



# The Colomer Group:

## La alineación de la comunicación interna con la estrategia

MARÍA TERESA SÁENZ BLANCO, redactora-jefe de Capital Humano.

**E**n The Colomer Group la comunicación no es una función estática ajena al entorno. Con una sólida posición en la organización desde 1996, ha venido evolucionando al compás de la trayectoria vital de la compañía, reflejando su estrategia primero como parte de la multinacional norteamericana Revlon y después como compañía independiente con capital europeo y español.

Ha sido precisamente esta fidelidad la que ha querido significar el jurado de los VIII Premios Capital Humano, concediendo a The Colomer Group la Mención Especial en la categoría de Política Estratégica de Comunicación Interna al reconocer "su riguroso alineamiento con la estrategia de la empresa, surgida de un profundo cambio en la estructura y orientación del negocio".

### I. PRIMERA ETAPA, PRIMER PLAN DE COMUNICACIÓN

Las primeras acciones formales de comunicación interna nacieron en el año 1996, época en la que The Colomer Group pertenecía a la multinacional norteamericana Revlon. En aquel entonces la matriz estaba desarrollando un programa de formación en habilidades de liderazgo a nivel mundial para todos sus directivos y mandos que, trasladado a España, resultó una fuente interesante de sugerencias sobre los que se formularon propuestas de mejora y planes de acción que, después, desarrollaron los grupos de trabajo constituidos ad hoc.



#### FICHA TÉCNICA

<b>Autor:</b>	SÁENZ BLANCO, María Teresa.
<b>Título:</b>	The Colomer Group: La alineación de la comunicación interna con la estrategia.
<b>Fuente:</b>	Capital humano, nº 178, pág. 30. Junio, 2004.
<b>Resumen:</b>	La constitución como empresa independiente, en el año 2000, de The Colomer Group, supuso un cambio importante tanto en su accionariado como en su estrategia. Para lograr el posicionamiento de liderazgo de la marca diseñó un plan a cinco años en el que la comunicación interna asumió una clara responsabilidad a la hora de conducir el cambio. La coherencia de este planteamiento y los frutos que están obteniendo han propiciado que la compañía haya obtenido el Premio Capital Humano 2004 a la Política Estratégica de Comunicación Interna.
<b>Descriptores:</b>	Comunicación Interna / Gestión del cambio / Estrategia / Misión / Visión.

**Denominación social:** Colomer Beauty and Professional Products, S.L.

**Domicilio:** Aragón, 499. 08013 BARCELONA  
**Tel.:** 93 344 20 00

**Fax:** 93 344 21 09

**e-mail:** nuria.gavalda@thecolomergroup.com

**web:** www.thecolomergroup.com

**Sector:** Cosmética, Perfumería y Afines.

**Actividad:** Producción y venta de productos de peluquería y perfumería.

**Plantilla:** 918 personas en España (2.400 a nivel mundial).



Una de dichas propuestas formulaba la necesidad de que todos los empleados estuvieran debidamente informados de los objetivos y resultados de la compañía, por lo que uno de los equipos se encargó de abordar la comunicación descendente. El resultado de su trabajo fueron unas Jornadas de Comunicación a las que asistirían todos los empleados distribuidos en pequeños grupos y en las que se les informaría de los resultados de la compañía en el año y los objetivos del año próximo. Esta información sería presentada por los directivos durante el primer trimestre de 1997.

En estas jornadas todos los empleados cumplieron una Encuesta de Opinión, de cuyos resultados, expuestos y debatidos en el Comité de Dirección, nació el primer Plan de Comunicación con los siguientes objetivos:

- Que todos los empleados conocieran los objetivos de la compañía.
- Que todos los empleados conocieran sus funciones y responsabilidades.
- Fomentar las relaciones interdepartamentales y los equipos de trabajo.
- Favorecer la comunicación de doble dirección entre la Dirección y los empleados, para que éstos puedan expresar sus opiniones sobre la compañía y su trabajo.

Así pues, con estas premisas el Plan de Comunicación se basó en tres ejes fundamentales: Información, escucha y reconocimiento.

Los instrumentos y acciones que se implementaron para poder seguir los objetivos fijados fueron:

- Plan de Acogida y Formación Inicial: El Departamento de Recursos Humanos elaboró un Plan de Acogida y Formación Inicial. Se elaboró un Manual de Acogida y se estableció una formación tipo con cada departamento para nuevos empleados o para los que cambiaran de puesto de trabajo.
- Se revisaron y actualizaron todas las descripciones de puestos de trabajo para asegurar que todos los empleados conocieran sus funciones y responsabilidades.
- Jornadas de Comunicación: Se siguen celebrando anualmente las jornadas de comunicación, con ciertas mejoras introducidas:
  - Introduciendo actividades participativas para que todos puedan expresar opiniones o sugerencias.
  - Cada dos años se cumplimenta la encuesta de opinión.
  - Todo el Comité de Dirección y Directores de Departamentos están implicados como informadores.
  - Transparencia en la información. Se informa tanto de lo positivo como de lo negativo y de los objetivos o planes que no se cumplen.

**La misión y valores no son sólo buenos propósitos, sino que están sustentados por planes y objetivos estratégicos a cinco años, debatidos y acordados por el Comité de Dirección y revisados semestralmente**

Para que los objetivos de la Misión de RR.HH. no indujese a equívoco alguno, cada uno de estos objetivos se desgranó en otros tantos, a cuya consecución se pretendía llegar a través de las acciones de comunicación definidas al efecto

- Difusión de la información a través de comunicados en papel y tabloneros de anuncios (a partir de 1999, a través del correo electrónico).
- Eliminación de barreras físicas. Se eliminaron progresivamente los despachos cerrados.
- Plan de reuniones efectivas. Se facilitó formación sobre el tema para mejorar la efectividad de las reuniones.
- Fomentar los equipos de trabajo. Entre 1997 y 2000 se formaron 21 equipos que trabajaron sobre diferentes proyectos.
- Plan de formación anual.
- Diseño de un plan de mejora continua, para fomentar la aportación de sugerencias por parte de los empleados (Programa "Ideas Revlon").
- Premios "José Colomer", en reconocimiento a las actuaciones destacadas de empleados y equipos. Se entregan anualmente en una cena de Navidad.

## 2. SEGUNDA ETAPA, SEGUNDO PLAN DE COMUNICACIÓN

La constitución como empresa independiente, en el año 2000, de The Colomer Group, supuso un cambio importante tanto en su accionariado, ahora compartido por un fondo de inversión europeo e inversores españoles, como lógicamente en su estrategia, enfocada, ya en solitario, a potenciar el valor de la marca Colomer.

Con estos parámetros la nueva compañía, con sede en Barcelona y 14 subsidiarias en los principales países europeos, Canadá, Estados Unidos, Argentina, México y Sudáfrica, comenzó por el principio, esto es, definiendo su Visión y su Misión.

*"La fuente de creatividad que inspira y sirve a los profesionales de la belleza y a los consumidores de todo el mundo".*

Visión.

*"The imagination of beauty".*

Lema.

*"The Colomer Group será un líder global reconocido en el sector de la belleza por sus productos, formación técnica y servicios vanguardistas.*

*Doblabamos nuestras ventas en un período de cinco años, al tiempo que creamos una empresa económicamente sólida y atractiva:*

*– Satisfaciendo a nuestros clientes.*

*– Seleccionando y fidelizando empleados excepcionales, apasionados por nuestro negocio, en una organización multicultural y basada en los méritos.*

*– Reforzando el valor Colomer a través del conocimiento de cada una de sus marcas.*

*– Logrando la excelencia y las sinergias propias de una organización sin fronteras.*

*– Llegando a ser una marca líder con carácter emprendedor e innovador en el tratamiento de la belleza del cabello, de las uñas y del cuidado de la piel.*

*¡Poniendo pasión en todo lo que hacemos!".*

Misión.

Las principales ideas que pretende recoger esta visión y misión son:

- The imagination of beauty: Colomer es un mosaico de culturas con un fondo común que le convierte en una nación, con imaginación, para la belleza.
- Todos los negocios que conforman la compañía nacieron a partir de un pequeño grupo de emprendedores que tenían como visión y valores:
  - Vivir el cliente.
  - Ser emprendedores.
  - Conseguir resultados.



Esta misión y valores no son sólo buenos propósitos, sino que están sustentados por planes y objetivos estratégicos a cinco años, debatidos y acordados por el Comité de Dirección y revisados semestralmente:

#### Objetivos:

- Ser líderes en el negocio de la belleza.
- Doblar ventas en los próximos 5 años.
- Crear una empresa económicamente sólida y atractiva.

#### Estrategias:

- Productos, formación técnica y servicios vanguardistas.
- Marca líder en cabellos, uñas y piel.
- Reforzar la imagen de marca de Colomer.
- Deleitar a los clientes.
- Expandir los negocios.
- Contratar y retener empleados excepcionales que ponen pasión en su trabajo.
- Excelencia organizativa.

### 3. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A TRAVÉS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

En una secuencia lógica, el siguiente paso fue elaborar el Plan Estratégico de Recursos Humanos también en línea con los objetivos estratégicos de la compañía y formular la misión del Departamento:

- Colaborará estrechamente con los mandos para potenciar sus habilidades de liderazgo.
- Seleccionará y fidelizará empleados excepcionales, apasionados por el negocio, en una organización multicultural y basada en los méritos.
- Creará un ambiente de trabajo que estimule la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones para alcanzar la Visión, la Misión y los Objetivos Estratégicos de la compañía.

- Facilitará la formación continua y el desarrollo de las habilidades profesionales de los empleados.

- Proporcionará a los empleados información y trato equitativo en un ambiente de respeto y credibilidad, reconociendo los éxitos en el trabajo, bien sea individual o de equipo.

Para que su interpretación no indujese a equívoco alguno, cada uno de estos objetivos se desgranó en otros tantos, a cuya consecución se pretendía llegar a través de las acciones de comunicación definidas al efecto:

– **Contratar y fidelizar empleados altamente cualificados que demuestran pasión por el negocio.**

#### Objetivos:

- Mantener a los empleados informados sobre los objetivos del negocio, metas y proyectos, y viviendo un apasionante proyecto de negocio.
- Formar y desarrollar.
- Fomentar la participación, el *empowerment*, el trabajo en equipo y los procesos proveedor/cliente interno.
- Asegurar el *feedback* y el reconocimiento.

Todas estas acciones debían ser aplicadas y compartidas por todos los países y unidades de negocio, así como las acciones de comunicación asociadas.

*Acciones de Comunicación:* Mantener a los empleados informados de manera periódica a través de:

- Jornadas de comunicación periódicas.
- Intranet.
- E-mail.
- Revista Planet Colomer.
- Avisos en el Tablón de Anuncios.
- Reuniones periódicas de departamentos.
- Mantener activa la Visión, Misión y Estrategia.

*Acciones de participación:* Todos los empleados deben estar capacitados para la optimi-



zación de la toma de decisiones. La clave para alcanzar este punto es la confianza. Son herramientas básicas la información transparente y el trabajo en equipo interfuncional.

- El trabajo en equipos interfuncionales debe ser el trabajo habitual.
- Uso de la organización del trabajo por procesos.
- Fomentar el *empowerment* y la autonomía.

*Acciones de feedback y reconocimiento:*

- Premiar a todos los empleados por la consecución de sus objetivos a través de valoraciones de rendimiento y programa de bonus. Programa de Formación y Desarrollo (*feedback* continuo y *performance review*).
- Fomentar y sistematizar actividades de reconocimiento.

– **Reforzar el “valor Colomer”.**

*Acciones de comunicación:*

- Crear un paquete de presentación de la compañía para candidatos, nuevos empleados e instituciones relacionadas con Recursos Humanos.
- Dar a conocer la compañía en todos los ámbitos relacionados con RR.HH.
- Mantener continuamente informados a los empleados a través de jornadas de comunicación, la intranet y la revista Planet Colomer.
- Crear materiales sobre la Visión, Misión y Estrategias.

– **Lograr excelencia y sinergias.**

*Acciones de comunicación:* Implantar un sistema para compartir mejores prácticas entre todos los departamentos de RR.HH.

– **Llegar a ser una marca líder en tratamientos para el cabello, uñas y piel.**

*Acciones de comunicación:*

- Promover la creación de equipos multidepartamentales Marketing / I+D / Ventas.
- Crear programas de gestión compartida del conocimiento sobre marketing y ventas entre los diferentes países.



El equipo de Recursos Humanos de Colomer Group al completo.

– **Productos, educación y servicios a la última.**

El equipo de RR.HH. Worldwide creará programas, políticas y procedimientos para reforzar la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos de la compañía y del departamento.

*Acciones:*

- Uso y mejora continua de los procesos de selección por competencias, acogida y formación inicial de nuevos empleados.
- Implantación del programa Comunicación y Desarrollo.
- Jornadas de Comunicación, revista Planet Colomer, intranet, materiales para mantener vivas la Misión, Visión y Estrategias.
- Planes de equipos interdepartamentales y propuestas de mejora.
- Programa de reconocimientos (Premios Colomer y otros) y varios incentivos dependiendo de los resultados.

#### **4. COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA**

En primer lugar se creó toda la imagen corporativa de la campaña de comunicación: el material gráfico (folletos, pósters y vídeo) en



**CUADRO I > RADIOGRAFÍA DE LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN 1997-2004**

Instrumento	Denominación	Periodicidad	Desde	Implicados	Destinatarios
Misión de la empresa	Misión y Visión	Constante	2001	Comité de Dirección y RR.HH.	Todos los empleados
Presentaciones económicas / Nuevos productos	Jornadas de Comunicación	Anual	1997	Directivos y RR.HH.	Todos los empleados
	Presentaciones nuevos productos	Constante		Áreas Comerciales	Áreas Comerciales
Manual de Acogida	Manual de Acogida	Incorporación del empleado	1997	RR.HH.	Todos los empleados
	Folleto presentación The Colomer Group	Incorporación del empleado	2003	RR.HH.	Candidatos. Todos los empleados.
Encuestas de clima laboral	Encuestas de clima laboral	Bienal	1997	Directivos y RR.HH.	Todos los empleados
Reuniones	Reuniones departamentales	Mensual	1997	Personal del Departamento	Personal del Departamento
Seminarios, cursos	Plan de Formación	Anual	1995	RR.HH.	Todos los empleados
Grupos de mejora	Equipos de trabajo	Constante	1996	Todos los empleados	Todos los empleados
Tablón de anuncios	Tablón de anuncios	Constante		Comité de Empresa y RR.HH.	Todos los empleados
Buzón de sugerencias	Programa "Ideas"	Campañas puntuales	1998	Mandos y RR.HH.	Todos los empleados
Correo electrónico	Comunicación nuevas incorporaciones	Constante	1999	RR.HH.	Todos los empleados
	Corporate News o cambios organizativos	Constante	1999	RR.HH.	Todos los empleados
	Otras informaciones de interés para los empleados	Constante	1999	RR.HH.	Todos los empleados
Línea telefónica directa	Extensiones personales	Constante		RR.HH.	Todos los empleados
Videos corporativos	The Imagination of Beauty	Incorporación del empleado	2002	RR.HH.	Todos los empleados
	We are the Imagination of Beauty	Incorporación del empleado	2002	RR.HH.	Todos los empleados
	Nuevos productos	Incorporación del empleado	2002	RR.HH.	Todos los empleados
	Plan 2000 (fábrica)	Incorporación del empleado	2000	RR.HH.	Empleados de la fábrica
Periódicos de empresa / Revista interna	Revista interna: Planet Colomer	Cuatrimestral	2000	Personal de diversos departamentos	Todos los empleados
Actos sociales internos	Cena Fin de Año	Anual	1999	RR.HH.	Todos los empleados
	Premios José Colomer	Anual	1974	Comité de Dirección y RR.HH.	Todos los empleados
	Celebración Día de la Visión	Anual	2001	RR.HH. y equipo de comunicación	Todos los empleados
	Reconocimiento de antigüedad	Constante	1995	RR.HH.	Todos los empleados
Otros	Programa de comunicación y desarrollo Performance Review	Constante	2003	Mandos y directivos	Mandos y Directivos
	Intranet (actualmente en desarrollo) en funcionamiento: Tienda y listín telefónico	Constante	2000	Departamento de IT y RR.HH.	Todos los empleados

FUENTE &gt; The Colomer Group, 2004.

**CUADRO 2 > EJEMPLOS DE GRUPOS DE TRABAJO**

Denominación	Objetivo	Personas
Programación	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definir un programa mensual del que se pueda medir el grado de cumplimiento.</li> <li>– Optimizar la programación de la producción diaria de éste, balanceada entre medios y recursos humanos, tanto en Envasado como en Fabricación.</li> </ul>	6
Procesos productivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimizar, unificar y desarrollar los modelos de registro de procesos de fabricación.</li> <li>– Establecer organización y método del área profesional en función de los flujos de trabajo del área.</li> </ul>	5
Infraestructuras	Analizar consumos y deficiencias tanto del agua de entrada como de salida.	4
Formación inicial y polivalencia puestos claves	Implementar un modelo de formación inicial y polivalencia entre puestos.	6
Información y reconocimiento	Implementar fórmulas de información y reconocimiento (no salariales) a los empleados.	6
Almacén	Buscar mejoras que eviten los errores humanos. Revisar flujos de almacén.	6
Gestión de procesos	Diagnosticar la situación actual y documentar los procesos que falten.	5
Optimización gestión punto de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mejorar la posición de los productos en lineales.</li> <li>– Controlar la implementación de las promociones de los acuerdos nacionales en cada punto de venta.</li> <li>– Actividad merchandising y promocional por centro.</li> <li>– Mayor control de las actividades de la competencia.</li> <li>– Supervisión de las reponedoras.</li> <li>– Relación y acuerdos con responsables de centros.</li> </ul>	4
Creación de la intranet	Creación y desarrollo de la intranet de la compañía.	6

FUENTE &gt; The Colomer Group, 2004.

diferentes idiomas para hacerlos llegar a todos los centros de trabajo de Colomer. Después, se organizó un taller de trabajo, dirigido a directivos, mandos y técnicos, orientado a difundir la Visión y la Misión, así como a acordar actividades que facilitaran la máxima difusión de las mismas entre todos los empleados y su incorporación a la actividad diaria. Los objetivos fueron los siguientes:

- Comunicar la intención y el contenido específicos de la Misión, Visión y Estrategias a todos los participantes.
- Definir e involucrar la participación de todos los empleados.
- Incrementar y expandir las habilidades de liderazgo de todos los participantes.
- Desarrollar nuevas prácticas y planes de acción, consistentes con la Visión, Misión y Estrategia y el compromiso con una nueva cultura.

De este taller surgieron planes de acción concretos que derivaron en la constitución de

los denominados “Equipos The Imagination of the Beauty ” (TIOBS), encargados de desarrollar proyectos de mejora para distintas áreas de la empresa.

Además, para impulsar la transmisión de la Visión, Misión y Estrategias se formó un equipo de comunicación, compuesto por trece personas de diferentes departamentos (mandos intermedios y técnicos) con las siguientes funciones:

- Comunicar la visión, misión y estrategia.
- Coordinar los equipos de trabajo (TIOBS).
- Actuar como canal de comunicación.

El trabajo de este equipo de comunicación, con el apoyo de los directores de área, llegó a los 900 empleados que la compañía tiene en España, mientras que, para el resto de los países, se adaptó un modelo similar. Contemplando otros ámbitos de actuación, además del de la comunicación interna, en total, desde 2002 se han creado en España 19 equipos de trabajo, destinados a proyectos directamente vinculados con la misión. En

ellos han participado más de 100 personas que reportan sus avances a la dirección con periodicidad mensual.

## 5. EVALUACIÓN DE LA CI

El análisis de la comunicación interna tiene un antes y un después.

- A priori, se realizó una auditoría con el objetivo de valorar el estado de la comunicación interna, para consecuentemente diseñar y planificar acciones acordes con las necesidades comunicativas de los diferentes colectivos de la compañía. Esta auditoría se realizó a finales de 2002, y en ella se valoraron aspectos como la comunicación horizontal, la comunicación descendente, las necesidades de comunicación y los soportes al uso. Como fuentes de información se utilizaron las siguientes:

- Sondeo cuantitativo y cualitativo de una muestra representativa del colectivo profesional de la compañía, realizado mediante una entrevista estructurada de preguntas cerradas y abiertas. El número de personas entrevistadas fue del 10 por ciento de la plantilla, seleccionada en función de las variables de área, división, distribución geográfica y antigüedad.

- Análisis de los canales y medios de comunicación escritos que se empleaban en aquellos momentos, tanto individuales como colectivos.

- A posteriori, y desde entonces, se realiza una encuesta de opinión bienal, con la que se realiza un seguimiento de la situación, la adecuación del plan de CI a la estrategia, la validez de los canales y la percepción de la plantilla en torno a la CI.

## 6. EL DEPARTAMENTO DE CI

Está integrado en el Departamento de RR.HH., en el área de Desarrollo, y se encuentra bajo la dirección del responsable del área. La responsabilidad directa de la política a seguir en este ámbito recae tanto en él como en la directora de Desarrollo de RR.HH., aunque en la implementación de la misma están implicados el Comité de Dirección, los directores de Departamento, el Equipo de Comunicación y el equipo de redacción de la revista interna Planet Colomer, formado

por personal administrativo y técnico de diferentes áreas.

Tanto la auditoría de comunicación como la creación de los materiales audiovisuales se realizaron con la colaboración de auditores externos.

## 7. VALORACIÓN FINAL

Si se repasan uno a uno los objetivos de la estrategia de comunicación interna formulados al inicio de este artículo, podemos correlacionar con los mismos los resultados obtenidos. Así, para el primero de ellos, referente a la contratación y fidelización de empleados cualificados, la compañía reconoce haber alcanzado un grado de consecución alto, pues las bajas no deseadas representan el 0,5 por ciento del total de la plantilla. En cuanto al segundo, “reforzar el valor Colomer”, los estudios de clima constatan un alto grado de conocimiento entre los empleados de la Visión, Misión y Estrategia de la compañía, mostrándose ciertamente involucrados en la misma. Por lo que respecta al “logro de la excelencia y de sinergias”, los grupos de trabajo se han mostrado fructíferos, en el sentido de que han aportado ahorros a la compañía que se pueden cuantificar en aproximadamente 800.000 €.

Para “Llegar a ser una marca líder en cabello, uñas y piel”, los datos sobre la evolución económica de la compañía en estos últimos años y su posición en el ranking del sector no dejan duda alguna de los frutos del esfuerzo realizado: En los últimos cuatro años la compañía ha conseguido unos crecimientos globales promedio del 10% anual, consiguiendo ocupar en España la tercera posición en el sector de peluquería profesional, con las marcas Revlon Professional, American Crew, Modern Organic Products y Tigi, y teniendo posiciones de liderazgo también en el área de coloración capilar, con la marca Llongueras, hidratación corporal; en geles de baño, con Natural Honey, y en cuidado capilar, con Flex y Llongueras.

La revista Planet Colomer, los Premios Colomer, la intranet, las jornadas de formación, los equipos de trabajo y el continuos feedback-performance review, materializan, entre otras iniciativas, el objetivo de “poner en funcionamiento productos, educación y servicios a la última”. ▲

