



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.
PROGRAMA DE TITULACIÓN POR TESINA.

Propuesta de una estrategia de comunicación interna en la empresa

Nature's Sunshine Products de México en el 2008.

PRESENTA:

MARÍA DEL CARMEN GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ

TESINA PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

ASESOR: AÍDA LUNA

Noviembre 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicado al ángel que me cuida desde el cielo y que no pudo ver en vida este logro, del cual fue el primer impulsor: mi papito querido.

A mi madre, por todo el amor y dedicación que me ha dado.

A mis hijos, Omar, Mariana y Fernanda; ustedes son el motor de mi vida.

A Omar, porque sin ti no lo hubiera logrado.

A todos mis hermanos, por lo que cada uno de ustedes aportó y me enseñó a lo largo de estos años.

A la máxima casa de estudios, mi alma mater, la excelente UNAM

Mil gracias

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	pág. 1
--------------------	--------

CAPÍTULO 1.

La Comunicación Organizacional como disciplina y su relación conceptual con Nature's Sunshine Products de México.

1.1	La Comunicación Organizacional	pág. 5
1.1.2	Origen y nacimiento como disciplina	pág. 7
1.1.3	Conceptos básicos y técnicas	pág. 10
1.1.3.1	Comunicación interpersonal	pág. 10
1.1.3.2	Comunicación interna	pág. 11
1.1.4	Principales problemas de comunicación interna en las organizaciones y métodos efectivos de comunicación organizacional	pág. 15
1.2	La Comunicación Organizacional en México	pág. 17
1.2.1	Descripción general de la situación académica y profesional del comunicador organizacional en México	pág. 18
1.3	Nature's Sunshine Products de México: empresa trasnacional establecida en México D.F.	pág. 20
1.3.1	Historia	pág. 21
1.3.2	Definición de la actividad empresarial (multinivel)	pág. 22
1.3.3	Misión, Visión y Valores	pág. 23
1.3.4	Situación organizacional actual	pág. 25
1.3.5	Condiciones internas de comunicación	pág. 26

CAPÍTULO 2.

Propuesta de comunicación interna en Nature's Sunshine Products de México a partir del 2008.

2.1	Definición de técnicas de comunicación organizacional aplicables	pág. 28
2.1.1	Comunicación escrita	pág. 29
2.1.1.1	¿Por qué la comunicación escrita?	pág. 30
2.1.2	Organización de los grupos en la empresa	pág. 32
2.1.2.1	Definición y distribución de funciones	pág. 33
2.1.2.2	Propuesta de interacción entre los grupos	pág. 35

2.2	Proyecto de acción propuesto para mejorar la comunicación interna	pág. 36
2.2.1	Organización de información concentrada en el área de comunicación	pág. 37
2.2.1.1	Importancia de la imagen como apoyo en la información	pág. 38
2.2.1.2	Cómo lograr que sea oportuna y que llegue a todos los empleados de Nature's Sunshine Products de México	pág. 39
2.2.1.3	Estandarización de lenguaje informativo	pág. 41
2.2.2	Canales y medios	pág. 42
2.2.2.1	Boletín electrónico mensual para empleados	pág. 43
2.2.2.2	Memorandos internos (avisos intermensuales)	pág. 47
2.2.2.3	Correo electrónico. Creación y uso de Intranet	pág. 48
2.3	Organización propuesta para el departamento de comunicación	pág. 53
2.3.1	Estructura organizacional del área de comunicación	pág. 53
2.3.1.1	Función e importancia del comunicólogo	pág. 54
2.3.1.2	Propuesta de organigrama y actividades a desempeñar	pág. 55
2.3.1.2.1	Organigrama propuesto a partir del 2008	pág. 55
2.3.1.2.2	Revista Corporativa Horizontes	pág. 56
2.3.1.2.3	Boletín mensual Sunshine Informa	pág. 59
2.3.1.2.4	Comunicados, mensajes, promociones y cartas	pág. 61
2.3.1.2.5	Página Web Institucional en México	pág. 63
2.3.1.2.6	Administración y elaboración de ayudas de venta	pág. 64
2.3.1.2.7	Publicidad corporativa	pág. 66
2.3.1.2.8	Centralización de información internacional en México	pág. 68
2.3.1.2.9	Comunicación interna	pág. 70
2.3.1.2.10	Proyectos especiales	pág. 72
2.3.1.2.11	Labores administrativas	pág. 73
2.3.2	Interacción con las diferentes áreas en relación al mejoramiento de la comunicación interna	pág. 75
2.3.2.1	Distribución de tareas a desempeñar con otras áreas	pág. 76
CONCLUSIONES		pág. 79
ANEXOS		pág. 87

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se plantea una propuesta de aplicación de técnicas de comunicación organizacional para el mejoramiento de la comunicación interna en la empresa trasnacional Nature's Sunshine Products de México. Dicha propuesta está basada en un informe de práctica profesional y pretende mostrar la problemática que se deriva de la falta de comunicación interna hacia los mensajes emitidos al exterior de la organización.

La comunicación organizacional, como disciplina, es relativamente joven y poco utilizada en México, tal vez porque no se le conoce o se confunde su función. Puede ser que algunas empresas, al detectar problemas de comunicación y querer resolverlos sin un análisis de por medio, tengan una sobrecarga de información, lo cual conlleva omisiones o alteraciones, resultando tan peligroso como no contar con información.

Lamentablemente, las consecuencias son la repercusión hacia el exterior de la organización, con una relación mercantil afectada, que se refleja en desconfianza derivada de la desinformación y la falta de estructura en las redes de comunicación interna.

Caso específico para el presente escrito es el de Nature's Sunshine Products de México; empresa establecida en Provo, Utah, Estados Unidos con filial en México dedicada a la comercialización de productos naturistas. Su actividad empresarial es el multinivel o redes de mercadeo. Es decir, se recomienda de persona a persona, invitándolos a afiliarse y ser distribuidores; de esta manera, se forman redes de consumo que generan ganancias económicas.

Debido al modo en el que está establecido el crecimiento empresarial de esta organización en México, existe una estrecha dependencia de los distribuidores

hacia la información proveniente de dentro de la empresa establecida en el Distrito Federal, la cual emite la información hacia los centros de distribución independientes a lo largo del país para que a su vez, transmitan a las redes los planes de venta, programas, promociones, concursos y cualquier tema correspondiente con su desarrollo como afiliados.

El problema es que la comunicación interna de Nature's Sunshine Products de México no tiene una estructura ni organización definida. Regularmente, los gerentes y jefes de área se reúnen o envían mensajes por correo electrónico para acordar las futuras tareas y establecer los programas a seguir, pero no todos informan a su personal a cargo. Frecuentemente, el personal enterado, obtiene la información por canales dispersos, con lo cual existe desinformación.

En algunas ocasiones, un área establece su plan de acción sin informar a las otras y por lo tanto, deja sin control las tareas derivadas de éste. Al no tener canales específicos ni estrategias para que los empleados de todos los niveles estén en el conocimiento de los planes y objetivos de la empresa, se genera desconcierto.

Esto provoca el fracaso de los proyectos en muchas ocasiones, debido al efecto provocado hacia los clientes, quienes demuestran apatía y falta de lealtad hacia la empresa por no tener información consistente. Para evitarlo, es importante que el mensaje transmitido sea el mismo de todos los empleados, y para lograrlo, es necesaria una estructura de comunicación interna.

Si a los empleados se les informa del rumbo al cual dirigir los esfuerzos y de cuáles son los objetivos como empresa, seguramente podrán lograrlos. En este sentido, el papel del comunicólogo, dentro de Nature's Sunshine, se ha entendido sólo como emisor de mensajes. Básicamente y debido a su estructura, en esta organización los gerentes de las diferentes áreas tratan de establecer sus puntos de vista, más de forma que de contenido, en el trabajo realizado por el área de Comunicación, conformada por una sola persona.

Estableciendo el problema y realizando la propuesta, el rol desempeñado por el profesional de comunicación derivaría en una base de trabajo como crecimiento del área. Esto es, la creación de un equipo organizado de apoyo que aplique y dé seguimiento constante a un programa de mejora de la comunicación interna, con todas las actividades y responsabilidades que representa.

Conscientes de esta problemática, el presente trabajo está seccionado en dos capítulos. En el Capítulo 1 encontrarán la definición de conceptos tomando como base, la recopilación de ensayos del mexicano Carlos Fernández Collado de su libro *La comunicación en las organizaciones*. Para reforzar el tema de comunicación organizacional, como historia y fundamentos, se toman algunos conceptos de autores como Ronald B. Adler, Libaert Therry, José Castro y Juanita Brown.

De la obra del también mexicano Horacio Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, así como del mencionado de Carlos Fernandez Collado, se ubican conceptos y técnicas, de las cuales se seleccionaron aquellas viables a aplicarse en Nature's Sunshine.

La información de Nature's Sunshine es obtenida de documentos y expedientes institucionales, así como de la página Web www.nspmexico.com.mx y los órganos de información interna. Fue necesario también realizar entrevistas a empleados de diferentes niveles de la empresa mencionada, para constatar la situación de desinformación. Para establecer y entender la actividad empresarial y posición en el mercado de dicha empresa, se toman conceptos de Allen Carmichael de su libro *Marketing multinivel y marketing directo de red*.

En el Capítulo 2 encontrarán la propuesta de comunicación interna en Nature's Sunshine a partir de 2008. Esto se realiza seccionando en tres grandes puntos. El primero de ellos es la definición de las técnicas de comunicación organizacional aplicables a la empresa. Para ello, se toman la comunicación interpersonal y el

manejo de grupos establecidos en la empresa. Con estos conceptos aplicados en nuestro caso, podremos entender los otros dos grandes puntos.

El segundo punto es el Plan de acción propuesto para mejorar la comunicación interna. Para ello, se sugiere el tratamiento de la información para que sea interesante e importante para todos los empleados, y cuáles serían básicamente los medios o canales ideales para la empresa, principalmente económicos, y las sugerencias de utilizar cada uno de ellos. La propuesta implica que sea con el menor esfuerzo y el mejor resultado.

El tercer punto define la estructura necesaria para renovar el área de comunicación y de esta manera poder realizar las actividades requeridas para llevar a cabo la propuesta. Es decir, que el rol del comunicólogo sea valorado y entendido, además de las implicaciones y el compromiso de trabajo de su parte, con las diferentes áreas. Con ello, se pretende demostrar que la organización se abrirá y podrá generar una mejoría, de la comunicación interna hacia el exterior repercutiendo en el crecimiento y desarrollo de la misma.

CAPÍTULO 1: La Comunicación organizacional como disciplina y su relación conceptual con Nature's Sunshine Products de México.

1.1 La Comunicación Organizacional.

En el libro “*Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*”,¹ los autores Martín González y Socorro Olivares definen a la comunicación organizacional como la “disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio”. Esta definición, a su vez, implica tres conceptos para definir: comunicación, organización y medio.

Acerca de la comunicación se han realizado infinidad de libros que intentan definir su acción y alcances. En el presente trabajo no se pretende ampliar en un estudio de esta disciplina, pero sí tener una definición para entender el proceso de comunicación dentro de una empresa.

La comunicación es un fenómeno que se presenta en todos los seres vivos para poder convivir. La palabra “comunicación” proviene de la etimología *comunicare* que significa “poner en común”, implicando la interacción entre los comunicantes y no sólo la transmisión de mensajes.² De esta manera, la comunicación humana, la cual nos ocupa en el presente trabajo, es el proceso en el que las personas se ponen en contacto unas con otras y consiste en que una o un grupo de ellas, llamados emisores, emitan un mensaje codificado, es decir, por medio de símbolos o palabras, a través de un canal; vehículo por el cual viaja el mensaje, a la otra persona o personas, llamados receptores, los cuales decodifican, es decir, entienden o interpretan el mensaje.

¹ González, Martín y Olivares Socorro. *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*, CECOSA, pág. 25

² Garza, María Rosalía. (2008): *Aportaciones de las ciencias sociales al estudio de la comunicación interpersonal*, 8 de abril de 2008. <http://www.razonypalabra.org.mx>

El final del proceso y lo cual distingue al acto comunicativo, es la retroalimentación, es decir, la respuesta del receptor al mensaje recibido, con lo que éste mismo se vuelve emisor y el proceso vuelve a comenzar.

El proceso de comunicación lo realiza el ser humano al interrelacionarse con los demás, y a la vez, prácticamente todas las actividades las realiza dentro de una organización. Existen diversos tipos de organización, como los formales e informales. Dentro de las organizaciones formales está la empresa, la cual es definida por Fernando Rodarte como:

“una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, cuya creación responde a la necesidad natural de la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y suministrarle en forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso”.³

Gerald M. Goldhaber, por su parte, define a la organización como *“una red de relaciones interdependientes. Relacionándose con este concepto, la organización se entiende como una unidad inmersa en la sociedad donde pueden ubicarse principalmente tres niveles de acción: individual, grupal e institucional, los cuales se interrelacionan de manera sistemática”*.⁴

Por lo que compete al medio, es importante considerar que la organización es un sistema abierto, relacionado y a la vez influenciado por su entorno, el cual se conforma por otras instituciones, grupos o situaciones que intervienen en su funcionamiento.

³ Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, Editorial Trillas, pág. 18.

⁴ González, Martín y Olivares, Socorro. *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*, CECSA, pág. 9.

Una definición más específica e ilustrativa de la comunicación organizacional es la que cita María Antonieta Rebeil Corella:

“es la que se encarga de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran una organización, tanto operativa como tangencialmente, y abrir espacios para la discusión de los problemas, buscando el logro de soluciones colectivas en beneficio del sistema para hacerlo más productivo”⁵.

Tomando como referencia las definiciones anteriores, podemos resumir que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual, las personas o grupos que son parte de una red o unidad social se relacionan e interactúan entre sí y a la vez con el entorno, el cual está conformado por otras unidades sociales externas, de las cuales depende y a la vez apoya. Su objetivo es impulsar la integración, motivar al cumplimiento y satisfacción del rol laboral y mantener esa imagen hacia el exterior. Para efectos del presente trabajo, la unidad social u organización es entendida como “empresa”, los grupos internos como “áreas o gerencias” y el entorno como los clientes.

1.1.2 Origen y nacimiento como disciplina.

Establecer el origen exacto de la comunicación organizacional como disciplina es un tanto incierto; se ha escrito acerca de ella desde tiempos antiguos, algunos documentos datan de la civilización griega.

Aristóteles define a la comunicación como *la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance*. La importancia de la persuasión en la comunicación fue resaltada hasta la segunda mitad del siglo XVIII, cuando los conceptos de la psicología se adhieren y se establece un objetivo más: informar. Este doble objetivo es actualmente el enfoque de la teoría en la comunicación.⁶

⁵ ¿Vale la pena invertir en Comunicación Organizacional?, 25 de abril 2008. www.miespacio.org.

⁶ Berlo, David K, *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, Editorial El Ateneo, págs. 6 y 7.

Un área de estudio ligada a la comunicación organizacional es el comportamiento organizacional. De acuerdo con Martín González y Socorro Olivares, en 1987 se publica el primer libro de comportamiento organizacional en México, cuyo autor, Stephen Robbins, lo define como *un campo de estudio bien definido que se enfoca a tres determinantes de la conducta en las empresas: individuos, grupos y estructura*. Estos tres conceptos coinciden con el planteamiento realizado por Gerald Goldhaber acerca de las escuelas de comunicación organizacional.

Dentro de las teorías que estudian el fenómeno de la comunicación organizacional, Gerald Goldhaber realiza una clasificación en tres grandes escuelas: clásica, relaciones humanas y sistema social. Alberto Martínez de Velasco coincide en ellas, pero agrega la de contingencia.

La teoría clásica se centra en la estructura de la organización, y la teoría de las relaciones humanas, en las personas que la componen; ambas tienen una orientación hacia dentro de la organización. La teoría del sistema social centra su atención en la apertura y relación de la organización con el medio y la teoría de contingencia en el impacto y respuesta derivados de dicha relación. Estas dos últimas teorías se orientan hacia fuera de la organización.

La comunicación dentro de las organizaciones se apoya en disciplinas como la psicología, así como en fundamentos de administración y recursos humanos; éstas comienzan a impulsar a la comunicación organizacional al resaltar la importancia del individuo como ser humano en su relación laboral. Martín González y Socorro Olivares consideran que los escritos acerca de la comunicación organizacional tienen su origen en los estudios dirigidos por Elton Mayo en la Western Electric en Illinois, en la década de 1930.

Elton Mayo es un teórico de la corriente humanista y de los primeros, junto con Frederick Taylor y Hugo Münsterber, en la aplicación de la psicología en el estudio del comportamiento y el desarrollo de la organización. La idea inicial de su

proyecto consistía en determinar la relación existente entre la producción de los obreros y las condiciones laborales.

Para ello, se realizó un ejercicio basado en un aspecto físico sencillo que consistía en revisar de qué manera se afectaría la productividad en la empresa Western Electric modificando la intensidad de la luz que se ocupaba. Los resultados fueron sorprendentes: "...observaron que, incluso cuando las luces estaban prácticamente apagadas, la producción se incrementaba".⁷

La respuesta a los resultados de los estudios de Elton Mayo es que los obreros se percibieron como distinguidos por el simple hecho de ser elegidos para el caso. Como conclusión de este caso, es de resaltar la importancia del aspecto humano y psicológico dentro de las organizaciones y la manera en cómo influye en su productividad y desarrollo.

Como se mencionó anteriormente, este fue el primer indicio con el que se comenzó a escribir acerca de la comunicación organizacional, y sin embargo tiene sus orígenes en los fundamentos de la teoría de la organización. Cuando se pone énfasis en este tema, a partir de los años setenta, ya se encuentran infinidad de títulos dedicados a este tema. En la actualidad del 2009, son diversos los autores que abordan el tema de la comunicación organizacional, dando la importancia a la aplicación de esta especialidad en el mejoramiento de la productividad de los empleados en beneficio de la organización, aunque en la práctica, a nivel general, en las empresas es incipiente la aplicación de sus técnicas.

⁷ Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*, Diana Técnico, págs. 47-48.

1.1.3 Conceptos básicos y técnicas.

Para comprender mejor el funcionamiento de la empresa objeto de estudio del presente trabajo, se definirán los conceptos de la Comunicación organizacional relacionados con la comunicación interna.

1.1.3.1 Comunicación interpersonal

El concepto de comunicación interpersonal tiene una connotación amplia. Según la Real Academia Española, interpersonal significa que algo existe o se desarrolla entre dos o más personas. Para los fines de esta tesina, definir la comunicación interpersonal requiere de una delimitación hacia la comunicación organizacional. Como se mencionó anteriormente, dentro de una organización existen grupos de personas interactuando entre sí y con el entorno; esta convivencia es posible gracias a la comunicación. De acuerdo con lo expuesto por Salvador Sánchez Gutiérrez⁸, las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, debido a que el entorno cambia constantemente.

Es por ello que el fenómeno de la comunicación interpersonal es uno de los conceptos básicos empleados en el ámbito de la comunicación organizacional. Salvador Sánchez Gutiérrez define a la comunicación interpersonal como *una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara*. Sin embargo, como el mismo autor menciona, el sentido de este fenómeno debe considerar la relación e intercambios de los comunicadores. La comunicación interpersonal es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.⁹

⁸ Sánchez Gutiérrez, Salvador, información sustraída de Fernández Collado, Carlos *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, pág. 47.

⁹ *Tipos de comunicación*, www.miespacio.com

1.1.3.2 Comunicación interna

El flujo de información dentro de la organización es de gran importancia para el desarrollo de las actividades de los integrantes, en el nivel jerárquico en el que se encuentren. Si una organización carece de dicho flujo, el efecto repercutirá en el logro de sus objetivos: la comunicación dentro de la organización no puede estar aislada de su entorno. Las organizaciones son sistemas abiertos y para su acción diaria, se relacionan con otros, los cuales a su vez dependen de una estructura interna.

Horacio Andrade define a la comunicación interna como:

*“el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.*¹⁰

La comunicación interna, dentro de la comunicación organizacional, se refiere al intercambio de información entre la gerencia de la organización y los empleados. Su función radica en que todos los empleados estén enterados de lo que la gerencia piensa y, a su vez, la gerencia entienda las necesidades de los empleados. En empresas grandes, en las cuales existe una gran diversidad de niveles jerárquicos, la comunicación interna se dificulta debido al proceso que implica enviar un mensaje. Esto, finalmente, origina que no sea entendido y por lo tanto las acciones no se ejecuten de la manera planteada en origen.

Los mensajes internos se clasifican en tres categorías: de tarea, mantenimiento y humanos.¹¹

¹⁰ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, pág. 12.

¹¹ Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, Editorial Trillas, pág. 34.

Los mensajes de tarea se relacionan con las actividades, productos o servicios de la organización y consideran instrucciones a los empleados acerca de la realización de su trabajo. Los mensajes de mantenimiento incluyen órdenes, dictados, procedimientos y controles y se relacionan con el proceso de producción. Los mensajes humanos se enfocan a la satisfacción y realización de los empleados; consideran sus sentimientos, moral y el concepto que tienen de sí mismos.

La comunicación interna puede clasificarse en tres categorías según el nivel jerárquico en el que se lleve a cabo el flujo de información, es decir, quién origine el mensaje (emisor) y quién lo reciba (receptor). Estas tres categorías son: descendente, ascendente y horizontal. A continuación se detallarán cada una de estas tres categorías, con información basada en el libro *Comunicación organizacional práctica* de Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik.

- **Descendente**

Como su nombre lo indica, la comunicación descendente es la transmisión de mensajes de los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores de la organización. Como lo menciona Alberto Martínez de Velasco, es importante puntualizar que este tipo de comunicación no se realiza de manera lineal, pues depende de los niveles jerárquicos de la organización, es decir, un proceso de comunicación es el que se lleva a cabo de los directivos hacia los gerentes y otro diferente el de los gerentes hacia abajo. La primera de ellas es indispensable porque un gerente no puede transmitir un mensaje claro en tanto él mismo no lo entienda; previamente debe existir una revisión de los objetivos dictados por los niveles más altos de la organización.

La comunicación descendente influye directamente en el desempeño correcto de las funciones de los empleados y de manera más importante en la comunicación formal que la empresa emite por medio de los directivos o gerentes. En la

comunicación formal “el papel que cada quien desempeña dentro de la estructura resulta indispensable para comprender la interacción, misma que está gobernada por reglas externas.”¹²

En la comunicación descendente existen reglas formales e informales. Las reglas formales son creadas por la misma organización para lograr que sus miembros cumplan sus objetivos y son enseñadas por medio de un proceso de inducción, regularmente escritas en manuales de políticas.

Las reglas informales forman parte de la cultura real de la organización y regularmente dominan y dictan las acciones; en ocasiones contravienen a las mismas reglas formales aunque no estén por escrito. Un ejemplo de regla formal es el horario laboral establecido en un contrato, y de regla informal el hecho de que un empleado salga más tarde del horario estipulado.

- **Ascendente**

La comunicación ascendente se produce partiendo de los empleados por conducto de los varios niveles de autoridad hasta la alta gerencia. El personal de la empresa es el eje de todo sistema empresarial, por lo que sus colaboraciones, aportaciones, sugerencias e ideas deben tomarse con atención. Algunas empresas han optado por un sistema de comunicación ascendente, incentivando la aportación de propuestas, fomentando el reconocimiento y la recompensa.¹³ De acuerdo con el portal www.miespacio.com, la empresa Mercer establece algunos requisitos que se deben cubrir en la implementación de este sistema: flexibilidad, objetividad, resultados tangibles, comunicación y motivación.

¹² Sánchez Gutiérrez, Salvador, información sustraída de Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, pág. 62.

¹³ *El plus de las ideas en la comunicación empresarial*, www.miespacio.com

La comunicación ascendente, de acuerdo con Guillermo Savage, debe constituir un termómetro de lo que sucede con los empleados y entre más detallada sea la información, mejor podrá ser el diagnóstico para poder manejar la situación según sea el caso. Este tipo de comunicación permite a los directivos tener contacto con las necesidades internas. La comunicación ascendente ayuda a fundamentar la toma de decisiones por tener las siguientes características¹⁴:

Proporciona información con respecto a la forma en que se recibieron y atendieron los mensajes descendentes
Ayuda a medir el clima organizacional
Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones
Permite el diagnóstico de malas interpretaciones
Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas
Mejora el conocimiento de los subordinados
Fundamenta la toma de decisiones

- **Horizontal**

La Comunicación horizontal se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico y está relacionada con la formación de grupos de una organización. Éste tipo de comunicación permite el trabajo en equipo, de modo que la participación de los empleados en el desarrollo de un proyecto comienza a este nivel. El propósito de la comunicación horizontal es solucionar problemas y fomentar la interrelación de los diferentes grupos.

¹⁴ Martínez de Velasco Alberto y Nosnik, Abraham, *Comunicación organizacional práctica*, Editorial Trillas, pág. 42.

Gerald Goldhaber resume en cuatro puntos, los objetivos fundamentales de la comunicación horizontal:

1. *Coordinación de la tarea.* En este sentido, las cabezas de área de los distintos departamentos pueden tener reuniones periódicas para definir las funciones de cada uno de ellos, junto con su grupo, en el logro de determinados objetivos.
2. *Resolución de problemas.* Empleados de diferentes áreas definen las acciones que se llevarán a cabo para enfrentarse a problemas en común.
3. *Participación en la información.* Miembros de un área o grupo pueden reunirse con otros de otras áreas para facilitarles información acerca de algún programa corporativo definiendo la participación requerida.
4. *Resolución de conflictos.* Miembros de un área específica pueden discutir conflictos derivados de la aplicación de algún programa corporativo.

1.1.4 Principales problemas de comunicación interna en las organizaciones y métodos efectivos de comunicación organizacional.

Una de las principales barreras del flujo de la comunicación en una organización es *cuando el gerente no tiene claros sus objetivos, metas y planes.*¹⁵ Como consecuencia de ello, los empleados pueden buscar otra fuente de información y entonces dejar de confiar en su superior.

Algunos de los problemas a los cuales se enfrentan algunas organizaciones en relación a la comunicación interna:

- Rivalidad. En las organizaciones, los datos no siempre son compartidos por temor de los empleados a ser relegados.

¹⁵ Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham, *Comunicación organizacional práctica*, Editorial Trillas, pág. 31.

- Especialización. Al solicitar empleados mayormente especializados y preparados, se genera un clima de competitividad, por lo que se buscan los objetivos personales y se dejan de compartir los corporativos. La situación se torna delicada si la competencia es desleal.
- Falta de motivación. Los niveles directivos no estimulan la comunicación si los objetivos son medianamente cumplidos.

Algunas prácticas que pueden realizar los niveles directivos para apoyar la comunicación interna, de acuerdo con Alberto Martínez de Velasco, son:

Obtener la información necesaria para poder transmitirla.
Desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación, mostrando con acciones que sean ejemplos reales.
Mantener la confianza y credibilidad por medio de información verídica y oficial.
Llevar a cabo reuniones periódicas con el personal, como juntas de interacción que motiven la comunicación.
Mantener una política de puertas abiertas para tratar y dar solución a cualquier tema.
Acercamiento de los gerentes hacia sus empleados.
Motivar a los empleados a enviar cartas de sugerencias de manera anónima.
Fomentar reuniones informales en las que el personal se siente más libre y participe de manera espontánea.
Realizar encuestas de opinión acerca de temas diversos, como programas corporativos.
Desarrollar un plan activo de comunicación.

Carlos Fernández Collado expone la contribución que puede hacer el comunicador organizacional para apoyar y propiciar un plan de comunicación.

Contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales ligándolos con la estrategia de comunicación.
Basarse en la investigación de la organización y el entorno para cimentar su propuesta de acción.
Formular y partir de una estrategia trazando los objetivos concretos de su plan de comunicación.
Facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente tomando su responsabilidad y distribuyéndola entre los demás.
Ser congruente y mantener una estandarización entre los mensajes. emitidos al interior y al exterior en los diferentes escenarios.
Utilizar todos los medios existentes sin limitaciones y de la manera más adecuada.

1.2 La Comunicación Organizacional en México.

La importancia que ha tenido el movimiento de la comunicación organizacional en nuestro país ha derivado en la creación de organismos y asociaciones dedicadas a impulsarlo y apoyar a las empresas para contar y desarrollar un área de apoyo en esta disciplina.

Algunas de las más importantes son¹⁶:

INICIO	NOMBRE	SIGLAS	FUNCIÓN
1973	Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (antes Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas).	AMCO	Reunir a profesionales de la comunicación organizacional para intercambiar experiencias profesionales de la comunicación interna y externa.
1976	Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación.	CONEICC	Asociación civil que agrupa a instituciones y profesionales dedicados al desarrollo académico de los estudios sobre la comunicación en México.
1978	Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación.	ALAIC	Fomentar el desarrollo y la difusión de la investigación en comunicación en toda América Latina y el Caribe en beneficio de la sociedad

1979	Asociación Mexicana de Investigaciones de la Comunicación.	AMIC	Organiza conferencias y seminarios para analizar problemas del ámbito de la comunicación. Sus socios intercambian experiencias en un foro de expresión abierto que, en los últimos años, se lleva a cabo anualmente y en donde los estudiosos dan a conocer sus aportaciones.
1981	Federación Latinoamericana de Facultades y Asociaciones de Comunicación social.	FELAFACS	Organismo internacional no gubernamental que agrupa a escuelas y facultades de comunicación para desarrollar la práctica profesional de la comunicación.

1.2.1 Descripción general de la situación académica y profesional del comunicador organizacional en México.

Como profesión, la comunicación organizacional es una de las más jóvenes del país. A pesar de que ha sido objeto de estudio por teóricos, tanto nacionales como internacionales, es poco aplicada en la práctica. En nuestro país, fundamentalmente, el papel de los comunicadores organizacionales es poco conocido y las actividades correspondientes se atribuyen a otras áreas, como por ejemplo, recursos humanos.

Describiendo el papel del comunicador dentro de la organización, José de Jesús González Almaguer hace una comparación de éste con otras profesiones. De esta manera, el comunicólogo dentro de la organización puede realizar actividades equiparadas con las de otros profesionales, proporcionando un gran apoyo en el desarrollo de la organización.

¹⁶ Cuadro realizado con recopilación de información de Gámez Gastélum, Rosalinda: (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. www.eumed.net/libros/ portales oficiales de las instituciones.

PROFESIÓN	COMUNICADOR ORGANIZACIONAL¹⁷
Médico	El comunicador cuida la salud de la organización y su sano desarrollo. En caso necesario puede realizar una intervención o dar luz a programas de comunicación. Es vigilante del proceso evolutivo.
Terapeuta	El comunicador puede diagnosticar la madurez de una organización y dictaminar si hay retrasos en el uso del lenguaje, conductas inconscientes, paranoias, histerias y otros problemas conductuales y contribuir a la solución.
Sastre	El comunicador se asegura de que las medidas que toma son las apropiadas para la organización, es decir, produce piezas de comunicación únicas para cada ocasión.
Consultor interno	El comunicador reconoce las complicaciones y da soluciones que se han demostrado exitosas anteriormente.
Deportista	El comunicador busca abatir tiempos con el óptimo empleo de los recursos. También dispone de habilidades múltiples al estar inmiscuido en la administración de crisis organizacionales.

La situación laboral del comunicador organizacional en México no ha sido sencilla, sin embargo, hasta 2009, podemos decir que se ha avanzado en gran medida para ser reconocida y revalorada. Las crisis económicas y políticas a las que se ha enfrentado nuestro país en los últimos años, sobre todo, la que se vivió en 1995¹⁸, perjudicó de cierta manera a esta profesión.

¹⁷ Cuadro realizado con información de González Almaguer, José de Jesús. (2002): *La comunicación organizacional en México: algunas imágenes para el campo laboral*, 7 de abril de 2008. <http://www.razonypalabra.org.mx>.

¹⁸ De acuerdo con noticieros de la época, con la crisis de 1995 la demanda de dólares era mucho más grande que la oferta, por lo que se llegó a un punto en el cual ya no fue posible cubrir la diferencia con las propias reservas. El tamaño del déficit de la cuenta corriente y la volatilidad de los flujos de capital con que se financió, hicieron muy vulnerable la economía del país. Se intentó ajustar gradualmente la situación, pero los capitales salieron del país.

Serafino Llano comenta que cuando las grandes empresas comenzaban a tener la necesidad de dar importancia a la comunicación, muchas optaron por deshacerse de sus departamentos de comunicación por falta de recursos. De acuerdo con María Rosalía Garza, los comunicadores de nuestro país se han enfocado a buscar oportunidades laborales en los medios electrónicos. A partir de la segunda mitad del siglo XX, proliferan las investigaciones acerca de la comunicación dirigidas a los medios tecnológicos.

1.3 Nature's Sunshine Products de México: empresa trasnacional establecida en México, D.F.

Nature's Sunshine Products es una empresa internacional dedicada a comercializar suplementos alimenticios y remedios herbolarios por medio de sus distribuidores afiliados utilizando el método del *multinivel* o *negocio por redes**. Está establecida en Spanish Fork, Utah, en Estados Unidos y tiene presencia comercial en treinta y tres países.

El 1 de diciembre de 1990 establece la subsidiaria en México. En ese tiempo, se dificulta la distribución del producto debido a la extensión territorial de la nación. Por ello, el comité directivo decide crear centros de distribución independientes, es decir, algunas personas invierten en una franquicia y con ello venden el producto directamente a los afiliados.

Debido a la forma en la que está establecido el crecimiento empresarial de esta organización en México, existe una estrecha dependencia de los distribuidores hacia la información proveniente de dentro de la empresa establecida en el Distrito Federal, la cual emite la información hacia los centros de distribución independientes a lo largo del territorio nacional para que a su vez, transmitan a las redes de distribuidores los planes de venta, programas, promociones, concursos y cualquier tema correspondiente con su desarrollo como afiliados.

*Se explica el concepto de multinivel en la página 23.

1.3.1 Historia.

Nature's Sunshine Products comienza en 1972. Fue creada y fundada por el matrimonio formado por Kristine y Gene Hughes cuando este último comenzó a sufrir por causa de una úlcera que, de no cuidarse, requeriría de operación. Ante esta situación, un amigo suyo, Clark Moulton le recomendó pimienta roja. Gene comenzó a sentirse mejor y le recomendó a Kristine que también la consumiera.

Para hacer más fácil la ingestión de la pimienta y pensando en desarrollar un negocio, Kristine ideó meterla en pequeñas cápsulas de gelatina. Juntos realizaron esta labor en la cocina de su casa. Una vez realizadas las cápsulas las colocaron en pequeños frascos y comenzaron a venderlos en farmacias.

Con la creciente demanda de pedidos, toda la familia de Gene colaboró con el encapsulado; sus hermanos y cuñados tomaron seriamente el asunto y decidieron investigar las propiedades de las hierbas y cuáles eran los usos que se les podían dar. Con ello, vino la ampliación de su gama de productos y el negocio familiar comenzó a desarrollarse y a expandirse por los diferentes estados del país. Fue necesario incrementar su infraestructura, por lo cual empezaron a invertir en maquinaria y en un lugar para poder instalar las oficinas, el almacén y la planta de producción. En 1973, rentaron un local, contrataron más empleados y la producción aumentó. Para 1976, adquirieron un terreno para la construcción de la planta de producción.

La distribución de los productos, en un inicio, se realizaba en pequeños comercios del estado de Utah que vendían productos de origen natural y los miembros de la familia Hughes ofrecían sus frascos de producto explicando sus beneficios. Con el fin de elevar las ventas y el mercado, Jay Hughes, hermano de Gene, viajaba hacia el norte de California y de Nevada.

En 1974, Nature's Sunshine Products decide aplicar el concepto de multinivel como estrategia para su crecimiento comercial. La familia Hughes, asesorada por personal de una asociación de venta directa, hicieron un plan de venta y buscaron distribuidores. Los pedidos se incrementaron y fue necesario realizar juntas con los nuevos prospectos para poder explicar el concepto de negocio ofrecido.

En 1976, se inaugura la primera subsidiaria internacional en Canadá; era el inicio de la expansión de Nature's Sunshine a nivel mundial. Fue hasta 1989, cuando empezaron a incursionar en Brasil, Japón y Nueva Zelanda.

A dieciocho años de su inicio, la empresa decide instalar su subsidiaria en la ciudad de México. Comienza con quince productos y un sistema de redes de personas, cuyo propósito es afiliarse, comprar y convencer a otras personas a hacer lo mismo. En un país enraizado al uso de las hierbas, la empresa empezó a tener una venta creciente; en 1992 contaba con cinco mil distribuidores y treinta centros de distribución. Estos últimos se convirtieron en el medio por el cual la empresa se dirigía hacia sus distribuidores.

En 2009, Nature's Sunshine Products de México tiene aproximadamente dieciocho mil distribuidores en la República Mexicana, ciento cincuenta Centros de Distribución y comercializa setenta y dos productos diferentes de suplementos herbolarios.

1.3.2 Definición de actividad empresarial (multinivel).

El sistema de multinivel es un proceso de venta realizado por una empresa a través de una asociación con una red de distribuidores independientes, sin relación laboral con la organización. La empresa fabrica el producto y le ofrece al distribuidor el apoyo necesario para realizar la labor de comercialización por medio de persona a persona.

Como lo describe Gabriel Olamendi en su documento *Marketing Multinivel*, las empresas tradicionales y las de multinivel son verdaderamente similares; la diferencia radica en que las últimas descargan en los distribuidores la mayor parte de las responsabilidades, tales como la toma de pedidos, la distribución de los productos y la publicidad (como portavoces). A cambio, éste recibe una comisión por realizar esta labor. De esta manera, se eliminan los elementos intermedios y se sustituyen por redes de personas.

La empresa de multinivel tiene que proporcionar al Distribuidor todo el apoyo necesario para comercializar los productos, brindándole la oportunidad de formarse como empresario y recibir remuneración económica, la cual dependerá de las compras realizadas por todo su grupo. Este sistema tiene su soporte en las relaciones humanas: el trato directo y de comunicación constante es fundamental para el éxito de los que lo emprenden.

Después de dos años de su creación y hasta 2009, Nature's Sunhine Products tiene como sistema de mercadeo el multinivel. El método consiste en que las personas utilizan los productos, aprecian los resultados y entonces los comparten con los demás, a su vez, éstos realizan lo mismo. Con este sistema el número de afiliados se multiplica, y dependiendo del número de personas que logre convencer cada uno y el monto de su compra, se obtienen beneficios económicos; para la empresa. Esto se volvió una oportunidad de ofrecer el desarrollo de un empleo propio.

1.3.3 Misión, Visión y Valores.

Nature's Sunshine Products de México es una empresa de origen norteamericano con filial, entre otros países, en México. Como empresa legalmente establecida, tiene misión, visión y valores corporativos, y dentro de la primera, está establecido como institucional y como zonal. La finalidad del personal interno es desarrollar las herramientas necesarias para los distribuidores externos.

MISIÓN DE LA CORPORACIÓN NSP INC.

“Mejorar el bienestar mental, físico y material de nuestros afiliados y clientes a nivel mundial, a través de productos y servicios orientados a la salud de indudable calidad e integridad, utilizando métodos de venta directa y participando en mercados que incrementen las oportunidades de negocios para nuestros afiliados y nuestra compañía. Continuaremos dedicando nuestros esfuerzos a reconocer y recompensar las contribuciones de nuestros accionistas y empleados al éxito de Nature’s Sunshine Products”.

MISIÓN DE NSP MÉXICO

“Proveer a sus afiliados, clientes, empleados y accionistas la mejor alternativa de bienestar integral a través de productos y servicios de excelente calidad”.

El área de comunicación contribuye en el seguimiento de esta misión al intervenir en dos consideraciones importantes para lograrlo:

1. Tener establecidos los canales por medio de los cuales se transmiten las oportunidades que se ofrecen.
2. Tener la estructura necesaria para brindar el servicio de calidad, en el sentido de mantener informados oportunamente a los distribuidores, siempre antelando la comunicación interna.

VISIÓN DE NSP MÉXICO

“Ser la empresa líder de multinivel en México que proporcione bienestar integral”.

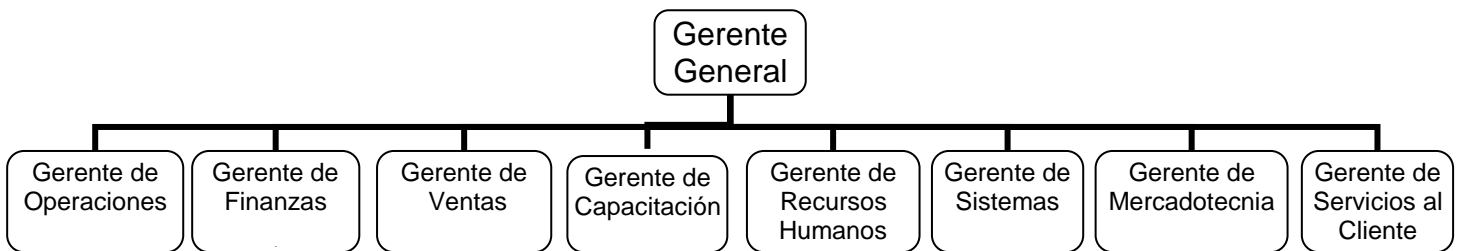
Para poder ser líder, la empresa debe tener una visión de trabajo conjunto y estar encaminada a objetivos en común. En el seguimiento de la visión corporativa, el comunicólogo participa en mantener una armonía de información y comunicación a todos los niveles, haciendo partícipes a todos y cada uno de los empleados.

VALORES CORPORATIVOS

“Calidad, servicio e integridad”.

1.3.4 Situación organizacional actual.

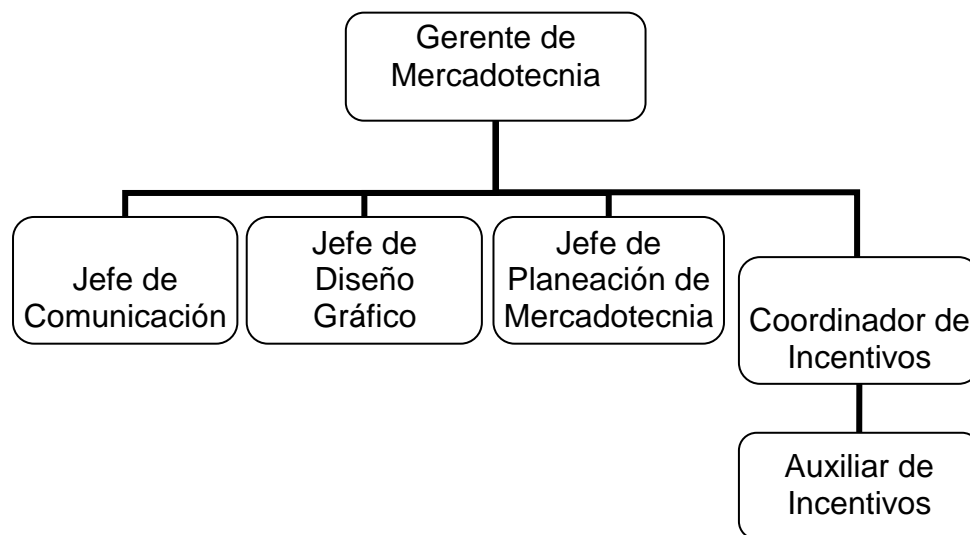
La plantilla de empleados de Nature's Sunshine Products de México en 2009 está conformada por sesenta y una personas. Está encabezada por la gerencia general y reportando directamente a la misma son ocho gerentes. A este grupo se le denomina, dentro de la empresa, como grupo directivo, debido a que es el que toma y discute las decisiones por medio de una junta realizada todos los lunes.



De los niveles de jefaturas y supervisores hacia abajo, conforman la parte operativa, la cual ejecuta las actividades necesarias para llevar a cabo los programas. Todos estos niveles reportan directamente a alguno de los miembros del grupo directivo.

ÁREA DE COMUNICACIÓN

El área de comunicación está conformada como jefatura e incluida dentro de la gerencia de mercadotecnia y se conforma por una sola persona. Las funciones que realiza son dirigidas hacia la comunicación exterior, es decir, los distribuidores afiliados y clientes en general, y está fundamentada en actividades anuales definidas en la planeación del año anterior, además de la información surgida de las juntas de los directivos y emitidas directamente por la gerencia de mercadotecnia. La comunicación interna, para los empleados, se ha relegado por falta de recursos en personal aunado al poco interés del grupo directivo.



El área de comunicación tiene la responsabilidad de coordinar la comunicación emitida hacia sus distribuidores, quienes no tienen ninguna relación laboral con la empresa, en relación con nuevos programas, aclaraciones, promociones y artículos de interés en revistas o boletines para promover la venta de los productos y el desarrollo del negocio que esta empresa ofrece, así como la relación de la misma con otras organizaciones en cuanto a la publicidad y posicionamiento de marca para el público en general.

1.3.5 Condiciones internas de comunicación

Para definir las condiciones de comunicación de Nature's Sunshine Products de México, percibida por los mismos empleados, en todos los niveles jerárquicos dentro de la organización, se toman los resultados de un cuestionario realizado a los 61 empleados registrados en plantilla. De acuerdo a ello, se aplicó a razón de nueve gerentes, doce jefes de área, catorce supervisores y veintiséis personas de niveles administrativos y operativos.

Cabe mencionar que en la aplicación de los cuestionarios, se realizó un acercamiento personal, para obtener datos relacionados con las actitudes e impresiones de las personas, aunado a las inquietudes del mismo personal. Esto permitió una mayor apertura y obtención de información por grupos.

Con base en la información recabada de los cuestionarios, la situación de comunicación interna se especifica en los siguientes puntos:

- Veinte por ciento conoce los objetivos de la empresa para el año 2009. De éste porcentaje, el 75 por ciento lo integra el grupo directivo.
- Sesenta y cinco por ciento reconoce no tener conocimiento pleno de las funciones que debe realizar según su cargo en la empresa.
- Treinta por ciento se informa de los programas de la empresa por medio de órdenes directas de su jefe inmediato, once por ciento lo hace por medio de juntas, siendo el ochenta por ciento de ese porcentaje integrado por el grupo directivo, y el veinte por ciento se entera por correo electrónico.
- Cuarenta y nueve por ciento menciona que rara vez sostiene reuniones con el personal de su área, quince por ciento lo hace semanalmente, quince por ciento quincenal y veintiuno por ciento de manera mensual.
- Veintiséis por ciento rara vez sostiene reuniones con personal de otras áreas para intercambiar información, treinta y cinco por ciento lo hace de manera quincenal, veintiuno por ciento semanal y el 18 por ciento 2 veces por semana, integrando el 80 por ciento de este último porcentaje, el grupo directivo.
- Cuarenta y uno por ciento se dirige a los niveles jerárquicos superiores de manera personal y el cincuenta y nueve por ciento lo hace por medio de correo electrónico.
- Treinta por ciento se acerca de manera semanal a los niveles jerárquicos superiores para comentar sus puntos de vista, quince por ciento lo hace manera semanal, veintitrés por ciento nunca lo hace y treinta y dos por ciento rara vez.
- Ochenta y cuatro por ciento opina que la comunicación interna no es buena.
- Sesenta por ciento propone que la información sea enviada y recibida de manera escrita. De ese mismo porcentaje, el sesenta por ciento solicita que sea breve y puedan participar todos los empleados. El diez por ciento propone se realicen juntas de áreas de manera periódica.

CAPÍTULO 2: Propuesta de comunicación interna en Nature's Sunshine Products de México a partir del 2008.

2.1 Definición de técnicas de comunicación organizacional aplicables.

Como se definió en el primer Capítulo, existen diferentes acciones para mejorar la comunicación en una organización, en las cuales la participación del comunicólogo, en conjunto con los gerentes de las diferentes áreas, es muy importante.

Tomando en cuenta las ventajas de la comunicación escrita en una organización, y complementando con los resultados de opinión recabados en la encuesta realizada y abordada en el Capítulo anterior, la que suscribe propone, **como una primera etapa**, que la comunicación sea transmitida de manera escrita, por lo cual se expondrá la propuesta de aplicación de la misma y las ventajas que conlleva.

El proceso de comunicación externa, dentro de la empresa citada, se lleva a cabo con la comunicación verbal y la escrita. El área de servicios al cliente es la encargada de emitir y controlar la comunicación verbal hacia los distribuidores y clientes. La comunicación escrita es responsabilidad del área de comunicación, y básicamente apoya a la primera, reforzando y formalizando la información institucional.

La presente propuesta de comunicación interna comprende la realización de documentos informativos formales y oficiales que propicien la participación activa de todos los empleados, motivándolos por medio del reconocimiento y la oportunidad de expresarse y manteniéndolos informados para la realización de sus funciones diarias.

Las funciones actualmente realizadas por el área de comunicación y que están dirigidas hacia la comunicación externa están ligadas con las nuevas funciones

propuestas, debido a que una comunicación organización integral requiere reforzar de igual manera la comunicación interna.

2.1.1 Comunicación escrita

La escritura es un sistema de signos o códigos que nos permiten emitir un mensaje. David Berlo explica que para escribir nuestro mensaje es necesario tener un vocabulario adecuado, cuyas palabras “expresen la manera más clara de lo que queremos significar”.¹⁹ Esto implica que nuestro receptor pueda decodificarlo de manera correcta, de acuerdo a la intención dada como emisores.

La escritura hace posible que la comunicación sea perdurable al ejercerse la actividad de la lectura. “La lectura es un proceso de aprehensión de algún tipo de información almacenada en un soporte y transmitida mediante códigos”.²⁰

En nuestra actualidad es indispensable leer, sobre todo en las grandes ciudades, sin embargo, el concepto de la lectura ha evolucionado, sobre todo en el ámbito empresarial. La decodificación toma gran importancia para el desarrollo de una organización; las necesidades de poder expresar lo que el emisor requiere implica un conocimiento del lenguaje, una dirección hacia el perfil del lector que busca y, aunque pudiera no estar en su control, el sentido que el receptor le dé al mensaje.

En el año 2006, el CONACULTA publica los resultados de su Encuesta Nacional de Lectura, los cuales contienen datos como: el treinta y tres por ciento de los encuestados no lee y el resto que dijo hacerlo, regularmente no lee literatura.

¹⁹ Berlo, David K, *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, Editorial El Ateneo, pág. 39.

²⁰ *Concepto de lectura*. www.definicion.de, 1 de noviembre de 2008.

El cincuenta y cuatro por ciento declaró no haber comprado un solo libro en el último año, el sesenta y tres por ciento de las personas que tienen libros en su casa, afirman que no son de texto. Entre las razones por las cuales no se lee, el sesenta y nueve por ciento es por falta de tiempo, el treinta por ciento porque no le gusta y el diecinueve por ciento porque prefiere realizar otras actividades²¹.

Manuel Gómez Granados comenta en su columna de La Crónica que aunque los niveles de analfabetismo se redujeron en el siglo pasado, de un ochenta por ciento a sólo un ocho por ciento, el noventa y cuatro por ciento de los municipios del país no cuentan con librerías ni bibliotecas. Esto significa que a pesar de elevar los índices de alfabetismo, no existe un hábito de lectura. Algunos jóvenes prácticamente dejan de leer al salir de la primaria y otros cuando terminan su carrera, ya sea por circunstancias económicas o personales, “México no es un país de lectores y eso también es una anemia social”²².

2.1.1.1 ¿Por qué la comunicación escrita?

En el ámbito empresarial actual, es muy difícil imaginar una organización que no recurra a la comunicación escrita para funcionar y mantenerse. La documentación de los proyectos, órdenes e instructivos se vuelve indispensable. Diariamente circulan por las organizaciones documentos escritos, ya sea por medios tecnológicos como el Internet o por medios físicos como escritos en papel.

Sin embargo, otro de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones es al hecho de que los documentos sean leídos, siendo éste el caso de la Nature's Sunshine Products de México, en donde los empleados regularmente no leen, o simplemente desconocen cómo deben reaccionar ante la información, ya sea por desconocimiento de sus funciones o por no sentirse parte de ella.

²¹ www.conaculta.gob.mx, 4 de junio de 2008.

²² *¿Leer? No gracias.* www.cronica.com.mx, nota publicada el 25 de mayo de 2008.

El hábito de la lectura necesita ser impulsado en nuestro país de manera enérgica. Tomando en cuenta los resultados de la Encuesta Nacional de Lectura, la realidad es que no existe un hábito por la lectura generalizado. En la presente propuesta de comunicación interna se pretende impulsarlo realizando un manejo de información breve, es decir, que en pocas líneas se diga todo lo que se requiere.

La tarea de ser breves y concisos no es sencilla; requiere de habilidad, creatividad y conocimiento del lenguaje, sin utilizar palabras rebuscadas, con un lenguaje correcto y aplicando las reglas de puntuación y ortografía.

Martín González y Socorro Olivares²³ enlistan algunas de las ventajas de la comunicación escrita:

- Puede ser almacenada, lo que permite tenerla presente para ser consultada.
- Puede replicarse si es necesario y hacerla llegar con mayor rapidez a otros receptores.
- Permite darle un orden lógico y congruente si es bien redactado.
- El receptor puede corroborar el mensaje y analizarlo cuantas veces sea necesario para poder entenderlo.

En la actualidad, para asegurarse de que la información es atendida por todos los empleados, en Nature's Sunshine Products de México el proceso de recepción de documentos oficiales como políticas y memorandos internos debe tener una confirmación, por lo cual es firmada la misma al momento de recibirse. En el caso de la información enviada por correo electrónico, se aplica la función de confirmación de recibido.

²³ González, Martín y Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional*, CECSA, pág. 61.

De acuerdo con estos resultados, puede concluirse que esta práctica debe extenderse y promoverse para forzar al grupo directivo a mantenerlos informados, además de que el proceso debe realizarse en viceversa, es decir, los empleados deben tener la misma oportunidad de enviar documentos por escrito, para asegurarse de que sus comentarios realmente son consultados y tomados en cuenta.

2.1.2 Organización de los grupos en la empresa.

Cuando una empresa inicia sus funciones, los objetivos y la administración de las tareas son establecidos de manera relativamente sencilla, sin embargo, como lo explica Carlos Fernández Collado, con el transcurso del tiempo esto se complica y como consecuencia se crean, de manera involuntaria, grupos o subgrupos de trabajo que tienen la intención de mejorar la dirección de la organización.

Dentro de una organización existen diferentes tipos de grupos. Una forma de clasificarse de acuerdo con la organización de las tareas²⁴, es la siguiente:

- Grupos de coordinación. Dentro de este tipo de grupos existen a su vez diferentes clasificaciones, pero básicamente son los que buscan lograr la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Grupos de dirección. Es el grupo seleccionado por los dueños o accionistas y está formado por personas que dan guía y claridad al negocio.

La comunicación no se genera sólo a nivel descendente, también implica una interacción ascendente y otra muy importante, que es la horizontal. La comunicación horizontal, en Nature's Sunshine Products de México influye de manera importante para que adecuada distribución de tareas.

²⁴ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, pág. 70.

La falta de conocimiento acerca de las funciones de cada área y específicamente de cada persona, determina el hecho de que se genere un ambiente de desconcierto al duplicar funciones u omitir algunas otras, simplemente por la nula definición de responsabilidades.

En Nature's Sunshine Products de México los grupos de coordinación se forman con cada proyecto emitido por el grupo directivo, según las actividades derivadas. De acuerdo con el organigrama actual, en esta empresa no se aprecian grupos amplios de trabajo por área.

Los miembros del grupo directivo componen la cabeza de la estructura, desprendiéndose de ellos la plantilla de empleados. La desinformación hacia estos niveles bloquea la correcta distribución de las tareas.

Por la razón expuesta, para mejorar la comunicación interna no sólo se necesita proporcionar la información, ésta debe ser seleccionada de manera que sea importante para todos los empleados, pero además tener en claro cuáles son sus funciones y responsabilidades, para poder actuar basados en ello.

En el presente trabajo se pretende que la distribución de tareas se desprenda de reuniones y acuerdos establecidos en grupos horizontales, y así cada área pueda especificar sus tareas dentro de su ámbito, complementándose con las de las otras áreas.

2.1.2.1 Definición y distribución de funciones.

En el primer Capítulo se recalca la importancia que tiene la participación del grupo directivo de Nature's Sunshine Products de México para mejorar la comunicación interna. Para la aplicación de la presente propuesta es necesaria la participación de los ocho gerentes, como cabezas de área y fuente emisora de donde se desprenden los planes y estrategias, en un nuevo programa de comunicación,

administrado por el área de comunicación, la cual aportará los conocimientos de su profesión.

Como primer paso, todos los empleados deben tener en un lugar visible la misión, visión y valores corporativos, así como los objetivos del año corriente, entendiéndose éstos como el presupuesto por mes, las estrategias para lograr dicho presupuesto y los temas sobre los cuales se debe poner principal atención por su relación con los programas internacionales, establecidos desde la casa matriz en Provo, Utah.

Como segundo paso se propone una revisión de las responsabilidades y tareas de cada uno de los empleados, realizado en conjunto por los miembros del grupo directivo y el área de recursos humanos y redactado en un documento por el área de Comunicación. Cada uno de los empleados debe tener el documento para poder revisarlo y comentarlo, en forma ascendente, con su jefe inmediato, o en su caso necesario, solicitar una reunión con el área de recursos humanos, el directivo correspondiente, el jefe de área y el área de comunicación, para redactar un documento final para el empleado con copia para el área de recursos humanos y el área de comunicación.

El seguimiento en el cumplimiento de las tareas de cada empleado es supervisado por el grupo directivo o el área de recursos humanos. La labor del área de Comunicación será asegurarse que todos los empleados reciban el documento correspondiente y sea entendido, es decir, cerciorarse de la aplicación del proceso de comunicación.

El tercer paso es realizar un documento, por parte del área de Comunicación en revisión con el área de recursos humanos, en el cual se establezcan las funciones principales por área y el organigrama correspondiente, con la finalidad de que todos los empleados tengan conocimiento general de la estructura organizacional de la empresa y puedan así organizar sus tareas con las áreas correspondientes.

2.1.2.2 Propuesta de interacción entre los grupos.

La definición de las responsabilidades y actividades correspondientes a cada área, y a su vez dentro de cada área distribuida a cada uno de los empleados, puede facilitar la interacción y distribución de trabajo. Uno de los objetivos del presente trabajo es generar acciones que impulsen la labor del comunicólogo dentro de Nature's Sunshine Products de México al buscar mejorar la comunicación interna, pero que al mismo tiempo esto se logre en un ambiente organizacional basado en la confianza, el reconocimiento y la participación.

Según la encuesta realizada a algunos empleados de la empresa, es básico sean escuchadas sus opiniones y sugerencias, además de que deben tener acceso a la información corporativa.

El grupo directivo es el que participa, define y emite la información corporativa. Con el conocimiento de la estructura, dicho grupo se encargaría también de llevar la información al siguiente grupo, conformado por el personal que tienen a su cargo de manera directa. Básicamente el siguiente nivel realiza, supervisa o en su caso distribuye las funciones administrativas y operativas derivadas.

La interacción de los grupos se propone sea de la siguiente manera:

- Toma de decisiones y emisión de información por parte del grupo directivo al siguiente nivel (segundo nivel).
- Emisión de información del segundo nivel a los demás empleados involucrados o de los que se requiera su participación. Esta información debe incluir asignación de actividades y detalles.
- Reunión de grupos operativos para acordar tiempos y actividades asignadas por área y/o persona (compromisos). Es éste el grupo que, al ser el encargado de realizar las labores operativas y administrativas, define la aplicación de los programas y revisa detalles de implementación.

- Una vez definido el punto anterior, se debe informar (igualmente por escrito) el esquema de trabajo al grupo directivo. En ese momento se pueden especificar y/o aclarar asuntos que le permitan a estos grupos interactuar con el grupo directivo, participar como parte del proyecto, e incluso proponer puntos no analizados.
- Una vez aprobado y definido, el área de comunicación informará a todos los empleados el programa con sus generalidades.

La propuesta de esta interacción tiene como finalidad acortar tiempos al respetar y seguir un procedimiento. Hasta ahora, la situación presentada cuando se implementan programas en Nature's Sunshine Products de México es que los contratiempos y detalles no definidos al diseñar un programa, son resueltos cuando el programa ya inició, como consecuencia de no hacer partícipes al personal operativo y administrativo en el planteo inicial.

2.2 Proyecto de acción propuesto para mejorar la comunicación interna.

El proyecto de comunicación interna para Nature's Sunshine Products de México no puede deslindarse de las labores del área de comunicación hacia la comunicación externa; se pretende que la interacción entre ambas apoye el desarrollo de la organización reflejado en un mejor servicio. En el presente trabajo se presenta una propuesta realizable a corto plazo y en una primera etapa con los recursos con los que se cuentan actualmente, para establecer las bases de un desarrollo consecuente, con recursos modernos y sustentables.

Para la realización de todas las actividades que se derivan de la aplicación del proyecto, también se incluye una reestructuración en el área de comunicación, tomando en cuenta que se siguen ejerciendo las tareas asignadas a la misma hasta la fecha y que otro de los objetivos es impulsar el área como un área de comunicación organizacional.

2.2.1 Organización de información concentrada en el área de comunicación.

Para realizar un programa de comunicación interna basada en la información escrita, se requiere de un trabajo conjunto con el grupo directivo y el apoyo de la gerencia de recursos humanos. El área de comunicación funciona como administradora del proceso al coordinar y conjuntar la información, además de buscar los canales propicios para distribuirla a todos los empleados.

Es probable que dentro de la organización se cuestione el por qué el área de comunicación sea la encargada de llevar a cabo las funciones de control de la comunicación interna, cuando, como se mencionó en el primer Capítulo, esta tarea ha sido controlada, en algunas empresas, por otras áreas. En este punto es importante señalar que en Nature's Sunshine Products de México el área de comunicación no sólo ha tenido la iniciativa para llevar a cabo esta propuesta, sino que también es la encargada de todos los documentos escritos en la comunicación externa y en los esfuerzos que se han realizado de manera esporádica a nivel interno.

Los conocimientos adquiridos por el jefe de comunicación durante su formación profesional son básicos para poder justificar la asignación del proyecto de comunicación interna. Para ello se requiere no sólo el tener conocimiento del lenguaje, reglas de puntuación y ortografía, en realidad son de gran importancia las habilidades de investigación, síntesis y análisis de información, además de otros obtenidos por la experiencia laboral, como organización de tareas, labores administrativas y un conocimiento global del comportamiento organizacional.

Es necesario definir la importancia de que el comunicador esté correctamente informado de los detalles del programa que requiere comunicar, pues su labor implica escribir con propiedad y abordar todos los detalles que se requieran, pero a la vez evitando una sobrecarga de información.

La aprobación de la información a enviar debe estar validada por el grupo directivo para con ello involucrar más a los dirigentes, de modo que al establecerse en un documento escrito, se puede dar un seguimiento y de esa manera exigir un resultado.

2.2.1.1 Importancia de la imagen como apoyo en la información.

En nuestro entorno actual, la imagen ha adquirido mayor importancia para hacer llamativo lo que escribimos. En este sentido, se ha utilizado como un apoyo visual para captar la atención del lector e incluso ilustrar de manera gráfica el texto.

Aunque es una característica que se presenta de manera evidente en nuestro entorno actual, su utilización no es nueva, sólo que con el paso de los años, el enorme crecimiento de la información visual siguió empujando a los científicos sociales a investigar sobre la importancia creciente de los datos visuales. Así, el sociólogo Howard Becker hace referencia sobre este asunto en un artículo de 1974, y lo vuelve a realizar en una publicación en 1986 (*Doing Thigs Together*), afirmando que las imágenes por sí mismas pueden ayudar a analizar a la sociedad.

“En la actualidad la imagen es un soporte insoslayable de las estrategias de persuasión, de uniformización del gusto y de control del mercado. Desde las ciencias sociales y de la comunicación ha ido tomando cuerpo, con dificultades tanto conceptuales como metodológicas, una ciencia visual”.²⁵

En Nature’s Sunshine Products de México, el área de diseño gráfico, aunque es un área independiente a la de comunicación, trabaja de manera estrecha a ésta, debido a que ella pone imagen a los textos y planes derivados de ella.

²⁵ *Imagen y texto como agua y aceite: la sociedad visualizada*. www.ojosdepapel.com, 1 de noviembre de 2008.

En la propuesta de mejora de la comunicación interna no se considera la participación del área de diseño gráfico, debido a que el trabajo propuesto se enfoca a la labor que ha realizado el área de comunicación con los recursos de software para poner imagen, además, el plan pretende no incurrir en costos extras y reforzar dicha área.

En el trabajo cotidiano que normalmente se realiza entre el área de diseño gráfico y de comunicación, la información está acompañada de imagen, y esta característica ha demostrado en la experiencia que resulta en una combinación adecuada para los lectores, debido a que el efecto visual atrae la atención hacia el texto completo.

Se pretende, en la presente propuesta, reforzar la comunicación interna con textos e imagen como un conjunto, para hacerla atractiva, captar la atención del lector y de esta manera lograr que sea leída y entendida.

2.2.1.2 Cómo lograr que sea oportuna y que llegue a todos los empleados de Nature's Sunshine Products de México.

La oportunidad de la información es un aspecto que puede significar la diferencia entre estar informado o no. Los tiempos adquieren gran importancia en una empresa en la cual es constante la implementación y adecuación de programas y el tener a los clientes enterados se puede traducir en una estadística baja en cantidad de reclamos por falta de información. El comunicador de Nature's Sunshine Products de México requiere de la elaboración de mensajes utilizando un lenguaje amable, y aún las noticias no agradables tengan una intención positiva; resulta de mayor importancia el ser oportunos e informar antes de que los hechos sucedan.

Para informar con oportunidad es necesario tener la información completa mediante la búsqueda o consulta de las fuentes, pero a la vez, estar preparados

para cualquier contingencia de último momento, y la reacción debe ser inmediata por los tiempos de envío hacia el lector final. Esto debe traducirse también a nivel de comunicación interna, ya que desde el momento en que se envía, la información debe ser clara para los empleados, e incluir los elementos para brindar el servicio necesario.

Uno de los problemas a los cuales se enfrenta el comunicador en relación a la oportunidad de los mensajes es que él mismo no tenga todos los elementos necesarios de información, es decir, que aún al solicitarla, las demás áreas no se la proporcionen completa. Por ello resulta importante concienciar de la importancia de abrir un canal de comunicación interna, y sólo se logra con la participación de todas las áreas.

La información, para la presente propuesta en Nature's Sunshine Products de México, se contempla en dos modalidades de acuerdo con la temporalidad:

- Mensual; recopilación de lo que estará vigente en el mes. Se trata de información anticipada y autorizada. Para ello, el área de comunicación no podrá esperar a que se le envíe la información; por el contrario, deberá realizar labor de "reporteo" con los empleados a todos los niveles: con el grupo directivo para obtener información oficial y general y con el resto de los empleados para obtener detalles o informaciones referentes a la comunicación interna. Para acortar tiempos, será necesaria la participación de todo el personal de apoyo del área de comunicación referido más adelante en la presente propuesta.
- Oportuna al momento de emitirse. De manera regular surgen avisos carentes de una temporalidad definida y derivados de un programa vigente o por imprevistos. El área de comunicación obtendrá la información de la misma manera que la recopilación mensual, pero estará preparada para realizar las actividades en menor tiempo.

2.2.1.3 Estandarización de lenguaje informativo.

El uso del lenguaje adecuado para el lector al cual está dirigido nuestro mensaje es indispensable. Uno de los primeros aspectos para tener en cuenta al momento de escribir algún texto es conocer al lector. Sin este primer paso será difícil utilizar las palabras adecuadas. Esta labor se complica cuando pretendemos dirigirnos a un grupo con diferentes características.

El área de comunicación de Nature's Sunshine Products de México, de acuerdo con la presente propuesta, emitirá informaciones en dos vertientes:

- Personal externo: está compuesto por un perfil de distribuidores en su mayoría del sexo femenino, dedicados al hogar y edad promedio de 45 años.
- Personal interno: profesionistas de edad variada con un porcentaje de 70% femenino.

La comunicación hacia el personal externo se encuentra definida, según se ha mencionado anteriormente: debe ser sencilla, breve y positiva. La comunicación hacia el personal interno puede contener diferentes características, pero es un grupo de menor tamaño y con variaciones en el nivel escolar, familiar y cultural.

Otro aspecto a considerar dentro de la empresa, es que, debido a la naturaleza de sus productos y la forma de comercialización (multinivel), se utilizan términos específicos. Por ejemplo, al hablar de productos pueden utilizarse términos médicos o técnicos, regularmente poco entendibles. Para ello, el área de comunicación debe buscar palabras comprensibles.

Estandarizar y lograr que los textos sean entendibles es una labor que debe comenzar desde el personal interno, para posteriormente ser emitida de la misma manera hacia el exterior.

Debido a la variación de características en el personal interno, la propuesta contempla emitir información con un lenguaje no complicado, pero con mayor nivel a la de la comunicación externa, tomando en cuenta que al ser profesionistas, se pueda hacer uso de palabras técnicas, siempre y cuando se definan y expliquen. Esto puede apoyar a proporcionar un mejor servicio en la atención de las dudas de los distribuidores.

2.2.2 Canales y medios

En los primeros apartados de este Capítulo se ha establecido que la propuesta de comunicación interna para Nature's Sunshine Products de México se basa en la forma escrita. Los canales a utilizar para este fin pueden ser diversos y su selección depende de los recursos de la empresa.

En Nature's Sunshine Products de México el presupuesto anual asignado al área de comunicación es limitado; por ello es necesario optar por medios de bajo costo, tales como correo electrónico, computadora personal (a excepción del área de operaciones), papel (en caso necesario) e impresora. Adicionalmente, se requiere una inversión en software de diseño gráfico, a corto plazo para una siguiente etapa, con los siguientes programas Illustrator, Photoshop, Indesign. El costo de lo anterior se calcula en cincuenta mil pesos.

El mundo moderno empresarial provee del correo electrónico, la cual es una herramienta de bajo costo y rapidez de respuesta y, de acuerdo con la presente propuesta, resulta un canal adecuado. Roberto Sánchez Mejorada presenta un análisis del impacto del uso del Internet en las organizaciones y concluye que este medio ha incrementado el contacto entre los trabajadores, generando en ellos el gusto por la tecnología y el sentirse más productivos. "La inmediatez se ha convertido hoy día en un valor altamente apreciado".²⁶

²⁶ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, pág. 99.

La distribución de la información interna se realizaría vía correo electrónico y se reforzaría por escritos colocados en lugares específicos en áreas comunes.

2.2.2.1 Boletín electrónico mensual para empleados.

Martín González y Socorro Olivares explican que cualquier tipo de publicación o canal utilizado dentro de una organización no es por sí mismo la comunicación organizacional, porque la labor del comunicador organizacional no se limita a ello. En el presente trabajo se está conciente de ello, pero también de que el tener un boletín interno, para Nature's Sunshine Products de México, puede significar uno de los primeros pasos de impulso a la comunicación interna, sumado a las tareas actualmente desempeñadas por el comunicador en la empresa. Los autores señalados especifican que el boletín "implica un grado mayor de selección *a priori* de su público o de la información que maneja, lo que significa que tanto su extensión como su temática suelen ser menores y muy específicos."²⁷

El boletín mensual propuesto para Nature's Sunshine Products de México consiste en un archivo en formato Word (enviado en formato PDF) realizado por el área de comunicación con información breve, con los asuntos corporativos que todos los empleados deben conocer y resumiendo la información con ese fin, es decir, omitir detalles especializados por área e incluir sólo información básica. Se pretende que se realice, posteriormente, en Indesing.

El boletín electrónico será apoyado con imágenes para hacerlo atractivo. Para ello se calcula una inversión de cincuenta mil pesos en banco de imágenes. El archivo tendrá un formato de diseño particular, con un fondo en color azul con el logotipo corporativo e identificado con el mes correspondiente y el número de publicación seriado.

²⁷ González, Martín y Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*, CECSA, pág. 66.

Asimismo, contendrá información de diferentes temas y será elaborado por el área de comunicación con la colaboración participativa de todos los empleados que deseen aportar información. Con ello se pretende reforzar la comunicación en todos los niveles, y en el cual pueda participar por igual cualquier empleado evitando en cierta medida la formalidad.

Las secciones que contendrá son las siguientes:

- **Editorial** alusiva a un tema mensual. Por ejemplo, en junio el tema puede ser el día del padre, y contener información acerca de los orígenes de dicha celebración. Con ello se pretende incluir información de cultura general.
- **Nuestra Historia NSP**, es una sección en la que se incluirá información de los orígenes de la empresa y su evolución, desde su creación en Utah, su desarrollo internacional y en México. Con esta información se pretende involucrar a los empleados y hacerlos sentir parte de la organización.
- **En que consiste nuestro negocio**, en donde de manera gráfica se explique cuál es el negocio que se ofrece a los Distribuidores, definiendo conceptos y realizando ejercicios de ganancias. Aunque esta información es básica para las áreas comerciales (Ventas, Servicios y Capacitación), puede generar lealtad y confianza en los empleados.
- **Nutrición**, con información básica de recomendación y utilización de los productos herbolarios de la empresa. Esta sección es básica, porque es muy importante que todos los empleados conozcan lo que la empresa comercializa y, lo cual ellos están vendiendo.
- **Programas y novedades**. Para realizar esta sección es importante la participación del grupo directivo, en el sentido de proporcionar la información para dar a conocer a todos los empleados los nuevos programas y herramientas de venta que la empresa realiza para sus Distribuidores. El área de comunicación debe anunciarla de manera clara y abarcar los puntos fundamentales. Cada área puede desprender de esta información las tareas que le corresponden, o en su caso, comentarlas con

el grupo directivo a través de su gerente o directivo. La tarea fundamental del área de comunicación, es, como se ha comentado anteriormente, el asegurarse la recepción de la información.

- **Promociones.** Aquí se incluirán las imágenes de los carteles de las promociones mensuales. Como en el punto anterior, esto servirá para que todos las conozcan y cada área tome la información necesaria para realizar sus actividades correspondientes.
- **Corporativo.** Contendrá información acerca de la venta del mes, el porcentaje de crecimiento o decremento, las metas establecidas para el mes, los productos de mayor y menor desplazamiento, e informaciones estadísticas emitidas en el mes con el objetivo de reforzar el cumplimiento de los objetivos.
- **Nosotros.** En esta sección se incluirán temas relacionados directamente con el ambiente laboral. Se anunciará al personal de nuevo ingreso, área correspondiente y las actividades asignadas. También se incluirán avisos generales del área de recursos humanos y anuncios de alumbramientos, reconocimientos, logros, aniversarios y cumpleaños. También se podrán incluir entrevistas a empleados, considerando las antigüedades de trabajo en la empresa o simplemente para conocer las actividades que se desempeñan en las diferentes áreas.
- **Es bueno saberlo.** Se realizará con las aportaciones de todos los empleados. Se trata de un espacio de expresión con temas de interés general, consejos e intercambio de conocimientos. Con esta sección se pretende alentar la participación de todo el personal, de modo que se interese y lea el documento completo, además de contribuir en la cultura general de los empleados.
- **Créditos.** Consiste en el reconocimiento de las personas que colaboraron de alguna manera en la elaboración del boletín. Aunque todos los programas son derivados del grupo directivo, se incluirá al personal que de alguna manera tiene iniciativa para participar.

Buzón. Aunque no es propiamente una sección, se incluirán en el buzón los datos del área de comunicación, la cual es el canal para la recepción de información, así como de sugerencias u observaciones. Este segmento estará a disposición de los empleados vía correo electrónico o en atención personal en la oficina que le corresponde dentro de la empresa.

Se enviará una invitación a todos los empleados para participar en el proyecto, así como el procedimiento para participar, el cual será de la siguiente manera:

- El empleado enviará la información al área de comunicación a más tardar la tercera semana de cada mes. Puede hacerlo por correo electrónico o entregarlo de manera impresa.
- El área de Comunicación recabará las propuestas y revisará con recursos humanos cuáles aportaciones serán incluidas. En caso de ser denegadas se explicará al empleado por correo electrónico o memorándum la razón de esta decisión, siempre alentándolo a seguir participando. Esta situación puede presentarse por ser información no fidedigna u ofensiva.
- Al ser un medio con los programas del mes, no queda exime de posibles estrategias o programas que sean definidos en la última semana del mes, por ello podrán incluirse siempre y cuando estén en tiempo según el límite para ser enviado. En caso contrario se enviará por medio de memorando interno, el cual se especifica más adelante.

El boletín será enviado por correo electrónico en formato PDF con el fin de economizar recursos. Para los empleados que no cuenten con computadora, se exhibirá de manera impresa para su consulta en tres lugares estratégicos: el área de comedor, el pizarrón de avisos (ubicado en el área de recursos humanos) y el área de chequeo de tarjeta del edificio de almacén. Además, podrán consultarlo en una computadora exclusiva para ello ubicada en el área de Sistemas, lo cual requiere una inversión de diez mil pesos. El archivo deberá ser enviado el último día del mes anterior o a más tardar el primer día del mes corriente.

2.2.2.2 Memorandos internos (avisos intermensuales).

La finalidad del boletín mensual es procurar que todos los empleados tengan la información corporativa suficiente para organizar sus funciones para los siguientes treinta días. Sin embargo, el flujo de la información en Nature's Sunshine Products de México es constante, y se presentan ocasiones en las que se requiere hacerla saber en periodos intermensuales.

Esta información puede estar relacionada, principalmente, con modificaciones u observaciones de los programas, detalles no contemplados y que deben ser ampliados, solicitudes formales para mejorar las condiciones de trabajo, instrucciones laborales y asuntos dictados por la casa matriz.

A diferencia del boletín interno, en el cual pueden participar todos los empleados, los memorandos internos tienen como finalidad reforzar la comunicación descendente y pueden ser emitidos por jefes de área y del grupo directivo hacia los demás empleados.

La propuesta consiste en los siguientes puntos:

- Utilizar un formato específico que identifique la información oficial interna, esto es una hoja con un fondo de documento que incluya logotipo institucional y color azul acorde con el boletín interno.
- Será realizado por el área de comunicación en conjunto con el grupo directivo, el cual indicará y dará la instrucción de la información necesaria para enviar, tomando en cuenta las afectaciones en el servicio brindado a los clientes, derivados de la falta de información necesaria.
- Para evitar costos extras, el memorando será enviado por correo electrónico a todos los empleados y se pondrá una impresión disponible en los lugares asignados, de la misma manera que el boletín mensual.

El área de comunicación está involucrada con la información institucional externa, debido a que los programas y planes de venta son emitidos directamente por la gerencia de mercadotecnia, en colaboración con las áreas que la conforman (comunicación, diseño gráfico e incentivos y reconocimientos). La información interna y relativa a avisos para los empleados, deberá ser proporcionada por el grupo directivo.

Es importante considerar para este proyecto el hecho de la oportunidad de la información, en la medida que debe ser proporcionada al área de comunicación en cuanto sea aprobada, para poder informarla también a la brevedad y evitar rezagos de tiempo.

2.2.2.3 Correo electrónico. Creación y uso de Intranet

A partir de la década de los ochenta, los avances tecnológicos tomaron un acelerado crecimiento; en los noventa se volvió una forma de vida reflejada en una revolución personal y organizacional. La dependencia cada vez más fuerte al uso de las máquinas tiene en 2009 una serie de consecuencias en México, como las “empresas virtuales”, las cuales no están asentadas en una oficina, pero comercializan sus productos vía internet. Con esto, su estructura organizacional es de manera diferente a una organización formal. Esta misma situación se está reflejando también en la educación, pues ya existen también cursos a distancia o vía satélite²⁸.

El correo electrónico es un medio utilizado en la actualidad por millones de personas en el mundo.

²⁸ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, pág. 99.

Roberto Sánchez Mejorada escribe que este medio ha conseguido alcances insospechados no semejantes a los de ningún otro, además “ofrece a los usuarios una gama infinita de ventajas que lo han convertido en un ícono de la comunicación moderna”²⁹.

En una encuesta que se realizó en la Universidad de Denver acerca de los efectos del uso del internet entre los alumnos, éstos aseguraban que a pesar de su uso prolongado y constante en una organización, puede presentar desavenencias que no garantizan la recepción de la información. Tal es el caso de recibir un correo a destiempo, aludiendo a problemas en la red. Otro de los inconvenientes es que la información recibida por correo electrónico no es verificada en la mayoría de las ocasiones y se considera verídica aún cuando la fuente tenga una dudosa procedencia o se desconozca.

De los sesenta y un empleados de Nature’s Sunshine Products de México, sólo seis no cuentan con correo electrónico o computadora en su lugar de trabajo, por lo cual este medio es una opción de comunicación que no implica un costo extra, además de tener la ventaja de llegar a la mayoría de los empleados.

El uso dado en Nature’s Sunshine Products de México al internet es básicamente con las siguientes características:

- Documentos oficiales de amplia extensión que contienen información oficial, incluyendo políticas y códigos de comportamiento generalmente enviados del área de recursos humanos hacia todos los empleados. Esto es, por ejemplo, cuando refiere avisos generales, como especificar los días no laborales del mes.

²⁹ González, Martín y Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional*, CECSA, pág. 68.

- Si se refieren a información derivada de las reuniones del grupo directivo, son amplios y generalmente están dirigidos a algunos empleados, sin una clasificación específica. Depende de cada miembro del grupo directivo a quien o quienes se les envía.
- En los casos en los que los mensajes son enviados entre los miembros del mismo grupo directivo, los textos son directos y con un lenguaje con tonalidad fuerte, pues se discuten por esta vía temas de trabajo que afectan de alguna manera a sus áreas.
- Aunque se deriva del punto anterior, en ocasiones se generan “guerras de mails” (llamadas así por los mismos empleados). En éstos, se tratan temas difíciles en un ir y venir constante de correos electrónicos, y cuya característica es que son largos y confusos por la utilización de un lenguaje rebuscado. Este es uno de los aspectos que comienzan a generalizarse dentro de la empresa.
- Existen los correos electrónicos informales, los cuales se presentan generalmente entre miembros del mismo nivel jerárquico y abarcan las llamadas “cadenas” o de circulación general cuya finalidad es el entretenimiento.

El uso del correo electrónico es básico para el desarrollo de las empresas por la rapidez para contar con la información, sobre todo cuando las distancias son considerables o difíciles de recorrer. Esto puede ser justificado cuando la organización cuenta con más de un establecimiento u oficinas dispersas. En el caso de Nature’s Sunshine Products de México, el personal está distribuido en dos edificios contiguos, por ella la distancia no implica un obstáculo.

El correo electrónico puede ser un medio que propicie la sobrecarga de información en la empresa si no se regula su uso. Debido a la cantidad considerable de correos enviados y recibidos, los receptores pueden saturarse de los mismos y perder control en el seguimiento de los mensajes.

Los ejecutivos de ventas y servicios al cliente de Nature's Sunshine Products de México reportan recibir, tan sólo en un día hasta cien correos electrónicos³⁰. Algunos empleados de otras áreas administrativas y operativas reciben un promedio de entre treinta y cincuenta mensajes. Esto dificulta la lectura correcta de todos los mensajes propiciando la revisión de sólo aquellos que generan un interés en particular. La consecuencia es una sobrecarga de información que merma la comunicación.

La propuesta de utilización del correo electrónico, tomando en cuenta sus ventajas y desventajas, es que sea regulado su uso y, por su misma naturaleza, se refuerce su importancia para recibir y atender la información que la empresa tiene en relación con su exterior, entendiéndose éstos como proveedores, distribuidores y público en general.

Regular el uso del correo electrónico resulta un proceso difícil de controlar porque es un medio de gran demanda. El objeto de la presente propuesta no es limitar su uso, pero sí orientarlo hacia la información corporativa para ser distribuida y leída correctamente y de manera oportuna. Las acciones propuestas son:

- Identificar los correos electrónicos oficiales, incluyendo el boletín mensual y los memorandos internos, para alentar su lectura obligatoria para todos los empleados. Esta información será enviada en archivos insertos en el correo. En estos casos se puede utilizar la opción de confirmación de lectura en el mensaje enviado.
- Evitar el uso de este medio para comunicaciones extensas, propiciando mayormente el diálogo y buscando la solución con una reunión en la que se expresen los diferentes puntos de vista.

³⁰Datos recabados de reportes estadísticos de Nature's Sunshine Products de México.

Otro de los medios utilizados con frecuencia dentro de las empresas en la actualidad, es el intranet, término que significa red interna y la cual consiste en un espacio común para compartir información. “La intranet ofrece un poderoso medio para transmitir información a todos sus clientes y solicitar su retroalimentación”.³¹ Para contar con este espacio, la empresa requiere de algunas soluciones tecnológicas. Cualquier intranet conlleva distintos niveles de seguridad, asignados de acuerdo con la posición jerárquica de cada empleado.

El intranet es un medio que tiene la ventaja de poder ser utilizado por todas las áreas y todos los empleados dependiendo el nivel de acceso que se requiera, lo cual permite extender y especificar la información de acuerdo con la posición y puesto, pudiendo controlar con este proceso la sobrecarga de información. La cantidad de documentos a incluir en este medio son diversos, entre ellos los mismos boletines internos, memorandos y avisos.

La propuesta de fomentar el uso del intranet en Nature’s Sunshine Products de México es fundamentada en la ventaja de este medio para que todos los empleados puedan verter sus opiniones, sugerencias y propuestas acerca de cualquier tema relacionado con la organización.

En Nature’s Sunshine Products de México existe la tecnología y las herramientas necesarias para la implementación del uso del intranet, pero su uso no ha sido difundido. A partir del presente año se pretende fomentar su uso, mediante el apoyo del área de sistemas.

La información a incluir en este medio debe ser renovada constantemente, poniendo la información más nueva en primer plano y dejar la demás para posteriores consultas. Esto también permitirá se pueda consultar de manera constante.

³¹ González, Martín y Olivares, Socorro, *Comportamiento organizacional*, CECSA, pág. 68.

2.3 Organización propuesta para el departamento de comunicación.

En 2009, el área de comunicación de Nature's Sunshine Products de México está conformada por una sola persona, cuyo puesto es Jefe de comunicación. Sus actividades y responsabilidades están relacionadas con la comunicación externa, dirigida básicamente a la fuerza de ventas conformada por sus distribuidores. La información, con regularidad, va dirigida a los centros de distribución independientes, los cuales son intermediarios entre los distribuidores y la empresa. De estos centros depende la difusión de la información.

El área de comunicación es la encargada de elaborar la información escrita y coordinar el uso de los canales necesarios para ello. Al formar parte de la gerencia de mercadotecnia, está involucrada en los nuevos programas y las estrategias comerciales, por lo que participa en su estructuración.

2.3.1 Estructura organizacional del área de comunicación.

Como se menciona a lo largo del presente documento, la implementación de un programa de comunicación interna es indispensable para reforzar el efecto de la comunicación externa en Nature's Sunshine Products de México.

La propuesta de estructura organizacional del área de comunicación a partir del 2009 contempla la contratación de dos personas, reportándole al jefe de comunicación, justificado en la carga de trabajo que, aún actualmente, representan las funciones asignadas.

La distribución de las tareas se realizaría de acuerdo con dos perfiles diferentes, en donde un coordinador de comunicación tendría mayor responsabilidad y se solicitaría una persona con experiencia en el área de comunicación organizacional y con estudios en Ciencias de la Comunicación. En relación con el asistente de comunicación, no sería necesario que contara con experiencia, pero sí con la

preparación profesional en Ciencias de la Comunicación. En ambos casos, se requiere de trabajo por tiempo completo.

2.3.1.1 Función e importancia del comunicólogo.

El área de comunicación, en Nature's Sunshine Products de México, fue creada en noviembre de 2000, cuando la gerencia de mercadotecnia requería de una persona con la responsabilidad de la realización de la revista interna *Horizontes* y la elaboración y revisión de los comunicados emitidos al exterior. El perfil solicitado en ese momento para el puesto de comunicador es el de un egresado de la carrera de comunicación con experiencia en medios editoriales.

En marzo de 2003 asume el puesto de comunicador quien entonces fungiera como planeador de mercadotecnia y que había colaborado anteriormente en las áreas de ventas y sistemas de información, con formación académica en ciencias de la comunicación. En junio del mismo año se conforma como jefatura, con la asignación de nuevas responsabilidades, así como la participación en actividades administrativas. Con estas nuevas asignaciones, la cantidad de trabajo comienza a ser mayor y resulta poco operativo el que las realice una sola persona.

Este proceso persiste casi dos años, pero a inicios del año 2006, se contrata a un asistente para apoyar al jefe del área de comunicación y con ello, se propone una reestructuración del área, que consiste en tomar mayores responsabilidades. Sin embargo, surgen cambios administrativos que repercuten en el nivel de ventas de la empresa, por lo cual al año siguiente, 2007, se da un recorte de personal, el cual incluye a la asistente de comunicación.

Debido a la situación de ventas al que la empresa se enfrenta en ese momento, y a pesar de contar con menor plantilla de empleados, la cantidad de trabajo no disminuye y en algunas actividades, aumentan las funciones. Por ello, en la presente propuesta se establece la necesidad de contar con personal de apoyo

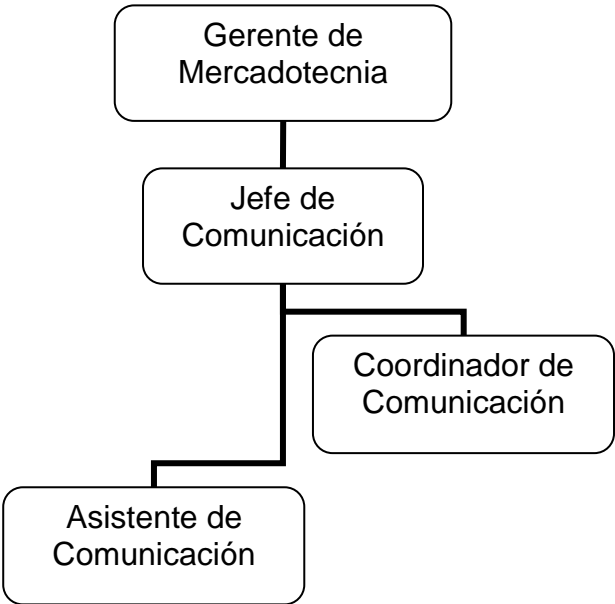
para el área de comunicación, basándose en que el desarrollo se retomará si se apoya una campaña de comunicación interna y externa.

2.3.1.2 Propuesta de organigrama y actividades a desempeñar.

El organigrama propuesto para el área de comunicación incluye a dos personas reportando a un jefe del área, el cual a su vez reporte a la gerencia de mercadotecnia.

El área de comunicación es un área de servicio dentro de Nature’s Sunshine Products de México, sin embargo, también genera proyectos y actividades para las cuales se apoya a su vez, en otras áreas de servicio. Uno de los objetivos del presente trabajo es que la mencionada área funcione como un área de comunicación organizacional, la cual incluya un nuevo plan de programas de apoyo a la empresa hacia el exterior y en su interior.

2.3.1.2.1 Organigrama propuesto a partir del 2008



La cantidad de actividades realizadas en esta área resultan agobiantes para una sola persona, tomando en cuenta todos los detalles administrativos, por ello se propone la contratación de dos personas más en este departamento, lo cual permita tener el tiempo para planificar estrategias y realizar sus objetivos con el cuidado y profesionalismo que se requiere. Para ello, el costo en sueldo mensual para ambas personas se calcula en cuarenta mil pesos, adicionalmente equipo de software y hardware, con una inversión de cincuenta mil pesos.

El jefe de comunicación, al ser el responsable del área, tiene injerencia en cada una de las tareas y debe realizar una labor de supervisión. El coordinador puede ser su apoyo en la investigación de la información y tendrá proyectos asignados. El asistente de comunicación se pretende realice todas las labores administrativas, recopilación de información y de apoyo en cada uno de los proyectos.

A continuación se establecen las responsabilidades del área a partir del 2009, tomando en cuenta las actividades establecidas a la fecha y las responsabilidades adquiridas con la propuesta del plan de comunicación interna. Se incluye la distribución de las actividades en las tres personas propuestas para conformar el área de comunicación.

2.3.1.2.2 Revista Corporativa *Horizontes*.

A nivel internacional, Nature's Sunshine Products crea en 1980, un concepto de revista corporativa con el nombre de *Horizontes*, la cual está dirigida hacia sus afiliados y cuyo principal objetivo es informar acerca de los programas, promociones, productos y temas relacionados con la actividad de distribución. Cada subsidiaria adecúa el concepto según la idiosincrasia de su país, determinado por las condiciones y la cultura, además de los requerimientos particulares de cada mercado.

En Nature's Sunshine Products de México, la revista *Horizontes* ha sido modificada y renovada en diferentes ocasiones. La primera edición se realizó en diciembre de 1995 por el área de mercadotecnia (dos asistentes creativos y un diseñador gráfico) quienes adoptaron un formato de boletín de ocho páginas, impresa en papel bond, a una tinta y utilizando el enfoque de la corporación internacional utilizaba, el cual se menciona líneas arriba. A partir de diciembre de 1998, cambia el formato a revista de veintiocho páginas más forros, en papel couché y manteniendo el enfoque, es decir, poli temático, con apoyo visual y un consejo editorial sin una estructura precisa, debido a la inexistencia de una persona responsable de la edición ni de la periodicidad de la publicación.

En noviembre de 2000, la empresa, por medio de la gerencia de mercadotecnia, contrata a un comunicador, al cual le asigna, entre otras, la responsabilidad de edición y publicación de la revista *Horizontes*, con lo cual comienza a elaborarse con un proceso definido que incluye paginación, edición y en la cual se cuenta con la participación de las áreas comerciales: ventas, mercadotecnia, capacitación y servicios al cliente.

La realización de la revista requiere de un proceso de trabajo con diferentes áreas y las fechas de publicación y temas de cada edición se establecen en una planeación anual. En el 2008 es renovado el concepto y se realiza con una periodicidad trimestral con información relacionada con los productos que reportan más ventas.

El área de comunicación es la encargada de la elaboración, compilación de temas y publicación de la revista y el formato que se utiliza es el desarrollo de información relacionada con un producto o tema, haciendo un concepto de revista monotemática. En estas ediciones se incluye información actual, estadísticas emitidas de organizaciones de salud relacionadas con los productos e información de capacitación en el sistema de negocio de multinivel.

La revista *Horizontes* está dirigida a sus distribuidores, con el objetivo de que puedan utilizarla para sí mismos o para mostrarla a sus prospectos como apoyo de venta. El perfil generalizado de distribuidores, al estar conformado en su mayoría por mujeres de entre treinta y cinco y cincuenta años de edad, dedicadas al hogar, requiere de una herramienta con lenguaje sencillo, claro y breve, además de atractivo y visual. La revista se pone a la venta a los distribuidores y se incluye en el paquete de ingreso para los nuevos afiliados.

Para realizar la revista, se requiere llevar a cabo las siguientes actividades:

- Coordinación con áreas comerciales (ventas, capacitación, mercadotecnia y servicios al cliente) para establecimiento de temas a incluir, dependiendo de los eventos, aspectos sobresalientes y planes corporativos del trimestre, en el cual tendrá vigencia la revista. Actividad que realizará el jefe de comunicación.
- Paginación estableciendo espacios, información necesaria y colaboraciones especiales. Esta actividad puede ser realizada por el coordinador de comunicación.
- Proceso de investigación en fuentes bibliográficas, hemerográficas, en organismos e instituciones de salud, en sitios Web de instituciones de educación o gubernamentales, documentación institucional o solicitándolo en el corporativo en Utah. Por la magnitud de este proceso toda el área de comunicación colabora en esta actividad.
- Una vez recopilada la información, el jefe de comunicación elabora la redacción de la misma en seguimiento a la línea editorial.
- El asistente de comunicación coordina la labor administrativa para compra y distribución final.
- El jefe de comunicación realiza la revisión final con diseño terminado.

2.3.1.2.3 Boletín mensual *Sunshine informa*

En enero de 2008 se realiza la primera edición del boletín mensual *Sunshine informa*, cuya finalidad es mantener informados a los distribuidores de la empresa acerca de todos los aspectos corporativos necesarios para su desarrollo, así como para utilizarlo como una vía de reconocimiento a los distribuidores sobresalientes o que lograron alguna meta.

El boletín consta de dieciséis páginas en papel bond y, al igual que la revista *Horizontes*, contiene información breve y con imagen, sólo que para reducir los costos de impresión se realiza en una sola tinta. Está dividido en las siguientes secciones:

- Tema del mes. Está relacionado con una de las conmemoraciones del mes correspondiente, sea a nivel nacional o internacional y se define por el área de mercadotecnia para establecer la temática de promociones de producto.
- Editorial: Es el mensaje enviado por la dirección general o, en su caso, internacional y básicamente es acerca de un tema motivacional y de apoyo en su desempeño a los distribuidores afiliados.
- Programas y novedades: Información relacionada con nuevos productos y herramientas de venta, lanzamiento de programas o concursos de viajes, metas de venta y cambio de precios. Toda esta información tiene vigencia en el mes correspondiente de publicación.
- Producto: Explicación de los beneficios de cada uno de los productos que forman parte de la promoción del mes y cuya finalidad es alentar la venta de la misma.
- Reconocimientos: Relación de nombres de distribuidores sobresalientes por mantenerse constantes en cierto rango dentro de los parámetros marcados por la empresa, o bien, por crecimiento en relación a uno anterior. También se incluyen los aniversarios de los centros de distribución (puntos de venta).

- Promociones: Mensualmente se lanzan dos promociones para los distribuidores afiliados. En esta sección se informa acerca de ellas, con imágenes de los productos, el precio y la vigencia.
- Testimonio: Con la participación de los distribuidores que desean compartir sus experiencias y la manera en cómo lograron alguna meta o rango, en esta sección se abre el espacio de expresión y de esa manera se sientan tomados en cuenta, además de utilizarla como apoyo en la venta de los productos o en la afiliación de nuevos prospectos.
- Recordatorios: Alusiones a programas cuya fecha de lanzamiento es anterior al número de publicación, incluye programas con vigencia de más de dos meses.
- Buzón: Datos del área de comunicación, el cual es el canal para la recepción de información, así como de sugerencias y observaciones.

La publicación del boletín *Sunshine Informa* es responsabilidad del área de comunicación, y para ser enviado a los distribuidores por medio de los centros de distribución, debe estar impreso y entregado a la empresa entre los últimos tres días del mes anterior a la fecha de publicación, para lograr así la disponibilidad de la información desde el primer día del mes. Este material es de distribución gratuita a todos los distribuidores afiliados a la empresa.

Realizar el boletín requiere de las siguientes actividades, centralizadas en el área de comunicación:

- Establecimiento de temática y desarrollo del tema por medio de una investigación en organizaciones, revistas o en internet, utilizando información actual. Actividad que se propone sea realizada por toda el área de comunicación.
- Coordinación con áreas comerciales (ventas, mercadotecnia, capacitación y servicios al cliente) acerca de solicitudes de información a incluir, lo cual realiza el jefe de comunicación.

- El coordinador de comunicación realiza la distribución de espacios y paginación definiendo los temas a incluir.
- Elaboración de textos de acuerdo a la línea editorial, lo cual realiza el jefe de comunicación.
- El asistente de comunicación coordina la labor administrativa para compra y distribución final.
- El jefe de comunicación realiza la revisión final con diseño terminado.

2.3.1.2.4 Comunicados, mensajes, promociones y cartas.

La realización de comunicados es una actividad constante del área de comunicación de Nature's Sunshine Products de México y es una de las más demandantes en cuanto a la labor administrativa y trabajo bajo presión. Todos los mensajes que emite la empresa hacia sus distribuidores son realizados por el área de comunicación, incluyendo las editoriales e informaciones del grupo directivo o de la misma gerencia general y habitualmente son emitidos de acuerdo con decisiones de último momento o contemplando adecuaciones no consideradas en el inicio de los proyectos, derivados de la débil comunicación interna.

La línea editorial de los comunicados enviados a los distribuidores es sencilla, breve y siempre con un lenguaje positivo, tomando en cuenta que la mayoría de los que los reciben son amas de casa con una preparación académica promedio de primaria. Al ser una empresa de multinivel, es importante reconocer y consentir al cliente.

Los mensajes son enviados a los distribuidores por medio de los centros destinados a ese fin, de los cuales depende hacérselos llegar. El formato estándar utilizado es un documento informativo en hoja membretada, cuya finalidad es totalmente informativa y explicativa. Es un documento corto y cuya redacción abarca todos los puntos necesarios con un lenguaje sencillo.

Para la realización de los comunicados es básico que en un principio la fuente emisora (que puede ser cualquier área solicitante) tenga en claro cuáles son los puntos a destacar.

El jefe de comunicación puede recibir del área emisora un texto sin formato en el cual se destaquen los puntos a abordar, o puede tener una reunión en la cual se defina el contenido de la información. La comunicación enviada debe ser lo más precisa posible, para evitar que sea confusa o incompleta para los distribuidores, lo cual pudiera derivar en dudas o preguntas ante la imprecisión del mensaje, teniendo como consecuencia una reacción negativa o altos costos administrativos para la empresa.

Otro de los formatos utilizados para el envío de información es el *mensaje de estados de cuenta*, el cual va impreso en el reporte con el detalle de las ganancias de cada distribuidor. La particularidad de este mensaje reside en que es un conjunto de avisos cortos con poco detalle y cuyo objetivo es llamar la atención de los receptores para solicitar información directamente en el centro de distribución correspondiente o en el corporativo en el área de servicio al cliente.

Otro concepto informativo realizado por el área de comunicación es el aviso de promociones. El área de mercadotecnia realiza dos promociones de producto mensualmente, de las cuales el área de comunicación elabora la información. El formato utilizado es en hojas de papel bond de color y en tamaño tabloide (11 X 17 pulgadas) con la finalidad de que sean colocadas en un lugar visible.

Para informar las promociones se incluye en el formato la vigencia, precio, imágenes de los productos involucrados, una breve explicación de la temática de la promoción y condiciones específicas. Las promociones son informadas directamente a los centros de distribución, los cuales al mismo tiempo, informan a los distribuidores al poner en un lugar visible las hojas que le son enviadas.

La elaboración de cartas es una actividad de servicio para las áreas comerciales, generalmente a la de incentivos y reconocimientos y ventas, las cuales buscan motivar o felicitar a los distribuidores por el logro de metas establecidas con una periodicidad, ya sea trimestral, semestral o anual. Al finalizar cada una de ellas y emitirse los resultados, es necesario dar a conocer a los ganadores, así como hacerles llegar el premio correspondiente.

El área de comunicación realiza los comunicados para dar a conocer los nombres de los distribuidores ganadores y, para realizar el envío de los premios, elabora una carta de felicitación y agradecimiento por su participación. En ocasiones, las cartas pueden tener como objetivo felicitar por algún acontecimiento personal especial, como el caso de los cumpleaños.

La presente propuesta sugiere que el coordinador de comunicación sea el encargado de la realización de los comunicados, mensajes, promociones y cartas.

2.3.1.2.5 Página Web institucional en México

La página Web institucional de Nature's Sunshine Products de México fue realizada, en un inicio, por el área de sistemas con la supervisión del corporativo internacional. Es en el año 2000, mismo en el cual se inicia una estructuración de la página Web con el interés de mantenerla actualizada. En ese momento, el área de sistemas realiza los cambios necesarios y recopila la información para tenerla disponible, solicitándola a las áreas comerciales, específicamente a quien la emita. De la misma manera, hace la distribución de espacios e imágenes.

En 2003, el corporativo internacional decide centralizar la administración de las páginas Web de todos los países. Con ello, las áreas de sistemas serían las encargadas de enviar las solicitudes de cambios, los cuales estarían supeditados a tiempos establecidos, a razón de dos cambios por mes.

A partir del 2008, se realiza una reunión por parte de las áreas comerciales con la gerencia general, en la cual se involucra al área de comunicación en el control de la información a incluir, lo cual implica rediseñarla y supervisar la vigencia de la información.

La redacción de la información a incluir en la página Web institucional en México es realizada por el área de comunicación. Aunque básicamente se incluyen los temas actuales abordados en boletines, revistas y comunicados, la información está dirigida hacia el público en general.

La página Web incluye secciones a las cuales sólo pueden acceder distribuidores para lo cual cuentan con claves de acceso. En esta sección se incluyen todas las informaciones vigentes.

La página Web institucional debe ser revisada por lo menos dos veces al mes para retirar información sin vigencia, modificar la que lo requiera y anexar nueva. La revisión de vigencias es responsabilidad del área de comunicación, por ello requiere de un control adecuado, el cual asegure la oportunidad de la información.

En la presente propuesta se sugiere que el asistente de comunicación sea el encargado de revisar las vigencias, así como de la información disponible en la página.

2.3.1.2.6 Administración y elaboración de ayudas de venta

Debido al sistema de multinivel que utiliza Nature's Sunshine Products de México para comercializar sus productos, se vuelve necesaria la elaboración de ayudas de venta, las cuales son herramientas de apoyo para la recomendación de los productos con los potenciales prospectos. La empresa realiza herramientas de venta con dos fines particulares, para ponerlos a la venta a los distribuidores o para distribuirlas de manera gratuita para promocionar algún producto o programa.

El monitoreo de inventarios existentes de las herramientas que están a la venta o que forman parte de algún paquete con rotación constante es básico para no tener faltantes en el surtido de los pedidos que realizan los centros de distribución. Si esto sucediera, afectaría directamente a los distribuidores al no contar con el material que solicitaron.

El área de comunicación tiene entre sus funciones, el monitoreo del desplazamiento de las ayudas de venta vigentes, con el objetivo de controlar posibles cambios y cantidades a comprar de acuerdo con los tiempos de entrega de cada uno de los materiales. La asignación de esta función al área de comunicación es derivada de la estructuración que ha tenido Nature's Sunshine Products de México en los últimos cinco años, tiempo a partir del cual asume la jefatura de comunicación quien se desempeñara como planeador de mercadotecnia y tuviera entre sus funciones la labor de revisar los inventarios de ayudas de venta de manera mensual.

La revisión de inventarios se conjuntó con una de las funciones realizadas con anterioridad por el área de comunicación, la cual consistía en coordinar y elaborar los cambios necesarios de las herramientas vigentes, de modo que se actualizaran antes de realizar la solicitud de compra (lo cual elabora el área de operaciones).

Con las modificaciones estructurales, se concluyó que el planeador de mercadotecnia, con estudios universitarios en Ciencias de la Comunicación, tomara el puesto de jefe de comunicación, a la vez que el analista de mercadotecnia asumiera la posición de planeador de mercadotecnia y éste se encargara de cubrir las actividades de dicha área, con la variante de que el área de comunicación tuviera entre sus funciones la administración de ayudas de venta.

Las actividades de administración de ayudas de venta serían realizadas por el asistente de comunicación a partir del 2009:

- Revisión y actualización mensual de reporte de control. Esto se realiza en un archivo en Excel incluyendo los detalles de las ayudas de venta con su número de código correspondiente y establece la cantidad de piezas en inventario de cada herramienta, la cantidad desplazada en el mes anterior, el promedio mensual de desplazamiento, el costo unitario, el costo total de acuerdo al número de piezas, el mínimo de piezas solicitadas y el tiempo de entrega.
- Establecimiento de herramientas con inventarios bajos y altos para toma de decisiones acerca de estrategias para desplazamiento.
- Convocatoria a reunión con las áreas comerciales para revisar y acordar actividades a realizar, ya sea para promover las herramientas o establecer acciones como salida de línea de alguna de ellas, modificaciones o adecuaciones para siguientes compras.
- Realizar las adecuaciones convenidas. Para ello se revisa y entrega la modificación al área de diseño gráfico, la cual regresará los cambios para revisiones posteriores según sea necesario.
- Elaboración y envío de reporte final (minuta) y seguimiento a acuerdos con las áreas de compras, operaciones, ventas, capacitación y servicios al cliente.

Para la elaboración de nuevas ayudas de venta el jefe de comunicación asignaría por proyecto a alguna de las tres personas que conforman el área dependiendo la extensión, tiempo establecido para publicarse y la cantidad de trabajo. Los requerimientos en este sentido no tienen una calendarización establecida y pueden ser solicitados de acuerdo con proyectos o lanzamientos de producto.

2.3.1.2.7 Publicidad corporativa

Por la adopción del sistema de multinivel, el cual consiste en recomendar un producto de persona en persona, Nature's Sunshine Products de México no

utilizaba los medios masivos de comunicación para promover sus productos. Sus esfuerzos de publicidad estaban dirigidos hacia la fuerza de ventas, es decir, a los distribuidores afiliados. Esto ocurrió desde su fundación en 1991 hasta 2007.

Con la finalidad de ampliar el mercado y difundir tanto los productos como la oportunidad de negocio, en octubre de 2007, al revisar los presupuestos solicitados para 2008, el área de comunicación propone establecer una partida del mismo dedicado a la publicidad corporativa. Para ello, el plan requería de ayudas de venta de menor costo para los distribuidores afiliados y así obtener recursos para realizar un programa de publicidad.

El Boletín Sunshine Informa es un proyecto creado para conjuntar distintas herramientas que se elaboraban, esto con la finalidad de concentrar información en un solo documento, realizarlo con fines informativos al modificar las características para bajar costos y utilizar recursos económicos para apoyar el posicionamiento de marca.

Para comenzar con el proyecto de publicidad, era necesario establecer los recursos disponibles, esto debido a la inexistencia de una partida presupuestada para el mismo, era necesario buscar opciones adaptables a las necesidades y al monto destinado para ello. Era también importante considerar que la empresa cuenta con presencia en la mayoría de los estados de la República, por lo cual se decidió canalizarla hacia dos vertientes: publicidad a nivel nacional y local en poblaciones de más presencia y expansión.

El área de comunicación es la encargada y responsable del proyecto de publicidad. El presupuesto autorizado para este proyecto resultó apenas suficiente para comenzar con los primeros esfuerzos de posicionamiento de marca, por lo cual fue necesario utilizar medios de bajo costo y realizarlo de manera consistente, concretando una negociación que abarcara tiempos prolongados, en algunos medios por mínimo de tres meses y en otros un plan anual.

El área de comunicación realizó cotizaciones y estudios acerca de los costos del proyecto y concluyó en utilizar medios urbanos de transporte: autobuses y sistema colectivo metro en las principales ciudades del país y anuncios en revistas de circulación nacional.

Las actividades para este proyecto son realizadas por el jefe de comunicación:

- Control de presupuesto y revisiones con el área de finanzas para el descargue y la óptima utilización del mismo.
- Investigación de costos en distintos medios del mismo ramo para establecer los más óptimos, tomando en cuenta coberturas, servicios y precios.
- Negociaciones con proveedores estableciendo planes a tiempos fijos.
- Elaboración de la información a incluir en los anuncios y establecimiento de idea de imagen.
- Administración de tiempos para preparar información y revisar que la publicación sea realizada.
- Proceso administrativo de autorizaciones. Se propone el apoyo del asistente de comunicación.

El jefe de comunicación podría asignar algunos proyectos de publicidad al coordinador de comunicación, de acuerdo con la cantidad de trabajo y los medios a utilizar.

2.3.1.2.8 Centralización de información internacional en México

La información que genera el área de comunicación de Nature's Sunshine Products de México dentro del territorio nacional es realizada de manera autónoma en relación con las demás subsidiarias y casa matriz de la corporación, sin embargo, existen lineamientos a seguir y un proceso de intercambio de información.

Una de las responsabilidades del área de comunicación es la adecuación de la información corporativa emitida por la casa matriz, considerando los aspectos de legislación y regulación establecidos en México para suplementos alimenticios y el lenguaje específico para los distribuidores.

El área de comunicación envía muestras de las herramientas elaboradas al área internacional y a la vez recibe de la misma, la concentración de ayudas de venta realizadas en las diferentes subsidiarias. En algunas ocasiones, Nature's Sunshine Products de México requiere solicitar información específica o imágenes, para lo cual el área de comunicación determina dicha necesidad y realiza la solicitud por la vía correspondiente.

El área de comunicación también es responsable de los programas emitidos por la casa matriz a nivel internacional. En noviembre de 2007, el área internacional emitió una convocatoria de concurso de testimonios 2008, en donde podrían participar todos los distribuidores que quisieran compartir sus experiencias adquiridas al pertenecer a esta empresa. Para organizar dicho concurso, fue necesario realizar las siguientes acciones:

- Lanzamiento de convocatoria a distribuidores afiliados a nivel nacional informando las bases de concurso establecidas desde la casa matriz.
- Recepción y revisión de cada uno de los testimonios recibidos, revisando que cumplan con los requisitos estipulados.
- Selección de los testimonios para participar en concurso.
- Corrección de estilo de los testimonios seleccionados.
- Envío de la información a las áreas de incentivos y reconocimientos, ventas, capacitación y mercadotecnia para revisar y seleccionar cinco testimonios.
- Enviar testimonios al área internacional en idioma español e inglés.
- Publicación de los testimonios en los órganos de información: revista Horizontes o boletín Sunshine Informa.

- Responsable del envío del incentivo a los distribuidores que enviaron su testimonio y resultaron seleccionados.

La presente propuesta sugiere que el coordinador de comunicación sea el enlace de intercambio de información con el área internacional y responsable del seguimiento del concurso de testimonio, así como de los programas emitidos en el futuro.

2.3.1.2.9 Comunicación interna

El proyecto de comunicación interna comienza por la necesidad de crear un área de comunicación organizacional dentro de Nature's Sunshine Products de México que sea integral y brinde apoyo para la optimización del flujo de la comunicación a nivel interno, considerando el hecho de que, al no tener una óptima comunicación interna, se dificulta la comunicación externa.

El plan se pretende establecer y llevar a cabo en conjunto con el área de recursos humanos, de este modo hacer del conocimiento general de todos los empleados los planes comerciales y nuevas estrategias, así como la información corporativa generada por la vía oficial, es decir, el departamento de personal.

Para aplicar un plan de comunicación interna es necesario que el jefe de comunicación tenga apoyo del coordinador de comunicación para realizar las actividades derivadas de ello. Aplicar un plan completo de comunicación interna implica realizar diversas actividades para establecer programas de refuerzo al flujo y la interacción.

En el presente trabajo se propone establecer una herramienta de apoyo a la comunicación interna, esto es, un boletín interno exclusivo para empleados que incluya la información necesaria acerca de los programas corporativos, y aún sin contener todos los detalles, tenga, en términos generales, todas las novedades. El

responsable del proyecto será el coordinador de comunicación, teniendo el apoyo del jefe y asistente de comunicación.

Para la elaboración del boletín interno es necesario realizar las siguientes actividades:

- Recopilación de información estableciendo los temas a incluir en el mes de acuerdo a los nuevos programas y herramientas, lo cual se obtendrá de la información de *Sunshine Informa* y comunicados.
- Investigación de información de interés general en revistas y periódicos de circulación nacional, Internet, documentos informativos de instituciones gubernamentales y documentos internos de Nature's Sunshine Products de México, lo cual realizará toda el área de comunicación.
- El coordinador de comunicación solicitará información al área de recursos humanos y la revisará.
- El coordinador de comunicación redactará los artículos.
- La búsqueda y recopilación de imágenes la realizará el coordinador y el asistente de comunicación.
- El coordinador de comunicación dará formato y diseño.
- El coordinador de comunicación lo enviará por correo electrónico a todos los empleados y el asistente de comunicación se encargará de imprimirlo y colocarlo en lugares establecidos para ser consultados por el personal que no tiene asignada una computadora.

Para realizar de manera correcta y oportuna el boletín mensual debe involucrarse, a toda el área de comunicación, con la información de los programas corporativos, así como de los aspectos y objetivos corporativos.

Considerando el boletín con una periodicidad mensual, es posible que en el transcurso del mes se emitan informaciones. Para ello, se propone que el coordinador de comunicación realice memorandos oportunos en colaboración con

el área de recursos humanos. Para ello se utilizaría el formato de plantilla de documento que se utiliza en el boletín interno.

Otras herramientas propuestas para apoyar la información interna son la activación y el impulso en el uso del intranet y del correo electrónico. La información contenida en el intranet debe ser constantemente revisada y actualizada por el asistente de comunicación, incluyendo la información especificada en el boletín interno, pero con mayor explicación e información para ser consultada por personal de las diferentes áreas. En ello, se puede ser más específico y ahondar en los detalles de los programas y estar disponible a razón de que cada uno obtenga la información requerida para realizar su trabajo.

Una ventaja que puede reforzar el uso del intranet es la participación de los mismos empleados, siendo ellos mismos quienes refuercen la información aportando sus comentarios. Para ello, el asistente de comunicación debe revisar constantemente dichas aportaciones y dar respuesta o agregar la información proporcionada en donde corresponda, apoyada por el área de sistemas.

2.3.1.2.10 Proyectos especiales

Nature's Sunshine Products de México realiza, a través de su área de comunicación, herramientas especiales de apoyo para la venta de sus productos y el desarrollo del negocio personal que la empresa ofrece. Durante los años 2007 y 2008 se realizaron videos con diferentes temáticas. Así, se renovó el video corporativo y se realizó otro cuyo tema consiste en la explicación del negocio.

El proyecto de realización de videos es una constante debido al interés por utilizar medios más atractivos y modernos en los cuales se aborden temas de interés y cultura general con información de actualidad.

Para realizar los videos, las actividades que el jefe de comunicación lleva a cabo son:

- Definición de tema de acuerdo al proyecto o programa al cual apoyará el material en video.
- Investigación de información actual en revistas de circulación nacional, portales en internet de instituciones de salud y en documentos de archivo de la empresa. Para esta actividad se apoyará en el coordinador y el asistente de comunicación.
- Realización de guión en revisión con el proveedor que trabaja la producción.
- Revisiones de material y aprobación.
- El asistente de comunicación realizará la labor administrativa para compra y distribución final.

El objetivo del área de comunicación está definido dentro de Nature's Sunshine Products de México como el ser responsable del flujo de la comunicación a nivel interno y externo de la empresa. Derivado de eso, de acuerdo a los programas o proyectos diseñados, el jefe del área tendrá la tarea de realizar el diseño editorial de las herramientas de apoyo y difusión.

2.3.1.2.11 Labores administrativas

En el ámbito laboral de Nature's Sunshine Products de México todas las áreas realizan trabajos administrativos. De acuerdo con la estructura de la empresa y al contar con personal limitado en su generalidad, éstas actividades no están asignadas a algún personal en particular, y regularmente son realizadas por todos el personal, a excepción del grupo directivo.

El área de comunicación realiza diferentes labores administrativas, las cuales permiten que los procesos se lleven a cabo de manera global. Aun cuando estas

actividades no son las que demuestran la importancia del área, deben ser realizadas para completar los procesos.

Las actividades administrativas realizadas por el área de comunicación y las cuales se propone realice el asistente de comunicación son:

- Solicitud de cotización. El jefe de comunicación define las características de las ayudas de venta. Posteriormente se debe llenar un formato y solicitar al área de compras cotizar con proveedores para obtener propuestas en precio y calidad.
- Requisición de compra. Una vez aprobado el proyecto, es necesario llenar un formato y solicitar las firmas de autorización, explicando el proyecto, definiendo tiempos de venta y cantidad de compra, y se entrega al área de compras para su requerimiento.
- Solicitud de alta. Cada nuevo producto o ayuda de venta requiere de la asignación de una clave para ser capturado en el sistema y poder ser utilizado internamente. Para ello, debe llenarse el formato “solicitud de alta” por cada nueva ayuda de venta y recabar las firmas de autorización, las cuales deben ser de las áreas de operaciones, sistemas, finanzas y mercadotecnia.
- Salidas de almacén. Todo el material solicitado por medio de una requisición de compra es entregado en el área de almacén general. Por procedimiento administrativo, para poder tener muestras de ellas, es necesario llenar un formato de salida de almacén, el cual debe contener las firmas de autorización del área solicitante y el área de operaciones. Posteriormente se entrega una muestra a cada empleado.
- Actualización de información. En referencia a la comunicación interna, controlar los boletines, memorandos e intranet implica sustituir continuamente la información no es vigente. En el caso del boletín este proceso debe realizarse de manera mensual, mientras que los memorandos requieren de mayor supervisión para colocar, en los lugares asignados, los

documentos recientes y retirar los que ya perdieron vigencia. De la misma manera, la información contenida en la intranet también debe ser actualizada constantemente y la periodicidad dependerá de la oportunidad de la información. En referencia a la comunicación externa, la información de la página Web requiere también ser actualizada, por ello debe ser revisada cada semana. El área de comunicación realiza dicha actividad cada viernes.

- Control de presupuesto. Anualmente, Nature's Sunshine Products de México destina una cantidad específica en presupuesto para el cumplimiento de los objetivos asignados para cada área. Para ello, el jefe de comunicación supervisaría mensualmente el formato en archivo de Excel realizado por el asistente de comunicación para llevar un registro de cada una de las compras o deducciones realizadas por el área y con ello controlar posibles compras y gastos necesarios.
- Atención a proveedores. Al solicitar la impresión de las ayudas de venta, el área de comunicación atiende y recibe a los proveedores filtrados por el área de compras, esto con la finalidad de especificar detalles y realizar negociaciones sobre los tiempos de entrega y precios. Esta función seguiría realizándola el jefe de comunicación y se apoyaría en el asistente para asignarle algunos proyectos.

2.3.2 Interacción con las diferentes áreas en relación al mejoramiento de la comunicación interna.

El área de comunicación está conformada, dentro de la organización de Nature's Sunshine Products de México, como un área de servicio hacia las áreas internas al ser la encargada de realizar todas las herramientas de apoyo y divulgación de los programas y planes corporativos, pero a la vez ésta área genera proyectos que requieren del apoyo de las mismas.

Como en todos los grupos que forman parte de una organización, el área de comunicación tiene un proceso de comunicación con los demás grupos y en diferentes niveles.

2.3.2.1 Distribución de tareas a desempeñar con otras áreas.

Citando el concepto de Gerald M. Goldhaber, mencionado en el primer Capítulo del presente trabajo, en el sentido de que la organización es una red de relaciones interdependientes, el concepto se aplica a Nature's Sunshine Products de México al formarse por diferentes áreas que interactúan entre sí para poder desempeñar sus funciones, desarrollarse e interactuar con sus clientes externos.

El área de comunicación es uno de los componentes de esta organización, y por lo mismo interactúa con las diferentes áreas para realizar sus actividades. El desempeño de esta área, hasta la realización del presente trabajo, se ha enfocado en la comunicación de la organización hacia sus distribuidores. Con el planteamiento de la propuesta del establecimiento de un programa de comunicación interna, las tareas a desempeñar son más complejas, siendo necesario realizarlas por más de una persona.

A continuación se detalla la propuesta de interacción del área de comunicación con cada una de las áreas que conforman la organización.

- La gerencia de mercadotecnia emite los planes y programas corporativos externos, los cuales deben ser aprobados por el grupo directivo. El gerente de mercadotecnia debe informar al jefe de comunicación, con el objetivo de que éste pueda distribuir actividades e informar adecuadamente. Al finalizar un proyecto, el área de comunicación recibe la aprobación del gerente de mercadotecnia.
- El área de diseño gráfico tiene un trabajo directo con el área de comunicación, al dar imagen a las ayudas de venta de apoyo a la

comunicación exterior, es decir, hacia los distribuidores y público en general. El área de comunicación es la encargada del diseño editorial y el área de diseño gráfico de la imagen, aunque la decisión de las características del proyecto son establecidas por el área de comunicación.

- La gerencia de recursos humanos proporciona y aprueba la información interna antes de ser distribuida a los empleados. En el programa de comunicación interna la colaboración del área de recursos humanos con el área de comunicación es primordial.
- La gerencia de capacitación asesora al área de comunicación en relación a la información de producto y del sistema de negocio para el desarrollo de las ayudas de venta que se realizan para los distribuidores y para el boletín interno para empleados.
- La gerencia de ventas propone y retroalimenta la información al área de comunicación en relación a las necesidades de los distribuidores, al ser ésta el área de contacto directo con los clientes. Con esta información el área de comunicación puede proponer modificaciones o nuevos proyectos.
- La gerencia de sistemas emite reportes de ventas y de crecimiento de distribuidores según los lineamientos establecidos. Esta información es básica para el área de comunicación, pues de esta manera realiza la publicación de resultados. El área de sistemas tiene a su cargo la manipulación de la intranet y de la página web y el área de comunicación coordina las modificaciones y actualizaciones de información en ambas fuentes.
- La gerencia de servicios al cliente aporta, de manera similar al área de ventas, información de retroalimentación, al recibir llamadas y sondear las necesidades de los distribuidores y cuáles ayudas de venta son las que mejor resultado generan. Dentro de esta gerencia está el área de captación de documentos y tráfico, la cual está encargada de realizar los envíos de documentación a los centros de distribución.
- Todos las adquisiciones de ayudas de venta o materiales son requeridos por el área de compras. El área de comunicación tiene que seguir un

proceso administrativo con dicha área estableciendo las características de lo solicitado, además de entregarle las autorizaciones correspondientes y juntas elegir al proveedor más idóneo, tomando en cuenta los factores de precio, calidad y tiempo de entrega.

- El área de operaciones recibe todos los artículos comprados. El área de comunicación es notificada por esta área de las fechas de recepción y realiza el proceso administrativo de salida para tener los materiales disponibles para muestras y distribución a todo el personal interno. En caso de ser ayudas de venta para distribución gratuita, debe elaborar salida y enviarlos por la valija semanal.

CONCLUSIONES

Una circunstancia recurrente en 2008 en la iniciativa privada en México, es que el profesional de la comunicación se enfrenta, en su desempeño en una empresa, a colegas de otras áreas que entienden de una manera muy simple su labor, reduciéndolo a la corrección de textos corporativos. Ante ello, la tarea del comunicador se complica porque no se tiene aún en algunas compañías, el reconocimiento de esta profesión. Directivos de otras áreas y profesiones suponen tener el conocimiento necesario para realizar la labor del comunicador, es entonces, cuando éste debe reforzar su posición e implementar formas para contribuir al crecimiento de la empresa y lograr el reconocimiento de su carrera.

El trabajo desempeñado por el comunicólogo dentro de una empresa debe realizarse de manera integral, es decir, el proceso para obtener una eficiente comunicación organizacional requiere de la atención a la comunicación interna de la misma forma en que se desarrolla la externa. Al mantener informados a los empleados de la empresa, la difusión de la misma hacia el exterior será realizada de manera más eficiente y generará credibilidad y confianza, creando una imagen agradable para los clientes.

En México, algunas empresas han optado por contar con un departamento de comunicación organizacional, la cual desarrolle un plan para lograr que existan los canales y el proceso de flujo de información que contribuya a que la organización se desarrolle. Sin embargo, esto es aún incipiente y el desarrollo es lento. En algunas empresas, como el caso de Nature's Sunshine Products de México, es común escuchar, en todos los niveles internos, el tema de la falta de comunicación, sin percatarse en que ello requiere de la aplicación y seguimiento de un plan de mejora, propuesto y supervisado por un área de comunicación, la cual administre y genere mensajes con la intención de provocar una respuesta en el receptor. La respuesta puede manifestarse de manera oral, escrita o de actitud

(no verbal), y es importante para la organización que se realice primero con los empleados para que se lleve a cabo con los clientes.

En Nature's Sunhine Products de México, la principal barrera de comunicación es la falta de interés por parte del grupo directivo para fomentar la participación de los empleados en los planes corporativos y hacerlos parte de la misma. Aunado a ello, la organización enfoca sus esfuerzos a enviar información hacia el exterior de la misma, creando mecanismos de retroalimentación. Pero estos esfuerzos no tendrán resultados satisfactorios si la comunicación interna no se encuentra estructurada de manera adecuada mediante un plan que la impulse.

La función del comunicador organizacional para fomentar la comunicación interna es utilizar todos los recursos disponibles para hacer llegar la información a todos los empleados y hacerlo de manera agradable, atractiva y clara con un mínimo de inversión. Esto no es una tarea sencilla, por lo que una sola persona no la puede realizar, tomando en cuenta las actividades que realiza comúnmente hacia la comunicación externa y que son responsabilidades adicionales.

En cuanto a la comunicación interna, el área de comunicación apoya a las áreas administrativas en administrar la comunicación, mientras ellas se dedican a supervisar las tareas. La administración de la comunicación interna implica fomentar la retroalimentación por medio de la persuasión, es decir, enviar el mensaje estructurado con una intención específica para los receptores, buscando canales y estrategias de apoyo para que el proceso sea circular.

En nuestra actualidad, la estructura formal de las organizaciones, aunque no prohíbe específicamente la comunicación horizontal (entre empleados del mismo nivel jerárquico), favorece la comunicación descendente. A menudo, se confunde la falta de comunicación con la simple transmisión de mensajes, los cuales son enviados por el grupo directivo en forma de órdenes e instrucciones.

La comunicación horizontal entre directivos y gerentes puede transformarse en exceso de juntas, fomentando la rivalidad y competencia y generando con ello la concentración en la búsqueda de sus objetivos personales, descuidando los objetivos corporativos.

La comunicación ascendente se dificulta al ser dominada por la comunicación descendente. Los empleados regularmente no tienen los canales ni la libertad necesaria para comunicar sus dudas o sugerencias hacia los niveles directivos, por ello la necesidad de un proyecto que los involucre y mantenga comunicados, y no solamente informados.

En el ambiente organizacional, aun cuando nuestra sociedad actual es considerada como burocracia, la comunicación escrita se convierte en el medio oficial al quedar asentada y ser comprobable, a diferencia de la oral, la cual no genera un compromiso y puede ser olvidada con facilidad. Esto se enfrenta ante una dificultad en nuestro país, donde la cultura de la lectura es incipiente y no escapa al ámbito laboral. Ante esto, puede funcionar de gran apoyo la imagen o comunicación visual, acompañando a la escrita, logrando de esta forma, llamar la atención del lector hacia el mensaje emitido.

Para hacer que el mensaje sea recibido por el empleado de manera pertinente, en un ámbito laboral invadido por los medios electrónicos, el correo electrónico se convierte en un aliado para la comunicación oportuna y de bajo costo, pues es un medio inmediato, de consulta constante y aprovechable.

Los esfuerzos por mejorar la comunicación interna, al involucrar y tomar en cuenta las consideraciones de los empleados para el mejoramiento de la empresa, motivándolos al sentirse escuchados, ayudará en el mejoramiento de la comunicación porque será un trabajo participativo que el cliente percibirá.

En las organizaciones en las cuales regularmente se concluye que no existe comunicación, en realidad es porque no se cuenta con son profesionales de la comunicación.

La comunicación organizacional comienza desde la correcta comunicación interna para optimizar la comunicación externa y así impulsar el desarrollo de la organización. Esto representa una oportunidad de desempeño profesional del comunicador, y con la creciente demanda laboral en México, puede encontrar opciones que le permitan desarrollarse al realizar propuestas utilizando los conocimientos adquiridos en su preparación académica, demostrando que saber escribir correctamente, preparar planes y poder abordar cualquier tema, parten de una profesión cimentada en el arte de investigar.

Sin duda, la visión y formación adquirida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, que se caracteriza en brindar al futuro comunicador el criterio y la curiosidad científica, son las armas que le permiten desarrollarse, de igual manera, en lo profesional y personal.

En el caso de la que suscribe, el respaldo adquirido en su formación profesional en la UNAM le permitió alcanzar la posición de jefe del área de comunicación, adquiriendo responsabilidades de valor que aportan al desarrollo de la institución para la que labora, y a su vez, por su sistema mercantil da posibilidades de desarrollo y beneficios económicos a más personas. Este aspecto fomenta, a nivel general, la autoestima y el sentido social.

La aplicación de la presente propuesta, su aceptación y los resultados satisfactorios en relación a la mejora de la comunicación para el desarrollo organizacional de la empresa Nature's Sunshine respaldan

El poder aplicar los conocimientos adquiridos, dentro del área de especialización y ser reconocido laboralmente, motiva el crecimiento profesional y el respeto. Se convierte no sólo en el medio de subsistencia, sino en un modo de vida.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Berlo, David K, *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, Editorial El Ateneo, 3ª edición, Buenos Aires, 2004, 265 pp.
2. Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, Editorial Trillas, México, 2001, 120 pp.
3. Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, 1ª edición, México, 2006, 111 pp.
4. Goldhaber, Gerald M., *Comunicación organizacional*, DIANA Técnico, México, 1994, 423 pp.
5. González, Martín y Olivares Socorro. *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*. CECSA, México, 2006, 344 pp.
6. Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik Abraham, *Comunicación organizacional práctica*, Editorial Trillas, México, 2006, 107 pp.
7. Robbins, Stephen. *Administración*. Pearson Educación de México, 8ª edición, México, 2004, 770 pp.
8. Rojas Soriano, Raúl, *Métodos para la investigación social. Una proposición dialéctica*, Plaza y Valdés editores, México, 2005, 210 pp.

Sitios en Internet

9. *Concepto de lectura*. www.definición.de. Consultado el 1 de noviembre de 2008.
10. Gámez Gastelum, Rosalinda (2007): *Comunicación y cultural organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Consultado el 10 de abril de 2008. <http://www.eumed.net>
11. Garza, María Rosalía (2008): *Aportaciones de las ciencias sociales al estudio de la comunicación interpersonal*, Razón y Palabra, ITESM Campus Estado de México. Consultado el 8 de abril de 2008. <http://www.razonypalabra.org.mx>
12. Gómez Granados, Manuel. *¿Leer? No, gracias* (25 de mayo de 2008). La Crónica. Consultado el 6 de junio de 2008. <http://www.cronica.com.mx>

13. González Almaguer, José de Jesús (2002): *La comunicación organizacional en México: algunas imágenes para el campo laboral*, Razón y Palabra, ITESM Campus Estado de México. Consultado el 7 de abril de 2008. <http://www.razonypalabra.org.mx>
14. Hernández, Laura. *¿Vale la pena invertir en Comunicación Organizacional?* Consultado el 7 de mayo 2008. <http://www.miespacio.org>
15. Nacif, Carolina. *Comunicación. Esencia, alma y fuerza dentro de la organización*. Consultado el 25 de abril 2008. <http://www.miespacio.org>
16. Llano, Serafina (1996): *La comunicación organizacional en México, características y perspectivas*, Razón y Palabra, ITESM Campus Estado de México. Consultado el 10 de abril de 2008. <http://www.razonypalabra.org.mx>
17. Olamendi, Gabriel. *Marketing Multinivel (Networking)*. Consultado el 2 de mayo 2008 <http://www.estoesmarketing.com>
18. *¿Qué es intranet?* Consultado el 3 de junio de 2008. <http://www.misrespuestas.com>
19. Sarabia, Bernabé (7 de febrero de 2006). *Imagen y texto como agua y aceite: la sociedad visualizada*. Consultado el 1 de noviembre de 2008.
20. Valezzi Moreno, Cristina. *Tipos de comunicación*. Consultado el 25 de abril de 2008. <http://www.miespacio.org>
21. Zamora, Lucía. *El plus de las ideas en la comunicación empresarial*. Consultado el 25 de abril 2008. <http://www.miespacio.org>
22. Zaldívar, Gabriel. *Del olvido al no me acuerdo: La comunicación organizacional en México*. Consultado el 26 de abril de 2008. <http://www.miespacio.org>
23. www.conaculta.gob.mx. Consultado el 4 de junio de 2008.

Otras fuentes:

24. Entrevista a 10 empleados de Nature's Sunshine Products de México de diferentes niveles en puesto.

25. Información corporativa de Nature's Sunshine Products de México en:

- Boletines internos para Distribuidores "Sunshine Informa"
- Documentos y expedientes institucionales
- Página Web institucional
- Revistas "Horizontes" (Revista interna)

CUESTIONARIO NSP
Comunicación

La información que proporciones será utilizada de manera confidencial, por lo que te pido respuestas con libertad y sinceramente.

1.- ¿Conoces los objetivos de la empresa para este año?

Sí ()

No ()

2.- ¿Tienes pleno conocimiento de las funciones que te corresponde realizar, según tu cargo?

Sí ()

No ()

3.- ¿Por cuáles medios te informas de los programas de la empresa?

Correo electrónico () Por medio de tu supervisor () Por medio de junta ()

Otro (especificar): _____

4.- ¿Con qué regularidad tienes reuniones con el personal de tu área?

2 veces por semana () Semanalmente () Quincenalmente ()

Mensualmente ()

5.- ¿Con qué regularidad tienes reuniones con el personal de las diferentes áreas?

2 veces por semana () Semanalmente () Quincenalmente ()

Rara vez ()

6.- Para comunicarte con tus superiores, ¿qué medio utilizas?

Correo electrónico () Personal () Otro (especificar): _____

7.- ¿Con qué frecuencia te acercas a comentar tus puntos de vista con tus superiores?

Semanalmente () Quincenalmente () Rara vez () Nunca ()

8.- ¿Consideras que la comunicación en NSP es buena?

Sí ()

No ()

9.- En tu opinión, ¿cómo podrías mejorar la comunicación con el personal?



Boletín Interno NSP



FELICIDADES MAMÁS NSP

MAYO 2009

Editorial

Con este primer número se abre una nueva línea de aprendizaje y retroalimentación entre todos los que laboramos en NSP, la buena comunicación y un excelente trabajo en equipo es la pauta a seguir día a día. En la medida que se establezca una mejor retroalimentación y podamos conocer sus inquietudes, sugerencias y aportaciones, mayores posibilidades tendremos de generar un órgano de comunicación en sintonía con los valores corporativos.

Al mismo tiempo el servicio brindado a nuestros clientes es clave importante en el eslabón de la cadena productiva de NSP, de tal forma debe ser brindado con el máximo compromiso y con la Calidad, Servicio e Integridad de cada uno de nosotros.

Sunshine exige respeto, unión y mutuo entendimiento entre todos sus colaboradores con el fin de sumar los esfuerzos hacia un objetivo común **“La Calidad y Servicio al Cliente”**

De antemano, gracias por tu colaboración y recuerda que este espacio está abierto para ti, esperamos tu participación constante.

10 de mayo: Día de las mamás



El día de las madres tiene diferentes orígenes e incluso, a nivel mundial, en cada país se celebra en diferentes días. En México, el 10 de mayo representa un día de tributo a las mamás y tiene su origen hace más de 80 años cuando el periodista Rafael Alducín, quien trabajaba para el periódico "Excelsior" hizo una invitación un 13 de Abril de 1922 para que propusieran un día de festejo a las madres. Es así como el 10 de mayo de 1922, por primera vez en México se celebra a la madres.

En realidad, todos los días podemos demostrarle a nuestra mamá todo lo que la queremos y respetamos, agradecerle su amor, cariño, comprensión y cuidados, sin embargo, el 10 de mayo es una buen pretexto para apapacharla y consertirla.

¡Felicidades a todas las mamás!



Directorio
Edición general: Comunicación NSP

Colaboraciones: Eriberto Nuricumbo, Francisco Tenorio, Héctor Nolasco y Marcela Estrada.

Boletín interno de Nature's Sunshine Products de México. Periférico sur 4826, Col. Arenal de Guadalupe, Tlalpan, C.P. 14389, México, D.F. Tel: 5624 0200. Contacto: mcgutierrez@nspmexico.com,mx

MAYO 2009

Publicación exclusiva para Personal de NSP, prohibida su reproducción y difusión parcial o total.

Nuestra historia NSP

Historia: **Nature's Sunshine Products** nació en 1972 en la cocina de Kristine y Gene Hughes. Kristine, aficionada a las hierbas como medio para preservar la salud de su familia, decidió encapsular algunas de ellas para que fuera más fácil tomarlas. Teniendo éxito con su familia, pensó en compartir su idea con algunos amigos quienes inmediatamente la animaron a iniciar una pequeña empresa, sin saber que ésta sería el principio de lo que es hoy una de las compañías más exitosas en la rama de los suplementos alimenticios, destacando entre sus productos las combinaciones de hierbas, vitaminas y minerales para nutrir y fortalecer cada uno de los sistemas del cuerpo.



Actualmente Nature's Sunshine cuenta ya con cientos de miles de Distribuidores, no solamente en Estados Unidos sino en más de 70 países alrededor del mundo.

Misión: Proveer a sus afiliados, clientes, empleados y accionistas la mejor alternativa de bienestar integral a través de productos y servicios de excelente calidad.

Visión: Ser la empresa líder de multinivel en México que proporcione Bienestar Integral.

Valores: Calidad, Servicio e Integridad.

Slogan: Juntos Creamos Bienestar.

¿En qué consiste nuestro Negocio?

Creo que todos hemos escuchado que nuestra empresa, NSP, es una empresa de **Multinivel**.

Si tratamos de definirlo, el Multinivel (también llamado marketing de redes) es un modelo de negocio que envía sus mensajes promocionales directamente a los consumidores sin la intermediación de medios de comunicación; esto significa que se desarrolla de persona a persona.

La venta tradicional de producto es muy diferente a este modelo. Si compras algo en la tienda, sabes que el producto fue elaborado por una compañía productora que a su vez lo pasa por los mayoristas, éstos a los distribuidores y, finalmente, llega a la tienda para que tú, como consumidor final, lo adquieras.

En este proceso interviene mucha gente, además de la que participa en los anuncios en los medios de comunicación; precisamente terminas comprando el producto por lo que te dice un comercial.

Por el contrario, NSP crea su propio producto y lo comercializa por medio de Distribuidores, los cuales lo hacen llegar al consumidor.

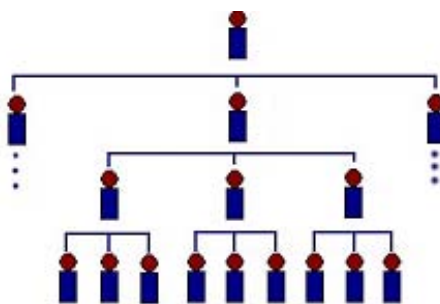
¿Por qué decimos que el negocio de NSP es por redes de consumo?

El Distribuidor comienza a recomendar el producto a otras personas, los convence para que se afilien y se conviertan en Distribuidores, siendo él su Patrocinador (reclutador), a su vez, estas personas invitan a otras a hacer lo mismo, y así es como se va formando una red de consumo.

Calidad, Servicio e Integridad

make IT HAPPEN

СДЕЛАЙТЕ ЭТО ПРОИСХОДИТЬ • MAKE IT HAPPEN • 實現你的計畫 • 讓它發生



Los Distribuidores reciben Bonificaciones (ganancias) por su compra personal de producto, lo que llamamos **Volumen Personal**, y por las compras de conjunto que realiza él con su red, lo que llamamos **Volumen de Grupo**, ganan también del extra que implica el vender el producto a los no afiliados, (al adquirirlo con un 40% de descuento sobre el precio público).

Además de esto, tienen la oportunidad de participar en el **Programa de Incentivos** de la empresa.

Como podrás notar, el multinivel de NSP es bastante atractivo. En los siguientes números seguiremos abordando el tema, para conocer más acerca de nuestro sistema de venta.



Nutrición



Regularmente, en nuestro medio laboral, escuchamos que nuestra empresa comercializa hierbas o plantas. ¿Has escuchado la palabra Fitoterapia? Como indica la raíz latina de la palabra (FITO = planta), es el uso de plantas (o parte de ellas) con fines curativos y es tan antigua como el hombre mismo.

La República Mexicana posee una flora muy diversa debido a su orografía, su variedad climática, su naturaleza y condición de suelo (en relación con las plantas), así como por su situación intermedia en el Continente Americano. Dentro de esta flora, las plantas han sido parte importante de la historia y cultura de los pueblos indígenas.

Sus usos y aplicaciones constituyen un conocimiento que ha pasado de generación en generación como parte de las tradiciones heredadas.

Desde 1521 se inició un intercambio de especies animales y vegetales entre América y Europa. Este hecho enriqueció la herbolaria de México, la cual incorporó plantas nativas europeas a las ya existentes en nuestro país.

Nuestros productos son fabricados en Utah y de ahí son distribuidos a todo el mundo. Es debido a la influencia de la fitoterapia en nuestro país que nuestros productos son realmente apreciados. La excelente calidad de los mismos, es lo que hace que sean un éxito.

En los siguientes números seguiremos conociendo acerca del tema.

Calidad, Servicio e Integridad

make IT HAPPEN

© 2015 NSP. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. NSP INC. 1000 S. 1000 E. SUITE 1000, SALT LAKE CITY, UT 84143

Programas y novedades

Programa de malteadas NSP para nuestros Distribuidores

POWER MIX Programa de malteadas NSP

NSP te ofrece una excelente opción para recomendar una buena nutrición por la mañana con el programa de malteadas, siguiendo tres sencillos pasos:



1. Utiliza la combinación de SynerProtein en cualquiera de sus dos sabores, con TNT.
2. Ponte una meta de venta.
3. Promueve el programa con tus Distribuidores.

Para apoyarte, hemos creado el paquete **POWER MIX*** que consiste en:

A un precio especial de:
\$850.00

**1 SynerProtein Vainilla,
1 SynerProtein Chocolate,
1 TNT,
2 Folletos Malteadas NSP y
50 Volantes Malteadas NSP**



Clave: **8202039**

Además, si compras **15 paquetes o más en un mes**, ganarás una **licuadora GRATIS**



¡Recomienda nutrición y obtén ganancias inmediatas!

* Disponible a partir del 9 de marzo y por tiempo limitado.

Calidad, Servicio e Integridad

make IT HAPPEN

© 2015 NSP. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. NSP, NATURE'S SUNSHINE, SYNERPROTEIN Y TNT SON MARCAS REGISTRADAS.

Promoción de mayo

PADECIMIENTOS RESPIRATORIOS. ASMA
 Según el Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias, entre 100 y 150 millones de personas alrededor del mundo padecen asma bronquial y el número de enfermos aumenta paulatinamente. Esta enfermedad provoca 180,000 muertes anualmente.

Adquiere esta promoción del **27 de abril al 29 de mayo 2009**

Llévate: **1 Parthenium, 1 SN-X, 1 Polen de Abeja, 1 Alj Líquido y 1 Zambroza**

De **844.00** A sólo Precio Promoción:

\$689.00



Tip de negocio: Con la compra de la promoción ahorras \$155.00. Adicionalmente, si realizas la venta de la misma a Precio Público (total de \$1,407.00), ganas \$718.00.



Clave: 8201059

Además llévate **GRATIS 1 Mantel Asma** con información interesante acerca de negocio y producto referente a esta promoción.

• Promoción válida del **27 de abril al 29 de mayo 2009**. • Facturar con la clave **8201059**.
 FUENTE: portal.iner.gov.mx. Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias.

CORPORATIVO

En este mes nuestro producto estrella, **la Clorofila**, despuntó en ventas, al incrementar su desplazamiento en un 20% sobre el mes pasado. Sin embargo, el presupuesto esperado quedó un 5% debajo de lo esperado, mismo que tendremos que recuperar en este mes. Los productos para este mes son los catalogados en el sistema respiratorio e inmunológico, por lo que estaremos impulsándolos este mes. No olvides que entre las estrategias de junio están las capacitaciones y juntas de oportunidad, por lo que es importante tener los materiales correspondientes y aportar en su logística.

Seguiremos informándote de los avances. Tu participación es muy valiosa, por lo que si tienes alguna observación o propuesta, coméntala con tu jefe inmediato, al área de Recursos Humanos o por este medio.

NOSOTROS NSP

A partir de este año, NSP México está retomando su participación en el programa de **Reconocimiento a empleados**, el cual se organiza a nivel internacional y consiste en que, cada trimestre, las subsidiarias designen a un empleado, con base a un desempeño sobresaliente o por algún logro especial.

En esta ocasión, es un orgullo comentarles que en nuestra subsidiaria fue designado **Leonardo Garibay**, Administrador de Centro Periférico. Leo ingresó a NSP en el 2008, tiempo desde el que se ha destacado **por su excelente actitud de servicio, atención y asesoría a nuestros Distribuidores**, además de su compañerismo y carisma. Es casado, le gusta el fútbol y estar con su familia. Leo disfruta su trabajo porque le brinda la oportunidad de apoyar a los Distribuidores en sus necesidades, así como proporcionarles información, tanto de producto como de negocio.

Como parte de esta distinción, le fue entregado un diploma y un bonito reloj, el cual fue enviado desde nuestro corporativo en Utah. En la entrega estuvieron presentes César Arévalo, Beatriz García y Eriberto Nuricumbo.



¡Muchas felicidades Leo!



Calidad, Servicio e Integridad

Un nuevo bebé en Sunshine

El pasado 19 de Marzo, a las 2:30 a.m. nació **Tristán**, el bebé de nuestra compañera Elisa Mateos. Pesó 3.430 kg y midió 53 cm. Te presentamos sus primeras fotografías.

¡Muchas Felicidades Elisa!



Ingreso

A partir del 21 de abril, ingresó a NSP **Jonathan Pérez Valdés** como Ejecutivo Regional de Ventas Zona Norte.

Jonathan tiene amplia experiencia en el ramo Empresarial, Desarrollo personal y negocios. Se ha desempeñado en las áreas de capacitación y entrenamiento en ventas. Es licenciado en Psicología, por lo que ha utilizado sus conocimientos para orientar y motivar la visión empresarial de fuerzas de ventas, siempre enfocado a los resultados, sin descuidar el factor humano.

Entre sus hobbies están nadar (lo cual realiza desde muy pequeño), además practica la caminata y le gusta leer. Entre su literatura favorita están los títulos de desarrollo personal y negocio, además de novelas clásicas.

¡Bienvenido a NSP y mucho éxito!



Conociéndonos

Héctor Nolasco

Encargado de Soporte Técnico

Héctor ingresó a NSP el 30 de Octubre de 2006. Dentro de sus actividades, la primordial es brindar apoyo y asesoría a Distribuidores y Centros de Distribución acerca del sistema de facturación, navegación en la página Web de la compañía, uso general de las computadoras, así como en cualquier situación adversa, proporcionando una solución en el menor tiempo posible.

Entre sus principales actividades están:

- Administrar altas y bajas de productos o promociones en el sistema de facturación de los Centros de Distribución.
- Generar respaldos de la información recibida y generada en el servidor de recepción de pedidos.
- Elaboración y actualización de manuales de procesos y procedimientos de administración para el sistema de facturación.
- Revisar la información enviada por los Centros de Distribución, validando si es correcta.
- Elaboración y actualización de guías de uso para la página Web de la compañía.
- Llevar el control de los números de referencias que se asignan a los comunicados que se envían al campo, así como llevar su respaldo y administración.
- Elaboración y actualización de manuales para la facturación interna y los movimientos internos en el sistema SUNTRAX.
- Elaboración de Diagramas de procesos para uso interno.
- Realizar el Alta de nuevos Centros de Distribución en el sistema de administración.
- Administrar cambios en la información de los Centros de Distribución.
- Elaboración de carpeta de Soporte Técnico para nuevos centros, con guías impresas, disco de instalación del sistema de facturación y manuales electrónicos.
- Apoyo en Centro Periférico, cuando sea necesario, durante la hora de comida, vacaciones o ausencias.



La actividad más reciente y más representativa que ha adoptado, es la Apertura de un Centro de Distribución Independiente. "Acudí al nuevo centro Tijuana 'Emily' para realizar una capacitación tanto técnica como administrativa sobre todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de un Centro de Distribución.

Estando en Sunshine pude terminar la Lic. Sistemas de Computación Administrativa en la UVM. Soy fanático de los deportes, practico Futbol Soccer y basket. Me gusta mucho el billar y el boliche... ah y el futbolito!

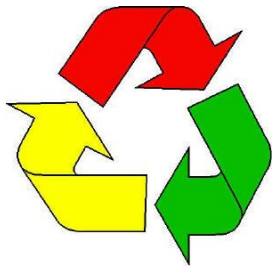
Y claro... mi más grande vicio ¡son los videojuegos!"

Calidad, Servicio e Integridad

make IT HAPPEN

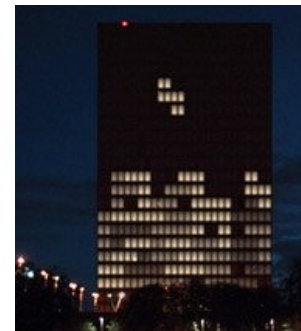
CELESTIS 3770 BISMOKSILLAM © HAZOQI OCORRA © 東郷中島・L.A.S. © 2007 707 707

Cuida al Planeta



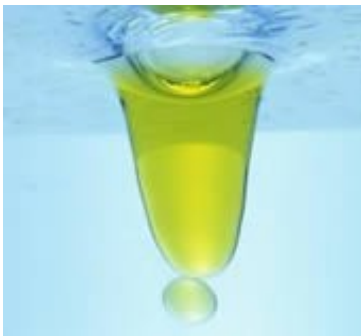
Puedes ayudar comprando productos en paquetes reutilizables y reciclables. Elige los productos que usen menos packaging, y que éste pueda ser reciclado o reutilizado. Mejor aún, compra productos que están hechos, ellos mismos, de contenido reciclado y que puedan ser reutilizados y reciclados.

Puedes ayudar apagando las luces. Simplemente apagando las luces que no se requieren en un edificio puede reducir la energía usada para iluminar un 45%.



Puedes ayudar utilizando papel reciclado. Úsalo del lado en el que no esté anotado para tus notas informales, tanto para ti como para los demás. También para imprimir pruebas de informes, cartas, etc.

Puedes ayudar imprimiendo por los dos lados. Si vas a imprimir informes de más de una hoja, puedes hacerlo por los dos lados, igual si son fotocopias. La cantidad de papel que ahorrarás será significativa.



Puedes ayudar evitando contaminar con los desechos de aceite. No tires NUNCA el aceite al fregadero, tíralo a la basura dentro de un frasco o empapando un periódico. El aceite no se disuelve en el agua y llega tal cual al mar.

No nos cuesta nada cuidar nuestro medio ambiente, todos podemos cooperar. Si cada uno de nosotros toma este tipo de medidas, lograremos mucho.

Todos sabemos que nuestro planeta no está bien. Pero no todos sabemos lo que podemos hacer para que esté mejor

Calidad, Servicio e Integridad





César Arévalo

Gerencia General

17 de mayo



Alberto Campero

Operaciones

16 años

Lorena Martínez

Mercadotecnia

11 años

Marcela Estrada

Finanzas

4 años

Jorge Villaseñor

Ventas

2 años

BUZÓN

Tu participación es muy valiosa. Colabora en este boletín. Acude al área de Comunicación o por medio del correo electrónico mcgutierrez@nspmexico.com.mx Estaremos esperando tu información.

Si tienes alguna información que compartir ¡Participa con nosotros!

07 DE ENERO DE 2009

NSP INFORMA

Información exclusiva para personal interno



PRESENCIA DE NATURE'S SUNSHINE EN ANIPRON

Con el propósito de impulsar la imagen de NSP y tener presencia en el mercado de productos naturistas, estaremos participando en la expo Internacional Naturista **ANIPRON 2009**.

Este evento se llevará a cabo los días 9, 10 y 11 de febrero en el World Trade Center de la ciudad de México y participaremos con un Stand, cuyo propósito es mostrar el logotipo y marca de nuestra empresa.

Tú eres parte esencial de nuestra empresa, por lo que puedes participar acudiendo y llevando a quien gustes.

Los horarios de la exposición son:
Viernes 9 de 16:00 a 20:00 hrs.
Sábado 10 de 10:00 a 20:00 hrs.
Domingo 11 de 10:00 a 20:00 hrs.

Te invitamos a asistir con tus familiares y/o amigos y visitarnos en esta exposición

Si estás en comunicación directa con Centros de Distribución o con Distribuidores de la Red, es importante que tengas la siguiente información para que la transmitas:

Por disposición del comité organizador del mismo ANIPRON, no se permitirá realizar actividades de reclutamiento, venta, volanteo o promoción fuera del área del Stand asignado. Debido a esto, sólo participarán en la promoción de NSP los Distribuidores seleccionados por sus resultados en *Negocio Para Ti* en el D.F.

Calidad, Servicio e Integridad