamento al que pertenece: _____

Tiempo de permanencia en la empresa: _____

- Lea atentamente cada una de las preguntas, revise todas las opciones, y elija la alternativa que más lo (a) identifique.
- Indique su respuesta encerrándola en un círculo o marcando una x según corresponda.

1. ¿Conoce la misión de Herbalife? Escríbala.

a) Sí b) No

Escríbala:

2. ¿Participa dentro de la toma de decisiones de la empresa?

a) Siempre b) Casi siempre c) Frecuentemente d) Casi nunca e) Nunca

3. ¿Considera que los jefes/directivos escuchan sus opiniones y sugerencias?

a) Siempre b) Casi siempre c) Frecuentemente d) Casi nunca e) Nunca

4. Considera que el ambiente de trabajo es:

a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Muy malo

5. Califique las políticas de comunicación de la empresa hacia usted

a) Muy buenas b) Buenas c) Regulares d) Malas e) Muy malas

6. Califique las herramientas de comunicación de la empresa

a) Muy buenas b) Buenas c) Regulares d) Malas e) Muy malas

7. ¿A través de qué herramientas de comunicación accede a la información de la empresa? Enumere del 1 al 9, siendo 1 el más importante y 9 el menos importante.

<input type="checkbox"/>	Periódicos o revistas internas	<input type="checkbox"/>	Carteleras
<input type="checkbox"/>	Boletines internos	<input type="checkbox"/>	Videos Corporativos
<input type="checkbox"/>	Página web	<input type="checkbox"/>	Eventos Corporativos
<input type="checkbox"/>	Intranet	<input type="checkbox"/>	Reuniones periódicas
<input type="checkbox"/>	Redes Sociales		

8. ¿Con qué frecuencia utiliza las siguientes herramientas de comunicación?

	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Nunca
Periódicos y revistas internas					
Boletines internos					
Página web					
Intranet					
Redes Sociales					
Carteleras					
Videos Corporativos					
Eventos corporativos					
Reuniones periódicas					

9. ¿A través de qué herramientas de comunicación preferiría recibir información de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Periódicos o revistas internas	<input type="checkbox"/>	Carteleras
<input type="checkbox"/>	Boletines internos	<input type="checkbox"/>	Videos Corporativos
<input type="checkbox"/>	Página web	<input type="checkbox"/>	Eventos Corporativos
<input type="checkbox"/>	Intranet	<input type="checkbox"/>	Reuniones periódicas
<input type="checkbox"/>	Redes Sociales	<input type="checkbox"/>	Otros

10. ¿Con qué frecuencia recibe información de la empresa?

- a) Diariamente b) Semanalmente c) Mensualmente d) Anualmente e) Nunca

11. ¿Es de su interés la información que recibe internamente?

- a) Bastante b) Mucho c) Poco d) Muy poco e) Nada

12. ¿Cuál de los siguientes departamentos es responsable de gestionar la comunicación dentro de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Departamento de Marketing	<input type="checkbox"/>	Departamento de Finanzas
<input type="checkbox"/>	Departamento de Ventas	<input type="checkbox"/>	Departamento de Servicio al asociado
<input type="checkbox"/>	Departamento de Logística		

13. Considera que su empresa se preocupa por:

	Casi siempre	Frecuentemente	A veces	Pocas veces	Nunca
Protección del medio ambiente					
Protección de los derechos humanos					
La autogestión y el desarrollo económico					

14. Marque con una x los programas que ha escuchado de Herbalife – Quito.

<input type="checkbox"/>	Herbalife Family Foundation	<input type="checkbox"/>	Greenlive: Herbalife
<input type="checkbox"/>	Casa Herbalife®	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores
<input type="checkbox"/>	Green House Herbalife	<input type="checkbox"/>	Ninguno de los anteriores
<input type="checkbox"/>	LiveGreen: Programa 3 R`S.		

15. Seleccione el departamento que se encarga de difundir estos programas:

<input type="checkbox"/>	Departamento de Marketing	<input type="checkbox"/>	Departamento de Finanzas
<input type="checkbox"/>	Departamento de Ventas	<input type="checkbox"/>	Departamento de Servicio al asociado
<input type="checkbox"/>	Departamento de Logística		

16. C

16. Con qué frecuencia recibe información de los siguientes programas:

	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Nunca
Herbalife Family Foundation					
Casa Herbalife®					
Green House Herbalife					
LiveGreen: Programa 3 R`S.					
GreenLive: Herbalife					

17. En caso de no conocer los programas antes mencionados, ¿Le gustaría obtener mayor información sobre alguno de ellos? Especifique ¿Cuál?

a) Sí b) No

Especifique ¿Cuál?

18. Señale la frecuencia con la que ha participado en los diferentes programas:

	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Nunca
Herbalife Family Foundation					
Casa Herbalife®					
Green House Herbalife					
LiveGreen: Programa 3 R`S.					
GreenLive: Herbalife					

19. ¿Le gustaría conocer las iniciativas de su empresa en torno a su contribución social, medioambiental y económica?

a) Siempre b) Casi siempre c) Frecuentemente d) Casi nunca e) Nunca

20. ¿Hace cuánto tiempo Herbalife desarrolla estos programas en Quito?

1 Año
 5 Años

10 Años
 Más de 10 Años

21. ¿Qué recomendaría para que mejore la comunicación internamente?

¡Gracias por su colaboración

ANEXO 2. Diseño de Entrevista

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Lugar: _____

8. ¿Cuál es el compromiso de Herbalife en torno a la RSE?
9. ¿En base a las iniciativas que se desarrollan dentro de los ámbitos sociales, económicos y ambientales podrías contarnos algo al respecto?
10. ¿Considera importante la participación activa de los trabajadores en la RSE de la empresa?
11. ¿Consideras que existe una buena comunicación entre la alta dirección y los trabajadores?
12. ¿Se han visto involucrados los trabajadores en los programas que la empresa ha desarrollado en Quito durante los últimos años?
13. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizan para informar a los trabajadores?
14. ¿Cómo se comunican los programas que la empresa ha desarrollado en torno a la RSE?
15. ¿Cuál es el contexto actual de la RSE en Ecuador?
16. ¿Cuál es el enfoque de las empresas en torno a las iniciativas y políticas de RSE?
17. ¿Considera que las empresas deben involucrar a sus trabajadores en la RSE?
18. ¿Cómo las empresas socialmente responsables pueden contribuir a la construcción de una sociedad más justa y sostenible?
19. ¿Cuáles han sido los obstáculos por los que varias empresas no tienen la iniciativa de implementar prácticas de responsabilidad social?
20. ¿Cuáles han sido los beneficios de aquellas empresas que hoy en día gestionan sus estrategias en base a la RSE?

ANEXO 3. Identidad Visual Corporativa “Somos Uno”

Campaña SOMOS UNO
Identidad Visual Corporativa

HERBALIFE
SOMOS UNO
cuidemos nuestro mundo

- Aplicaciones

HERBALIFE
SOMOS UNO
cuidemos nuestro mundo



HERBALIFE
SOMOS
UNO 
 cuidemos nuestro mundo

SU 

- Color



SALUD BIENESTAR
 CRECIMIENTO

c:58% m:2%
 y:100% k:0%



OPTIMISMO

c:1% m:18%
 y:100% k:0%



EMOCIÓN

c:17% m:87%
 y:92% k:7%

ANEXO 4. Manual de Comunicación Interna



ANEXO 5. Banners para la Campaña “Somos Uno”



HERBALIFE
SOMOS UNO
cuidemos nuestro mundo

ÚNETE
al
CAMBIO

SÍGUENOS EN:

www.herbalife.com.ec/somosuno

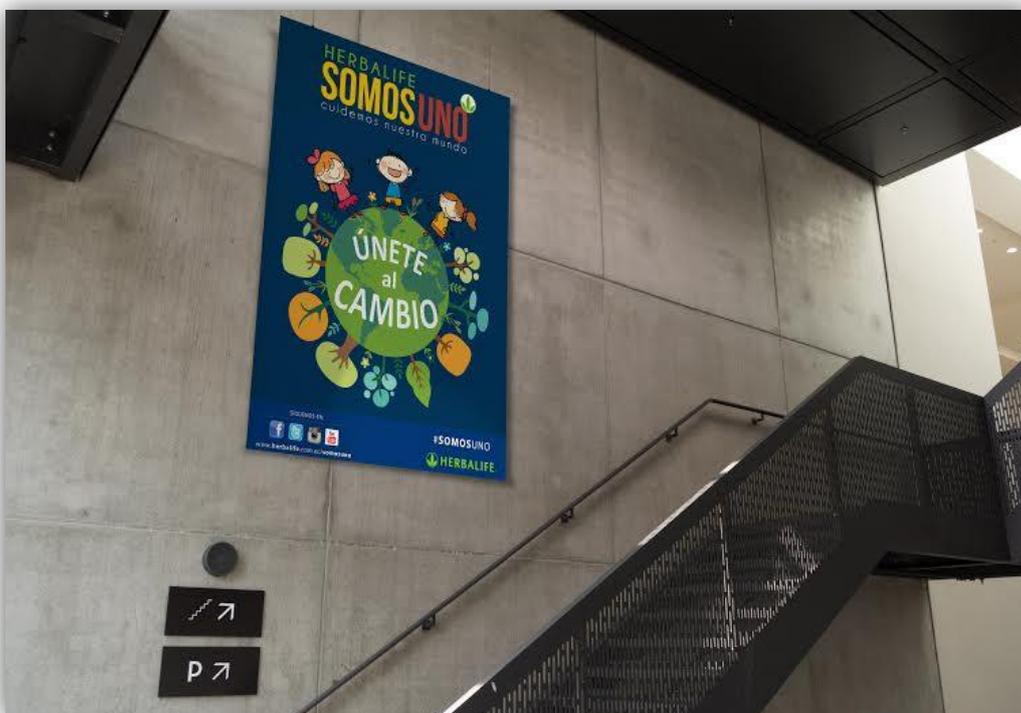
#SOMOSUNO

 **HERBALIFE.**

BANNER



BANNER

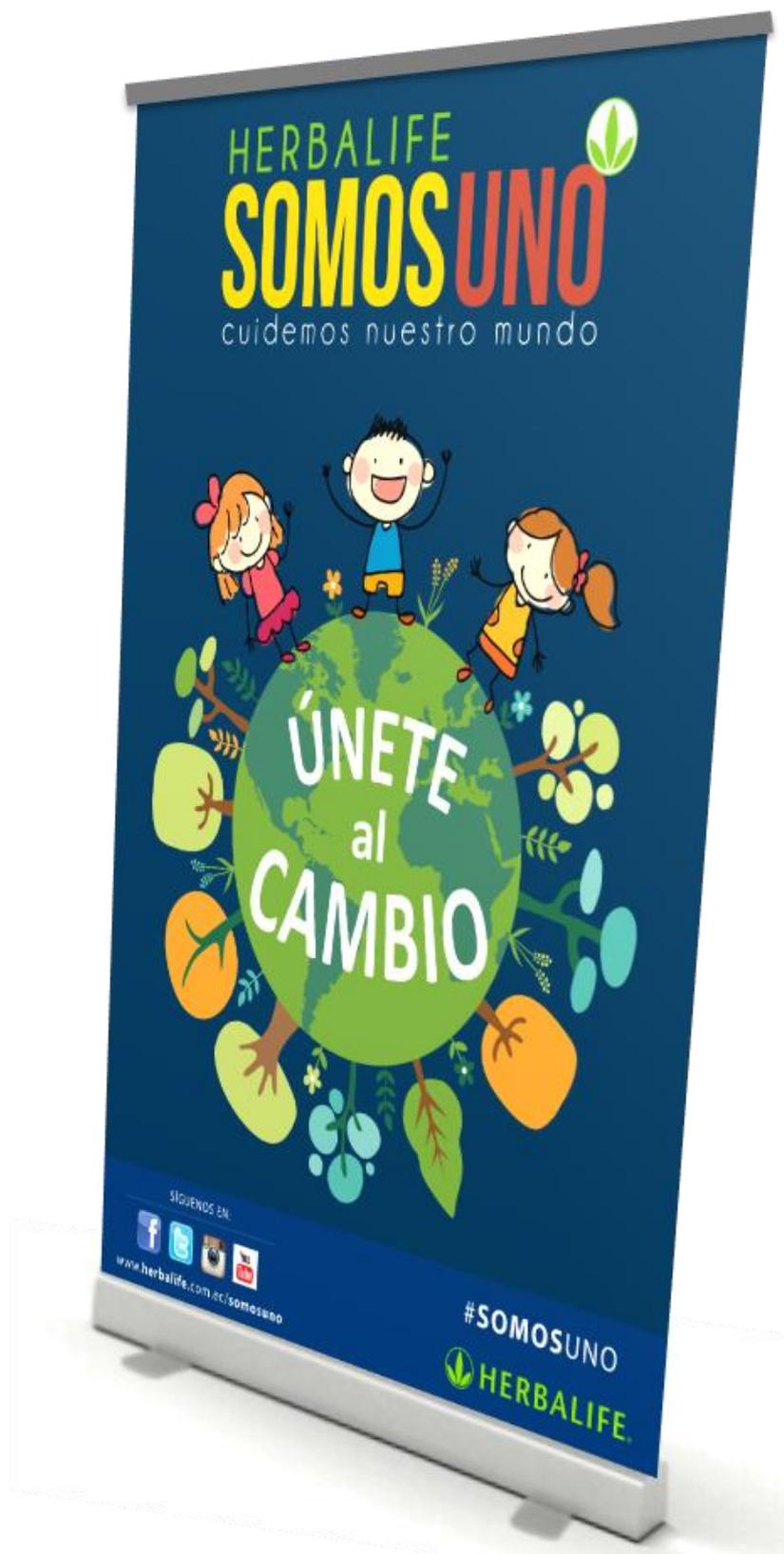




BANNER



ANEXO 6. Roll up



ANTES



DESPUÉS



ANEXO 7. Material impreso para la campaña “SOMOS UNO”



ANEXO 8. Talleres para promover los programas de RSE



ANEXO 9. Kit para la participación del personal interno en los talleres de RSE



ANEXO 10. Premio



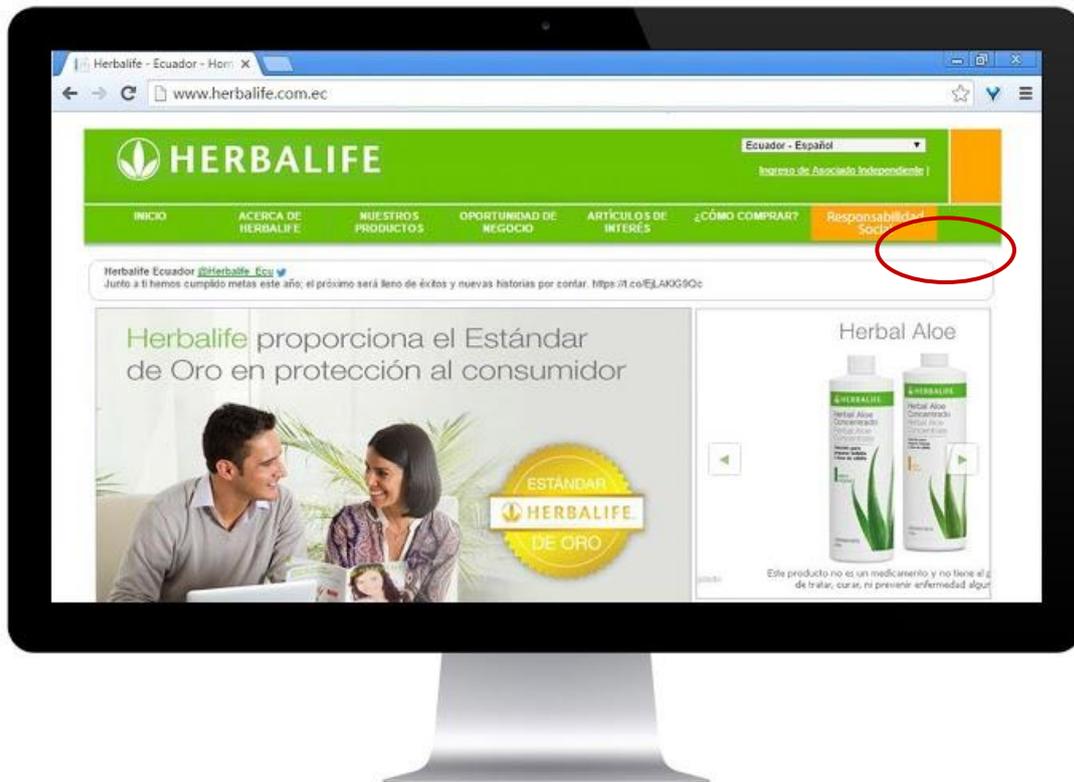
ANEXO 11. Intranet



ANEXO 12. Buzón de Sugerencias Digital



ANEXO 13. Página web



HERBALIFE Ecuador - Español
Ingreso de Asociado Independiente |

INICIO ACERCA DE HERBALIFE NUESTROS PRODUCTOS OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ARTÍCULOS DE INTERÉS ¿CÓMO COMPRAR? Responsabilidad Social

Herbalife Ecuador [@herbalife_ecu](#)
Junto a ti hemos cumplido metas este año, el próximo será lleno de éxitos y nuevas historias por contar. <https://t.co/9LAKG9Qc>

Herbalife proporciona el Estándar de Oro en protección al consumidor

Herbal Aloe

Este producto no es un medicamento y no tiene el efecto de tratar, curar, ni prevenir enfermedad alguna.

HERBALIFE Ecuador - Español
Ingreso de Asociado Independiente |

INICIO ACERCA DE HERBALIFE NUESTROS PRODUCTOS OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ARTÍCULOS DE INTERÉS ¿CÓMO COMPRAR? Responsabilidad Social

ACERCA DE HERBALIFE
Nuestra Historia
Responsabilidad Social
Patrocinios
Sala de Prensa
Relación con Invercionistas
Herbalife alrededor del Mundo
Centro de Ventas
Preguntas Frecuentes

DEUDA > [ÁREAS DE NEGOCIO](#) > Responsabilidad Social

Responsabilidad social

En Herbalife, la mejor manera de resumir nuestro programa de Responsabilidad Social es con el valor que nos guía: 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 Asociados Independientes.

En la región apoyamos a la Fundación Familia Herbalife y su programa Casa Herbalife, así mismo contamos con el programa Live Green.

Información por región: **Pichincha** Guayas Azuay Nacional Internacional

Programas en Pichincha

FUNDACIÓN FAMILIA HERBALIFE (HFF): PROGRAMA CASA HERBALIFE

A nivel mundial, Herbalife cuenta con la Fundación Familia Herbalife, la cual lleva adelante el programa Casa Herbalife y éste orienta su apoyo a instituciones sin fines de lucro como son los centros y hogares de niños.

El objetivo es que los niños y niñas en situación de riesgo, tengan acceso a una buena nutrición. Bajo este propósito, brinda su colaboración en temas de nutrición relacionados con infraestructura, equipamiento y alimentación, en más de 50 países, donde cuenta con más de 100 Casas Herbalife, brindando apoyo a más de 120.000 niños. En la región de Centro y Sudamérica la Fundación Herbalife cuenta con 12 casas en 9 países y brinda apoyo a cerca de 2.000 niños.

Fundación Familia Herbalife

Programas a nivel Internacional

livegreen. **LIVEGREEN: PROGRAMA 3 R'S.**

A través de programas de conciencia ambiental LiveGreen, bajo el lema de las 3R's - Reducir, Reutilizar y Reciclar, Herbalife lleva a cabo actividades de reciclado de envases de productos, papel, cartón y plástico, en conjunto con Asociados Independientes y empleados.

ANEXO 14. Boletín Digital

HERBALIFE
SOMOS UNO
 cuidemos nuestro mundo

ÚNETE AL CAMBIO

Y AYUDAMOS A LOGRARLO

[CONOCE MÁS](#)



ACTIVIDADES SOMOS UNO

Únete y forma parte de esta genial idea para cuidar nuestro mundo.

[Leer más >](#)



RECICLAMOS

Toda la información sobre el programa de reciclaje.

[Leer más >](#)



CAMBIAMOS

Queremos cuidar nuestro mundo. Conoce lo que hacemos y cómo lo hacemos.

[Leer más >](#)

BLOG SOMOS UNO

Todo lo que quieras saber sobre SOMOS UNO. Actividades, noticias, fotos, artículos y más.

[Leer más](#)

SUGERENCIAS

Si tienes alguna sugerencia o inquietud, no dudes en escribirnos a nuestro buzón de sugerencias. No en cuenta de nada.

[Leer más](#)

SÍGUEMOS EN:






www.herbalife.com.ec/somosuno

#SOMOSUNO
 **HERBALIFE**

© 2014 Herbalife Nutrition. Todos los derechos reservados. "Herbalife Nutrition" es una marca registrada de Herbalife Nutrition. Todos los demás nombres de productos o servicios son marcas de sus respectivos propietarios.

ANEXO 15. Redes Sociales

Facebook



Instagram



Twitter

The screenshot shows the Twitter profile for 'Somos Uno' (@SomosUno). The profile picture is a green square with the letters 'SU' and a leaf icon. The header banner features a blue background with three cartoon children (two girls and one boy) standing on a green globe, with the text 'HERBALIFE SOMOS UNO cuidemos nuestro mundo' and a leaf icon. The profile statistics are: TWEETS 34.7K, FOLLOWING 685, FOLLOWERS 889, FAVORITES 247, and LISTS 2. A pinned tweet from 'Somos Uno' (@SomosUno) dated 2h ago reads: 'Conoce más sobre las actividades que realizaremos este mes: herbalife.com.ec/somosuno #somosuno'. Below the tweet is a promotional image for 'ESTÁNDAR DE ORO' (Gold Standard) with the text 'Herbalife proporciona el Estándar de Oro en protección al consumidor'. The right sidebar shows 'Who to follow' with users like 'Appalraider', 'Creede', and 'Epiphany Search', and 'United Kingdom Trends' including #Glasgow2014, #ASXLive, #Volunteerweek, #WorshipMotivation, #WakaMovieProgram, #WSW2015, Forgetting Ed Miliband, Daniel Gauding, Oneby, The Manchester, and Windows 10.

YouTube

The screenshot shows the YouTube channel page for 'Somos Uno - Herbalife Ecuador'. The channel banner is identical to the Twitter profile, featuring the 'SU' logo, cartoon children on a globe, and the text 'HERBALIFE SOMOS UNO cuidemos nuestro mundo'. The channel name is 'Somos Uno - Herbalife Ecuador' with a subscriber count of 3,562,368. The navigation menu includes 'Home', 'Videos', 'Playlists', 'Channels', and 'About'. The left sidebar shows navigation options like 'What to Watch', 'My Channel', 'My Subscriptions', 'History', and 'Watch Later' (4 items). Below these are sections for 'PLAYLISTS' (Liked videos) and 'SUBSCRIPTIONS'.

ANEXO 16. VIDEO INFORMATIVO