



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
BRASIL COSMÉTICOS S. A.

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

PRESENTA

ALICIA FLORES CASTRO

DIRECTORA DE TESINA
DOCTORA NEDELIA ANTIGA TRUJILLO



CIUDAD UNIVERSITARIA

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme dado un lugar en sus instalaciones para mi formación profesional, a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y al Centro de Educación Continua por el conocimiento brindado a lo largo de este trayecto y a Brasil Cosméticos por las facilidades para la elaboración de esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco el apoyo y tiempo de la profesora Avendaño Sandoval María del Rocío, profesora Ramos Ordóñez Lilia, profesora Cabrera Martínez Esperanza Alejandra, profesor Munguia Rodríguez Fernando y especialmente a la Doctora Nedelia Antiga Trujillo por su dirección, dedicación y conocimientos transmitidos de gran ayuda para el término de este trabajo.

Sin pasar por alto el apoyo recibido por la generación 33 del Centro de Educación Continua de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, quienes han sido una bendición en mi vida y en el cumplimiento de esta meta. Gracias.

DEDICATORIA

Gracias a Dios por darme la vida y la fortaleza para concluir una etapa más de mi vida.

Gracias a mis padres Raúl Flores y Josefa Castro, por haberme guiado hasta aquí, por ser el pilar más importante en mi vida y por estar conmigo en todo momento. Los amo.

A mis mejores amigas y hermanas Araceli Flores y Adriana Flores por ser mis confidentes y un ejemplo de perseverancia.

Y a todos los que de alguna forma contribuyeron en esta investigación. Gracias.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”

Filipenses 4:13

Introducción	1
Capítulo 1. Comunicación Organizacional	10
1.1 Comunicación interna y externa	14
1.2 Comunicación ascendente, descendente y horizontal	17
1.3 Canales de Comunicación Interna	22
Capítulo 2. Brasil Cosméticos S.A.	27
2.1 Venta directa	27
2.2 Historia de Brasil Cosméticos S. A.	28
2.3 Esquema organizacional	29
2.4 Análisis de Comunicación Interna	35
Capítulo 3. Plan Estratégico de Comunicación	38
3.1 Plan estratégico de comunicación interna para Brasil Cosméticos S.A.	39
3.2 Análisis situacional y del entorno	44
3.3 Análisis FODA	46
3.4 Estrategia creativa	47
3.5 Mezcla de productos comunicacionales	49
Conclusiones	56
Fuentes de consulta	61

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso fundamental para el desarrollo de las sociedades; el intercambio de información y la integración entre las personas no podrían existir sin ésta.

Comunicación se define como el proceso de transmitir información y su comprensión entre una persona y otra.¹ Cuando el emisor desea enviar un mensaje al receptor, en ese momento comienza la comunicación; el emisor codifica la información y escoge el canal adecuado para que el receptor pueda entender el mensaje.

Algunas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio requerido indudablemente por el mercado laboral, es necesario saber motivar al equipo humano e inculcarles una verdadera cultura corporativa; de esta forma, el empleado se sentirá identificado y parte importante dentro de la organización.

Y es aquí donde la comunicación interna se transforma en una herramienta importante y estratégica para dar respuesta a esas necesidades y desarrollar el sentimiento de pertenencia e identidad de los empleados a la compañía.

Para facilitar la consecución de objetivos, en la comunicación interna existen “canales de comunicación”, herramientas que permiten y facilitan las tareas de las diferentes áreas que componen en una empresa; de no existir, o no elegirse los adecuados, el personal no sabrá hacia a donde se dirige o cuáles son las metas a cumplir.

¹ John W Newstrom, *Dirección, gestión para lograr resultados*, India, Mc graw hill, 2007, pp. 30

Estos canales también sirven para conocer las opiniones y sugerencias del personal, así la comunicación interna permite:

- Edificar una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el reconocimiento de la empresa como entidad.
- Evitar que algunos departamentos se estanquen respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar a los empleados de forma individual.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa. ²
- Que cada empleado tenga la oportunidad de expresarse con cualquier otra persona sin importar la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

La comunicación interna tiene que ser bidireccional, es decir, de abajo hacia arriba y viceversa; sin olvidar la comunicación lateral existente entre los mismos niveles jerárquicos. Cuando ésta se ejecuta de abajo hacia arriba se le nombra ascendente y descendente si por el contrario la comunicación es de arriba hacia abajo, cada una requiere de herramientas diferentes de comunicación.

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy de cerca por la utilización de soportes digitales y escritos.

Todas estas herramientas de comunicación ayudan o agilizan el alcance de ciertas metas u objetivos, así como el buen funcionamiento de la empresa, sin embargo en todos los canales de comunicación a utilizar, no deben perderse de vista conceptos como la visión, misión y valores de la organización.

La misión plantea los retos, es estimulante e inspiradora para los clientes internos; es relevante para los clientes externos en el conocimiento del negocio al que se quiere participar.

² Ibid.,p.35

Especifica los efectos, servicios ofrecidos y resultados sobre los individuos o grupos; resalta la diferenciación con la competencia. Lo que se elige hacer – ser- para prosperar.

Propósito primordial utilizado para unificar y movilizar todas las partes de la organización. Las necesidades que la empresa puede satisfacer. ³

La visión es el sueño empresarial de llegar a ser, futuro: deseable, probable y posible; escenario de la organización visto desde el presente –futable. ⁴

Los valores son los principios rectores de la vida humana, influyen en nuestros puntos de vista acerca de cómo vivir, las decisiones que tomamos, el trabajo que desempeñamos; es estimulante e inspiradora. ⁵

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa, son algunos de los objetivos a perseguir por la comunicación interna; se trata de mantener buenas relaciones entre los integrantes a través de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación. ⁶

Además de ser la base para la creación de estrategias y planes encaminados al logro de los objetivos empresariales, la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Para lograr una buena comunicación tanto interna como externa, es importante la asesoría de los expertos en comunicación organizacional, quienes evalúan los canales de comunicación y coordinan las actividades a seguir con el

³ Jorge García Blanco, *Plan estratégico de comunicación integrada*, UNAM / FCPyS / Licenciatura en Ciencias de la Comunicación / Opción Comunicación Organizacional, 2007-1.

⁴ *Ídem*

⁵ *Ídem*

⁶ Fantoni, Cervera, *Comunicación Total*, España, Esic, 2006.

objetivo de mejorar las relaciones entre los integrantes de la organización y la relación que tiene con el mundo que la rodea.

Si la comunicación interna es inadecuada, probablemente los resultados sean decepcionantes, de ahí la importancia del tema en donde la política de “yo mando por que soy el jefe” como se comenta en el libro *Comunicación empresarial, Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, ha pasado de moda, ahora conocer lo que demandan los empleados en las diferentes escalas del organigrama, ha demostrado que genera mejores resultados.

Para llegar al cumplimiento de los objetivos establecidos, es necesario, según Francisco Javier Garrido en su libro “*Comunicación estratégica*” cuidar además de muchos otros aspectos, la comunicación interna que existe en estos momentos ya que estas herramientas “*ayudaran a la organización a adaptarse al cambio sin perder su identidad*”, ni sus valores.

Por esto se propone como tema de investigación, ***Plan estratégico de comunicación interna para Brasil Cosméticos S.A.***, pues además de estar relacionado directamente con la carrera de Ciencias de la Comunicación, en el área de Comunicación organizacional, es una investigación que aporta información tanto para Brasil Cosméticos como para cualquier otra empresa interesada en este tema.

Es importante mencionar el cambio realizado al nombre legítimo de la empresa, con el único objetivo de cuidar algunos datos confidenciales proporcionados para la elaboración de esta investigación.

La experiencia de trabajar desde el 2007 en Brasil Cosméticos como Gerente de Relaciones, dotó de herramientas para comprobar la importancia de los procesos de comunicación interna en esta empresa, sin embargo, el

crecimiento en las diferentes áreas provoca que estos canales resulten insuficientes para el personal.

Brasil Cosméticos, es una empresa que busca expandir la venta de sus productos en toda la República Mexicana, para esto cuenta con un gran equipo de trabajo tanto en el área administrativa, como en la de ventas, quienes trabajan por obtener los mismos resultados establecidos por la empresa.

Además de analizar los canales de comunicación existentes en Brasil Cosméticos, se presenta una propuesta creativa para incrementar otros que apoyen el flujo adecuado de la información, apegados a la misión visión y valores establecidos en los objetivos primarios de esta compañía.

La comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de muchas empresas en el siglo XXI, pues si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos.

Por tanto, es importante dar atención a esta asignatura en Brasil Cosméticos y no dejarla pendiente, pues como se ha mencionado constituye una herramienta estratégica en el cumplimiento de ciertos objetivos, además, ayuda a crear cultura de empresa, propicia un clima de confianza y motivación y desarrolla una empresa más competitiva y rentable.

En el caso de nuestro objeto de estudio, un ejemplo de competitividad en venta directa es Brasil Cosméticos, nació en 1969, en Sao Paulo, Brasil, con el objetivo de crear y distribuir productos y servicios que contemplaran y promovieran el “bien estar bien”, en México llegó hace 5 años.

Brasil Cosméticos comercializa productos de belleza con activos de origen vegetal, con un sistema de venta directa, es decir, por medio de una revista y una consultora, llevan el producto al consumidor final.

Inicialmente era una tienda pequeña de cosméticos donde su fundador atendía personalmente a los clientes, dando origen al encadenamiento de relaciones y a la adopción del sistema de venta de persona a persona o venta directa.

Este sistema existe hace más de 100 años y su principal función ha sido comercializar productos y servicios directamente al consumidor, se utiliza por un sin fin de compañías que buscan colocar sus productos por medio de la atención o asesoría personalizada de un vendedor independiente.⁷

De acuerdo con la exdirectora comercial de esta empresa la venta directa “constituye un canal de distribución dinámico, vibrante y de crecimiento rápido de comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores”⁸.

Actualmente, Brasil Cosméticos se encuentra en diversos países de América Latina, como Chile, Argentina y Perú. En 2005 abrió una tienda en Francia e inicio sus operaciones en México. Cuenta con la categoría de Empresa Socialmente Responsable y en el 2009 quedó en el lugar número 12 en la lista de las mejores empresas para trabajar en México.

Brasil Cosméticos ha desarrollado diferentes canales de comunicación interna por ejemplo, páginas web, programas de radio, periódico mural, juntas directivas, etcétera, para mejorar la comunicación de los empleados en los diferentes niveles. Sin embargo debido a su constante crecimiento, estos canales se han ido modificando o bien se han quedado en el camino sin el seguimiento adecuado.

En México el corporativo central se encuentra en el Distrito Federal, sin embargo la marca ya se ha establecido en diversos estados como Monterrey

⁷. S/autor, “Curso de inducción Brasil”, México, 1997

⁸. *Íbid.*

Guadalajara, Puebla, Veracruz entre otros; pero la finalidad es crecer en toda la República Mexicana.

Al crecer la estructura organizativa de la empresa, crece también la pirámide jerárquica, y en consecuencia los canales de comunicación interna tanto ascendentes como descendentes deben de adecuarse a las necesidades de comunicación de la empresa.

Todo el personal denominado en esta empresa como “colaboradores”, debe estar consciente del rol a jugar en la comunicación interna y el objetivo de ésta, así como tomar en cuenta la información que le interesa saber a los empleados y de esta manera jerarquizarla para abordar los temas con la mayor claridad posible.

En México, Brasil Cosméticos cuenta con oficinas para el área administrativa, además de tener diferentes centros de entrenamiento para la fuerza de ventas.

Se propone la instrumentación de un Plan Estratégico para el 2012, con los elementos obtenidos en el 2010. El objetivo principal es mejorar la comunicación interna en Brasil Cosméticos durante este año además de:

- * Identificar quién es Brasil Cosméticos.
- * Examinar si existen canales de comunicación interna en Brasil.
- * Describir cuáles son los canales existentes.
- * Analizar si existe un departamento de comunicación en Brasil.
- * Describir el departamento de comunicación.
- * Analizar si estos canales de comunicación interna son los adecuados.

Por tanto esta investigación pretende comprobar a Brasil Cosméticos, la necesidad de un Plan Estratégico de Comunicación Interna para fortalecer los canales imperantes en esta empresa y mejorar la comunicación entre los colaboradores.

Para el cumplimiento de dichos objetivos, este trabajo hace uso de la metodología del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional desarrollado por el profesor Jorge García Blanco, ex profesor del Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, esta selección se hizo en razón de adecuarse a la propuesta de la presente investigación.

Este trabajo está dividido en tres capítulos: El primer capítulo retoma la parte teórica de los principales conceptos de la Comunicación Organizacional, esta información es crucial para entender más adelante la información proporcionada en los siguientes capítulos. Se tratan temas como la comunicación, comunicación interna y externa y los diferentes canales que se utilizan en cada una.

El departamento o área de comunicación también es un tema a tratar en este capítulo debido a su incidencia dentro de una organización y las principales funciones que desempeña, tanto en la parte interna como externa de la empresa.

El segundo capítulo presenta una panorámica tanto del organigrama general como el desglose de cada una de las gerencias halladas en Brasil Cosméticos, se muestran todos los organigramas con los diferentes puestos existentes en la empresa.

Aquí es donde se cuenta quién es Brasil Cosméticos, su historia y su desarrollo a través de los años, los productos que comercializa y los diferenciales empresariales en el mundo de la venta directa, sin olvidar el concepto de “venta directa”.

Finalmente, a través de diversas entrevistas realizadas con el personal en general, se obtuvo un análisis de la comunicación interna, cómo es el flujo de información y cuáles son los canales internos utilizados en este momento.

El tercer capítulo se enfoca en el plan estratégico de comunicación y la aplicación del mismo. Se presenta el análisis situacional y del entorno de Brasil Cosméticos, así como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), todos de suma importancia para la realización de la propuesta.

Para terminar se expone un nuevo organigrama general, la propuesta creativa del plan estratégico de comunicación y la mezcla de productos organizacionales, como resultado de toda la investigación.

Capítulo 1 Comunicación Organizacional.

Antes de abordar la comunicación organizacional, se define primero el concepto de comunicación recordando que es un proceso donde intervienen básicamente un emisor, un receptor y un mensaje.

Dicho de otra forma “la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.⁹ Las sociedades en general dependen de este proceso para su funcionamiento.

Existen diversas definiciones para este concepto y muchos los elementos que la componen sin embargo en la actualidad uno de los más utilizados y considerados de los más completos, es aquel desarrollado por dos autores clásicos: Shanon y Weaver, quienes dicen que la comunicación esta compuesta por: emisor o fuente, decodificación, mensaje, medio, receptor y retroalimentación.

La decodificación se refiere a transformar una idea en un código, es decir, cuando el emisor transforma un mensaje en un discurso hablado, escrito o algún símbolo que tenga un significado para el receptor; cuando hablamos de código hablamos de signos.

El mensaje es la idea o pensamiento que ha de transmitirse al receptor.

⁹Carlos Fernandez Collado, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México 2000 p.12

El medio o canal es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor.¹⁰ Esto ocurre cuando el emisor ha encodificado su mensaje.

El emisor transmite un mensaje, quien a su vez escoge los signos a utilizar.

Receptor es la persona quien recibe el mensaje del emisor, y este puede estar consciente o no del mensaje que ha de transmitirse.

La decodificación se concreta una vez que el interlocutor entiende el mensaje que le ha dado el receptor.

Finalmente, la retroalimentación suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta (verbal o no verbal) permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si este ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida.¹¹

En el caso de las organizaciones, la comunicación ayuda y propicia la sana convivencia entre las mismas. Este es uno de los mayores retos para las empresas e instituciones, desarrollar sus actividades en el contexto de una sociedad en la que cada vez es más evidente la necesidad del apoyo por parte de quienes circuncidan a una organización.¹²

La trascendencia de llevar a cabo un análisis de comunicación organizacional en una empresa, radica en que si se conoce cuál es el problema que está afectando la comunicación interna, entonces se podrá buscar la solución más atinada para resolverlo y así formular un plan estratégico de comunicación.

La comunicación organizacional ubicada dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de

¹⁰ *Idem*, p.16.

¹¹ Aguilar Valenzuela, Rubén, "La comunicación interna en las organizaciones", (en línea), Etcétera, 9 de septiembre 2010, Dirección URL: <http://etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=4889> (consulta: 31 de octubre de 2010), p18.

¹² Carlos Bonilla, *Comunicación organizacional en la sociedad Global*, Revista Mexicana de Comunicación, México., Diciembre 2005- enero 2006, p.16

de todas las personas que operativa y tangencialmente buscan abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas.¹³ Es una herramienta que facilita el flujo de información de mensajes que se dan dentro de una organización; o entre la organización y su medio.¹⁴; es importante que el área de comunicación este en contacto constante con las demás áreas que existan en la empresa.

En México como en otros países existen diferentes asociaciones encargadas del estudio de la comunicación organizacional en las empresas, debido a la influencia de ésta en el buen funcionamiento de una institución, sea lucrativa o no, si embargo este tema es relativamente nuevo en México.

México	AMRP (Asociación Mexicana de Relaciones Públicas- 1960). AMCO (Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional- 1973) AMIC (Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación- 1979)
Latino América	CIESPAL (Centro de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina-1959) FELAFACS (Federación Latinoamericana de Asociaciones de Facultades de Comunicación Social- 1979)
Estados Unidos	ICA (International Communications Association- 1950) PRSA (Public Relations Society of America-1951) IABC (International Association of Business Communicators- 1970)

Un elemento importante en la comunicación organizacional es el DIRCOM (Director de Comunicación), quien será el encargo de dirigir la orquesta dentro de la empresa. El Director de comunicación se encargará básicamente:

* Realizar discursos elaborados de forma profesional.

¹³. María Antonieta Rebeil Correia, *El poder de la comunicación en las organizaciones*,. Plaza y Valdés editores, México 2000., p 15.

¹⁴. Carlos Fernandez Collado, Op. Cit., p. 12

- * Jerarquizar la información a transmitir.
- * Ser breve, conciso y claro, utilizando conceptos accesibles.
- * Evitar el uso excesivo de adjetivos, adverbios y frases hechas.
- * Conocer y estar informado de lo que sucede en su lugar de trabajo.
- * Crear los canales de comunicación para la transmisión de los mensajes.

Según Martín Martín Fernando, existen además, una serie de funciones y facultades para el Director de Comunicación mencionadas a continuación:

Funciones:

- Dirigir la integración y potenciación de los empleados
- Proponer a Dirección General todo tipo de: ascensos, traslados, premios y sanciones.
- Estar en constante comunicación con Recursos Humanos con respecto a las necesidades de formación que necesiten los empleados.
- Vigilar que se cumplan las normas de disciplina o asistencia

Facultades:

- Sugerir Planes Estratégicos de Comunicación.
- Organización de actividades de Dirección General.
- Representar a la empresa ante Medios de Comunicación.

Responsabilidades.

- Cumplir con los objetivos y planes de trabajo establecidos.
- Tener una relación directa y constante con Dirección General y demás áreas de la empresa.
- Discreción en las actividades internas y externas que se realicen en su gabinete, sean internas o externas.
- Utilizar y explotar de forma responsable todas las herramientas para el buen funcionamiento de la institución.

1.1 Comunicación Interna y Externa.

La comunicación se define como el proceso de transmitir información y su comprensión de una persona a otra¹⁵, sin embargo, más allá de su definición, según diversos libros de comunicación organizacional, para que una organización compleja y moderna funcione con fluidez, esta comunicación debe ser; ascendente, descendente y de forma horizontal.

Sin embargo John W. Newstrom, afirma que la comunicación debe ser tridimensional, es decir de arriba abajo, de abajo a arriba y de adentro hacia fuera cuando existe la necesidad de tener comunicación con personas externas como proveedores y clientes externos.

Es importante evitar el ruido o la basura de la comunicación, esta lo único que genera es distracción física o emocional entre los empleado y puede distorsionar el contenido de un mensaje.

Según Carlos Ramos Padilla, en su libro “Comunicación organizacional”, diversos estudiosos señalan que la comunicación es la esencia, el corazón, el alma y fuerza dominante dentro de una organización, más del 90 % de las compañías estadounidenses ofrecen diversas capacitaciones entre los empleados referentes a la comunicación.¹⁶

Aplicado a una empresa, la comunicación se refiere a los medios o canales ya sean mecánicos o electrónicos, utilizados para el envío o recepción de

¹⁵ John W , Newstrom, *Op. cit.*, p.248.

¹⁶ Ronald B , Adler; Jeanne , Marquardt Elmhors, *Op cit.*, p.5.

mensajes; el canal es el método que se emplea para enviar o recibir dichos mensajes, la empresa decide si este se enviará por escrito o de forma personal, además de quien se comunicará con quien.

Lo más importante es que la comunicación puede mejorar y hacer que una empresa camine hacia el éxito o por el contrario si es de mala calidad puede llevar al fracaso rotundo en los objetivos de una institución.

Las redes o canales de comunicación pueden ser internos o externos:

Comunicación externa.

Cuando los integrantes de una organización establecen contacto con otras personas que no pertenecen a ella ya sea dentro o fuera de la empresa, puede decirse que estamos hablando de la comunicación externa, para la realización de campañas de publicidad o revistas internas.¹⁷

Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios”¹⁸

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan importante para una empresa como la comunicación interna y entre ellas además debe existir una buena integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados,

¹⁷. Carlos, G. Ramos, *La comunicación un punto de vista organizacional*. Padilla Trillas 1998 Mexico, p 29.

¹⁸. Fernando, Martín Martín, *Comunicación empresarial e institucional*, Ediciones universidad Salamanca, España 2007.

comunicación corporativa, etcétera, todos los miembros de la organización desempeñan funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y por transmitir una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y con la necesidad de gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. Gómez y Patiño (1998) ilustra esta situación de forma metafórica: *“se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior”*.

Comunicación interna.

Para que la motivación o el liderazgo den los resultados esperados, es importante considerar como parte fundamental la existencia de diversos canales de comunicación, esto es, la comunicación interna de una empresa será quien dirija los buenos resultados o metas alcanzadas.

Esta compuesta por todos aquellos medios informativos utilizados dentro una organización.

La comunicación entre el empleado y los jefes es un proceso que conlleva un correcto envío y recepción de mensajes, cuando los canales de comunicación

ayudan al empleado a entender lo que el jefe demanda quiere y desea conseguir y viceversa, entonces el éxito será prácticamente irreversible, además la comunicación crea lo que se conoce como *rapport* (estado de mutua confianza y afinidad)¹⁹ entre los empleados y apego y confianza hacia la empresa, además de minimizar los ruidos generados los pasillos.

La comunicación interna puede ser:

- Comunicación ascendente.
- Comunicación descendente.
- Comunicación horizontal o lateral.

1.2 Comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es la información que fluye de los niveles inferiores a los niveles superiores a través de canales formales o informales de comunicación, y aunque muchas empresas afirman y aseguran contar con este tipo de información, en realidad muy pocas empresas están interesadas saber lo que piensan o sienten los empleados.

Esta información sirve como termómetro para saber cuál es el sentir de los empleados y las necesidades de los mismos. Cuando una empresa se preocupa realmente por este tipo de comunicación, puede ocupar de forma positiva las opiniones de la gente que trabaja para su empresa, Sam Walton, fundador de Wal-Mart la cadena de tiendas minoristas más grande de Estado Unidos, decía “nuestras mejores ideas viene de los despachadores y los almacenistas”²⁰.

¹⁹ John W , Newstrom, *Op. cit.*, p. 248.

²⁰ Ronald B , Adler; Jeanne , Marquardt Elmhorst, *Op.cit.*, p. 16.

Según Ronald, esta comunicación transmite 4 tipos de mensajes:

- Lo que hacen los subordinados
- Lo problemas laborales que no has sido resueltos
- Lo que piensan los empleados acerca de algunas mejoras
- Lo que piensa un empleado de otro con respecto al trabajo.

Para muchos empleados esta comunicación es difícil llevarla a cabo y más si no existen los canales adecuados, por ejemplo, cuando es necesario decir lo que realmente se piensa de algo relacionado con los jefes, el subordinado pueden sentir temor laboral y lo mejor en muchos casos es quedarse callado.

En algunas ocasiones los jefes o directivos ignoran el papel que juega este elemento y entonces no se toman el tiempo para escuchar al trabajador, según encuestas aplicadas en diversas empresas estadounidenses, reflejan que el 70% de estas organizaciones hacen caso omiso a las sugerencias de los trabajadores.²¹

La empresa requiere hacer sentir al empleado el interés de lo que piensa y la disposición para escuchar sus opiniones o propuestas, además la gerencia debe responder siempre que un mensaje es enviado a ellos con el objetivo de impulsar los mensajes ascendentes en un futuro.

La comunicación ascendente brinda a la administración la retroalimentación proveniente de los empleados y permite la participación de estos en la toma de decisiones al proporcionar el diagnóstico de malas interpretaciones a los mensajes.²²

Comunicación descendente.

²¹ *Ibidem.*, p 18.

²² *Ibidem.*, p.20.

Este tipo de comunicación se presenta cuando los niveles superiores de la empresa envían información a los niveles inferiores. Existen diversos mensajes que se transmiten con esta comunicación:

- Instrucciones para el trabajo.
- Lógica del trabajo.
- Procedimientos y prácticas.
- Retroalimentación.
- Adoctrinamiento.

Este tipo de comunicación es la más frecuente, en este caso las empresas están de acuerdo en transmitir diversos tipos de información al resto del personal.

En otras palabras, la comunicación descendente permite dar a conocer a los empleados los objetivos y metas que persigue la institución, así como la información necesaria para desempeñar su trabajo.²³

Sin embargo cada empresa y cada nivel determinan según sus metas y objetivos la importancia y el tipo de información a transmitir, para ello es indispensable saber lo que el trabajador conoce y necesita para desarrollar sus labores de forma eficaz y eficiente.

Lo más frecuente en este tipo de comunicación es que las gerencias transmitan la información, si esto no sucede así, se conciben problemas de desconfianza y críticas hacia el gerente, interfiriendo directamente en los resultados.

El gerente deberá tener la información prioritaria para desempeñar su trabajo y las referencias necesarias para cuando exista una duda que requiera a otro personal de la empresa.

²³ Carlos, Fernández. *Collado, Op cit.*, p. 41.

Un exitoso proceso de comunicación requiere de la confianza entre emisores y receptores, si esta existe, de ninguna parte habrá cuestionamientos sobre los mensajes recibidos. De no ser así el flujo de comunicación será muy limitado, ya que se tendrán menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer en los que se reciben.²⁴

Comunicación Horizontal o Lateral

En este caso hablamos de la comunicación generada entre personas que tiene el mismo nivel jerárquico; gerentes con gerentes o vendedores con vendedores, por citar un ejemplo o bien cuando hay interacción entre miembros de diferentes departamentos. Los mensajes en esta comunicación son:

- Coordinación de Tareas.
- Resolución de problemas.
- Compartir información.
- Resolver conflictos.
- Construcción de entendimiento.

Ésta, a su vez, se puede dar entre:

- Miembros del mismo grupo.
- Miembros de distintos grupos.
- Miembros de distintos departamentos.
- La Línea y el Staf (grupos de asesores especialista)²⁵

Las empresas con buenos resultados usan como herramienta fundamental los contactos laterales para obtener información de los diversos departamentos y de esta forma poder resolver los diversos conflictos laborales presentes en el día a día.

Factores que dañan este tipo de comunicación son:

²⁴ *Idem*, p. 33.

²⁵ Carlos Fernandez Collado., *Op.cit.*, p.33

- Las rivalidades, pues cuando una persona se siente amenazada por otra, difícilmente cooperará en la recolección de datos.
- Las especialidades, cuando se juntan diferentes y no se ponen de acuerdo.
- La falta de información y el interés que una noticia tenga para los empleados puede generar lo que se conoce como rumor, el intercambio de información por medio de canales no establecidos por la empresa entre las personas de diferentes departamentos o gerencia.

Jack Welch, el ex CEO (Chief Executive Officer) de General Electric por más de dos décadas, durante su gestión convirtió a esta empresa en una de las más modernas y poderosas, donde su ideología básicamente es el intercambio de ideas en la empresa sin importar las jerarquizaciones y hoy por hoy es una materia de estudio en diversas escuelas empresariales.

Departamento de comunicación.

Dentro de las responsabilidades de este departamento en una empresa se encuentran:

- Planear o jerarquizar y diseñar la información que será difundida por medio de los diferentes canales existentes.
- Instrumentar programas de difusión de notas, gacetas o comunicados de prensa para difundir a los medios de comunicación masiva.
- Organizar las conferencias de prensa de los ejecutivos a los medios de comunicación.
- Brindar información de los objetivos a otras empresas que se vean involucradas con los suyos.
- Obtener fuentes de información fidedignas para su difusión en la empresa.
- Redactar de formas sencilla documentos como: guiones escritos o audiovisuales, boletines y comunicados de prensa, avisos y anuncios relaciones con cuestiones de motivación y artículos editoriales.

- Corregir y revisar los escritos que vayan a ser difundidos.
- Recabar la información para las publicaciones.
- Planear la producción de todo tipo de material audiovisual.
- Dirigir la realización de los formatos de las revistas a publicar.
- Revisar la correcta impresión de los materiales.
- Clasificar y ordenar los archivos fotográficos y fílmicos de la organización.
- Proporcionar el material fílmico o fotográfico, así como el equipo audiovisual necesario, al personal de la organización y a los medios de comunicación que así lo requieran.
- Elaborar un archivo donde se encuentre todo el material que haya sido difundido por los medios de comunicación masiva.
- Circular la información referente a la empresa y a los miembros que la conforman, entre los mismos integrantes.
- Coordinar y autorizar las notas informativas que se difundan dentro y fuera de la organización.
- Promover dinámicas motivacionales para los integrantes de la institución.²⁶

1.3 Canales de comunicación interna.

Comunicación oral.

La comunicación oral brinda diversas ventajas a comparación de la escrita por ejemplo, la velocidad con la que llegan los mensajes y el control del orador con el lenguaje verbal. La retroalimentación inmediata es otra característica de este canal y finalmente la calidad personal que se genera entre los integrantes de la empresa no se sustituye nunca con un escrito.²⁷

²⁶ *Ibidem.*, p., 51.

²⁷ Ronald B , Adler; Jeanne , Marquardt Elmhurst, *Op. cit.*, p.25

Sin embargo hay que tener cuidado ya que la comunicación oral tiende a ser olvidada o malentendida, para los receptores es muy fácil olvidar la mitad de un mensaje y la otra a los dos días.²⁸

- Charlas Informales. Se utilizan en el día a día para hacer contactos, también para dar instrucciones, intercambiar información, revisar los progresos en ciertas áreas y básicamente para mantener relaciones afectivas.²⁹
- Citas Planeadas. Son juntas preparadas para revisar avances en trabajos grupales o individuales, la información es cuidadosa y certera, pueden ser programadas, por semana o mensuales, según sean las necesidades de la empresa.
- Llamadas telefónicas. Este canal te da la posibilidad de mantenerte en contacto con la gente que no puedes ver con mucha frecuencia. Una llamada telefónica carece de retroalimentación visual que con frecuencia revela qué tan bien está llegando el mensaje.³⁰ aquí se utilizaría la capacidad auditiva para examinar como suena su relector. Se utilizan para observaciones o instrucciones rápidas o para dar o recibir información clave.
- Correo de voz. Es una herramienta poco utilizada en las nuevas tecnologías, para quien va a mandar el mensaje es de gran utilidad ya que puede utilizarse a cualquier hora del día, sin embargo en el caso del receptor, no se sabe ni cuando ni en que momento lo escuchará. Si el objetivo es evitar una comunicación frente a frente con alguna persona este puede ser una buena alternativa, dejar un mensaje grabado puede evitarle perder tiempo intercambiando fórmulas de cortesía con quienes preferiría no hablar.³¹

Comunicación Escrita.

²⁸ *Ibid* p.11.

²⁹ John W , Newstrom, *Op. cit.*, p. 251.

³⁰ Ronald B , Adler; Jeanne , Marquardt Elmhorst, *Op. cit.*, p. 26.

³¹ *Ibidem.*, p. 27.

- Memorandos internos. Se usan para registrar indagaciones o réplicas informales o cuando se necesita transmitir un mensaje extenso a varias personas. Para los jefes es una forma sencilla de mantenerse informado, aunque si se excede en utilizarlos puede perder su impacto de memorandos.
- Cartas. Se considera un medio más formal en comparación con los memorandos, son útiles para noticias oficiales, declaraciones registradas formalmente y comunicaciones largas.³²
- Reportes (informes). Se considera un medio formal pero impersonal, se utilizan para transmitir informaciones, análisis y recomendaciones a superiores y colegas. Son más eficaces cuando se basan en los resultados de conferencias inspecciones investigaciones o reflexiones.³³

La descripción es fundamental en este tipo de documentos, en el caso de que se reporte un hecho, sin embargo son escritos objetivos aislados de opiniones, impresiones o conjeturas.

Comunicación Grupal. (oral)

- Juntas informales con el personal. Este canal permite compartir información útil y de interés común para los empleados, además de crear una fuerte unión entre los empleados si se utilizan de manera correcta y positiva.
- Conferencias planeadas. Este canal de comunicación es sólo para cuestiones de carácter formal y como su nombre lo dice tiene que ser planeada, por lo general su duración es incierta. Cuando se maneja de manera inapropiada, implica desperdicio de tiempo, da lugar a antagonismos y desanima la participación futura.³⁴

³² John W , Newstrom, *Op. cit.* , p. 252.

³³ *Ibid.*, p 252

³⁴ John W , Newstrom, *Op cit.*, p. 253

- Reunión Masiva. En este caso, las reuniones masivas se utilizan cuando hay algo que festejar, como las convenciones o cuando se lanzan nuevos productos en la compañía; compartir resultados operativos o introducir nuevas políticas. En este caso se requiere de una persona que dirija correctamente estos eventos, ya que pueden prestarse situaciones diferentes como tal a un evento de esta magnitud.

Comunicación Grupal (escrita)

- Noticias en tablero de boletines. Este tipo de comunicación puede ser permanente, es decir, que puede ser guardadas y recordadas por muchos años. Cuando algo no se entiende de manera inmediata o no se recuerdan algunas cosas, el lector tiene la facilidad de leer y releer cuantas veces sea necesario.

Los escritos pueden tener menos errores por que estos pueden ser revisados una y otra vez hasta disminuir alguna posible falta.

Es posible utilizarlos para anuncios largos o formales de nuevas políticas o promociones, además si se acompaña por alguna imagen puede es mucho más atractivo para la gente.³⁵

- Carteles, exhibiciones y escaparates. Esta herramienta suele ser atractiva visualmente para los trabajadores, sin embargo es más costosa y requiere de un espacio estratégico para que pueda ser captado por una mayoría. Se utilizan generalmente en la introducción de nuevos productos o servicios.
- Auxiliares Audiovisuales. Los videos, fotos, transparencias casetes de de sonido son algunos de los ejemplos de este canal de comunicación, sin olvidar las presentaciones en Power Point, son de gran ayuda si se utilizan de forma correcta y positiva. Además cuando se presenta un material de este tipo, se requiere de una planeación y preparación para mandar el mensaje correcto a las personas adecuadas.

³⁵. *Ibid*, p.254

- Comunicación electrónica o correo electrónico. En Estados Unidos este medio se ha convertido en el más usado para comunicarse en una empresa,³⁶ gracias a él los mensajes pueden transmitirse casi de manera inmediata tanto entre trabajadores como a cualquier parte del mundo.

Se dice que este canal es asincrónico, una persona puede dejar un mensaje, y no se sabe realmente cuando la otra persona lo verá, por otro lado este mensaje puede ser enviado a un sin fin de personas.

Otra característica es que este medio permite saltarte a un mundo de personas para poder hablar con el jefe por ejemplo.

Es una excelente manera de comunicarse, ya que es oportuno e inmediato. Sin embargo hay que tener cuidado en no excederse y hacer aún lado la comunicación de persona a persona.

Nuevas Tecnologías

- Intranet. Es una de las nuevas herramientas para la comunicación interna y el uso de nuevas tecnologías. Este canal permite enviar y recibir correo electrónico, compartir archivos, diseminar información y hasta correr aplicaciones remotas de software.³⁷, además:
 - Publicar documentos corporativos.
 - Directorios actualizados.
 - Bases de datos accesibles.
 - Páginas para usos corporativos, departamentales o personales.
 - Aplicaciones de trabajo en grupo.
 - Correo electrónico.³⁸

Seguramente esta herramienta seguirá en constante desarrollo, para ofrecer muchos más servicios y facilitar la vida del trabajador.

³⁶ Ronald B , Adler; Jeanne , Marquardt Elmhorst, Op. cit., p 29

³⁷ María Antonieta, Rebeil Correia , Op. Cit. p.63

³⁸ *Idem.*, p.64.

Capítulo 2 Brasil Cosméticos S.A.

2.1 Venta Directa

Es la distribución y comercialización de productos o servicios directamente a los consumidores, también se le conoce “venta de persona a persona”.

Actualmente existen diversas empresas de venta directa que comercializan desde zapatos, ropa, artículos para el hogar, productos alimenticios hasta productos cosméticos y de higiene, solo por mencionar algunos ejemplos.

Las personas que trabajan en este tipo de venta, no están contratadas directamente con la empresa, se mantiene bajo un régimen de distribuidores mercantiles independientes, en donde la gente opera y es responsable de su negocio y sus ganancias.

Entre los lineamientos señalados para llevar a cabo la Venta Directa, la Norma Oficial Mexicana NOM 035 SCFI 2003 establece Prácticas Comerciales-Criterios de Información para los Sistemas de Ventas a Domicilio.³⁹ Su característica principal que la diferencia de cualquier otro tipo de venta es que esta nunca pierde el contacto con los consumidores y se le entrega el producto personalmente.

³⁹ Asociación mexicana de venta directa http://www.amvd.org.mx/amvd_ventadirecta.php consulta 26 de enero 2011

Este sistema de venta provee una oportunidad de negocio accesible a la gente en busca fuentes alternas de ingresos. Para los consumidores, la venta directa les provee comodidad y servicio, además de la explicación personal de los productos y la entrega a domicilio.

2.2 Historia de Brasil Cosméticos S.A.

Brasil Cosméticos es una empresa líder en el sector de los cosméticos y la marca se encuentra posicionada entre las más admiradas del mercado Brasileño, hace cinco años abrió operaciones en México y busca también ser una de las más importantes a nivel nacional.

Su sede central se ubica en Cajamar, en el estado de Sao Paulo donde se encuentra un moderno centro de investigación y de producción.

Además de Brasil, esta empresa tiene presencia en países como Argentina Chile, México, Perú Venezuela y Francia.

Brasil Cosméticos comercializa productos de belleza tanto para hombres como para mujeres de todas las edades, desde productos para el rostro y cuerpo, perfumería, maquillajes, productos para el cabello, para niños, bebés y líneas para protección solar.

En el 2009, Brasil Cosméticos contaba con más de 617, 000 consultoras y consultores encargados de distribuir los productos mediante la venta, ofrece ciertos diferenciales con los que busca obtener la preferencia de la sociedad mexicana:

- Uso de repuestos.

En 1983 Brasil Cosméticos se convierte en una de las primeras empresas en América Latina en lanzar la venta de repuestos, hechos de un material que consumen menos materia prima que los envases regulares.

- Utilización de alcohol vegetal orgánico.

La fórmula de casi todos los perfumes y desodorantes contiene alcohol orgánico vegetal, lo que genera un menor impacto ambiental.

- Las pruebas de laboratorios no se realizan en animales.

En 2006 se realizó una gran inversión tecnológica para erradicar completamente las pruebas en animales, además de fuerte capacitación interna con el objetivo de garantizar la seguridad necesaria en los productos.

- Utilización de grasas 100% vegetal.

Se sustituyeron las grasas animales, minerales y sintéticas por materia prima vegetal renovable.

- Menor impacto ambiental.

El papel que se utiliza para la impresión de los materiales de comunicación interno y externo cuenta con la certificación FSC (Forest Stewardship Council), esto significa que el origen de la materia prima, es de un bosque manejado de forma ecológicamente sustentable

2.3 Esquema Organizacional.

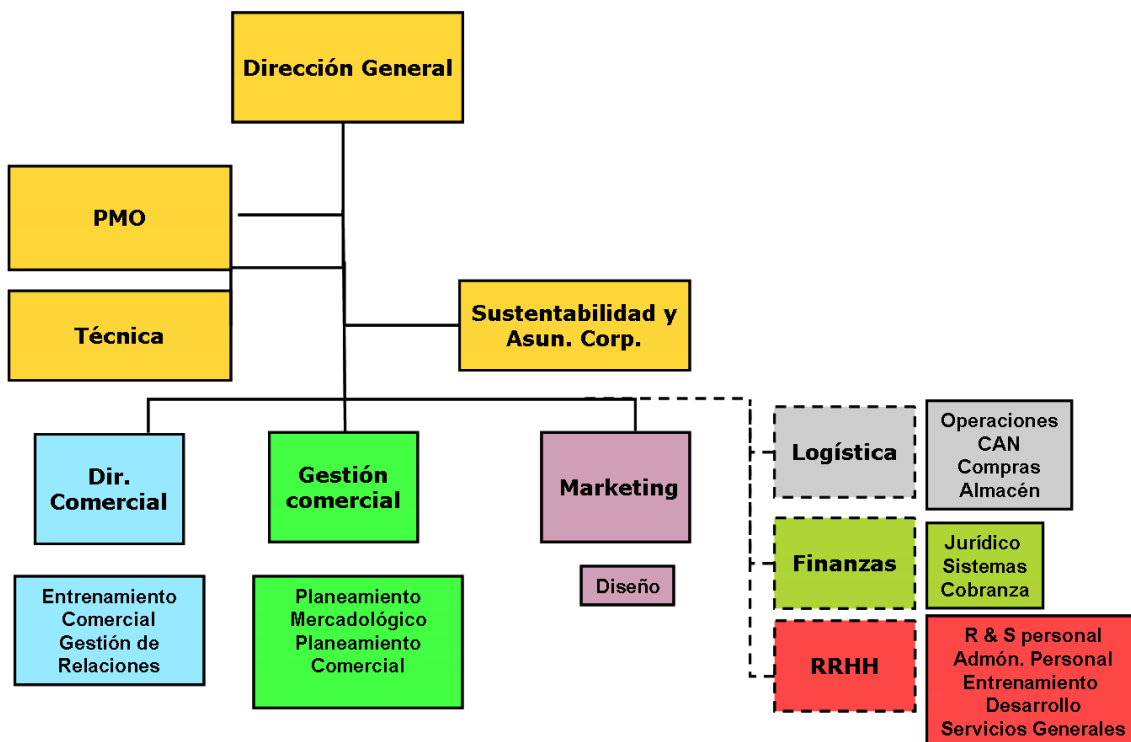
Todas las organizaciones cuentan con una estructura organizacional, esta se representa generalmente a través de organigramas y su análisis nos ayuda a identificar cuales son los modelos formales de comunicación existentes dentro de una empresa u organización.

Generalmente la comunicación se presenta de forma descendente en donde la información fluye desde la Dirección General al resto de los trabajadores y según los resultados presentados por estos, podemos obtener la respuesta de comunicación o comunicación ascendente.

Como se definió con anterioridad, la comunicación interna en una empresa es fundamental para mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria en la realización de actividades.⁴⁰

En este proceso el especialista en comunicación organizacional es quien se encarga de vigilar el cumplimiento de una buena comunicación en la empresa. El comunicador organizacional se enfrenta al gran reto de promover el cambio hacia una nueva cultura laboral donde es necesario crear una identidad empresarial acordes con la filosofía y cultura de la empresa o institución y luego hacer que estos permeen en la misma y se utilicen de manera sistemática para construir a partir de ellos una personalidad institucional que servirá como punta de lanza para la conformación de la reputación corporativa.⁴¹

México – Estructura aprobada para 2010



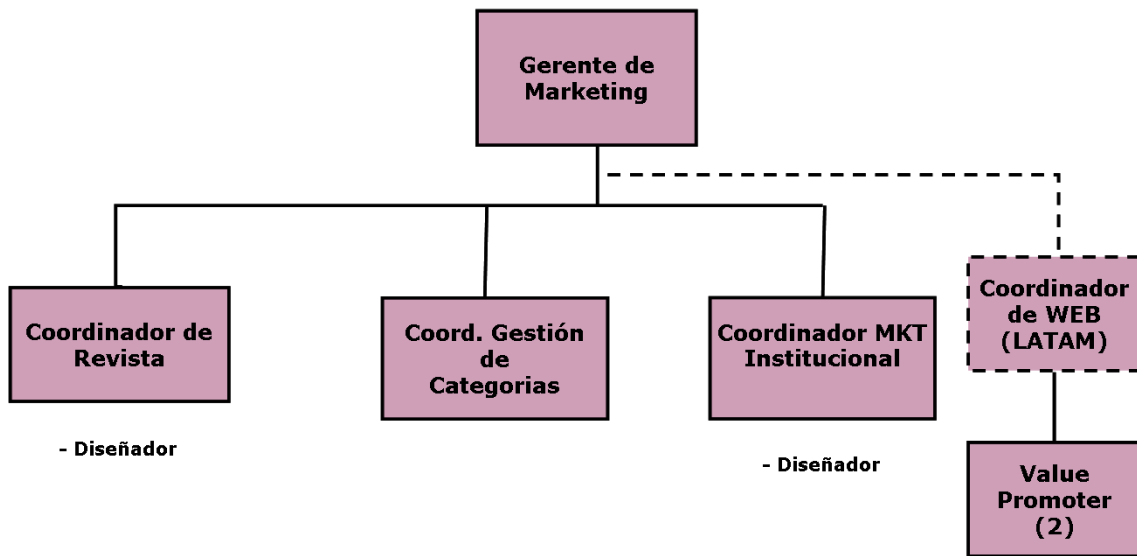
Fuente: Brasil Cosméticos S.A. Organigrama general. México 2010

⁴⁰ Carlos Fernandez Collado, *Op. Cit.*, p. 11

⁴¹ s/autor, *Comunicación organizacional en la sociedad global*, Revista mexicana de comunicación diciembre 2005-enero 2006, p. 16.

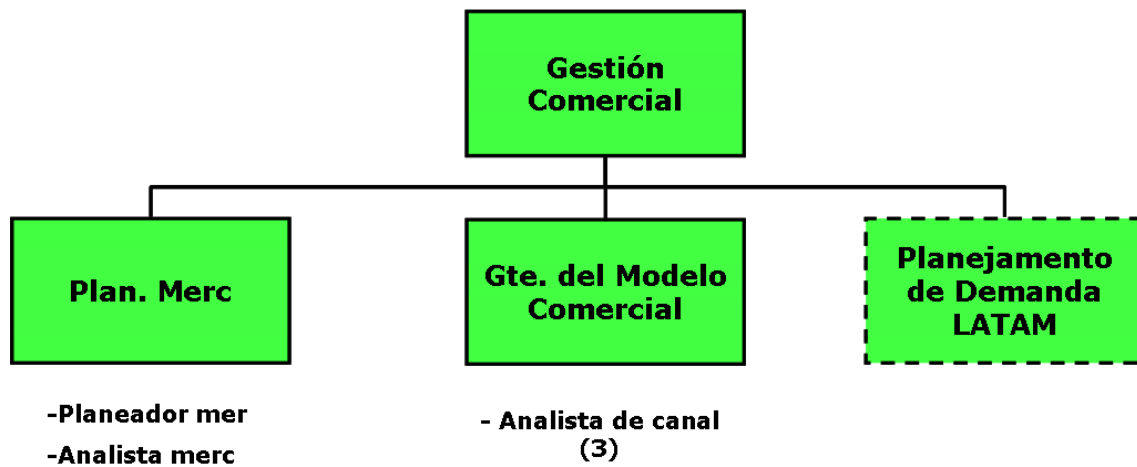
A continuación se presenta el desglose del organigrama general, el objetivo es mostrar cada uno de los puestos que se manejan en Brasil Cosméticos, y comprobar que si bien existe un área de comunicación, esta se encarga de la parte externa de la empresa y como tal no hay ningún puesto vigilando el funcionamiento de la comunicación interna.

Marketing - Estructura 2010



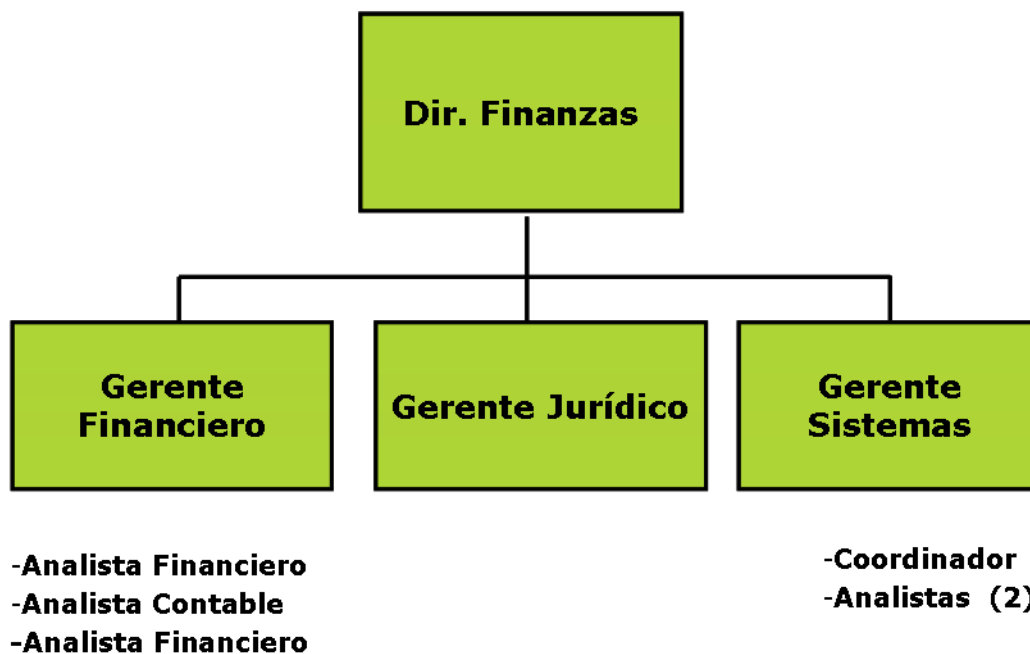
Fuente: Brasil Cosméticos S.A. *Organigrama general*. México 2010

Gestión Comercial – Estructura 2010



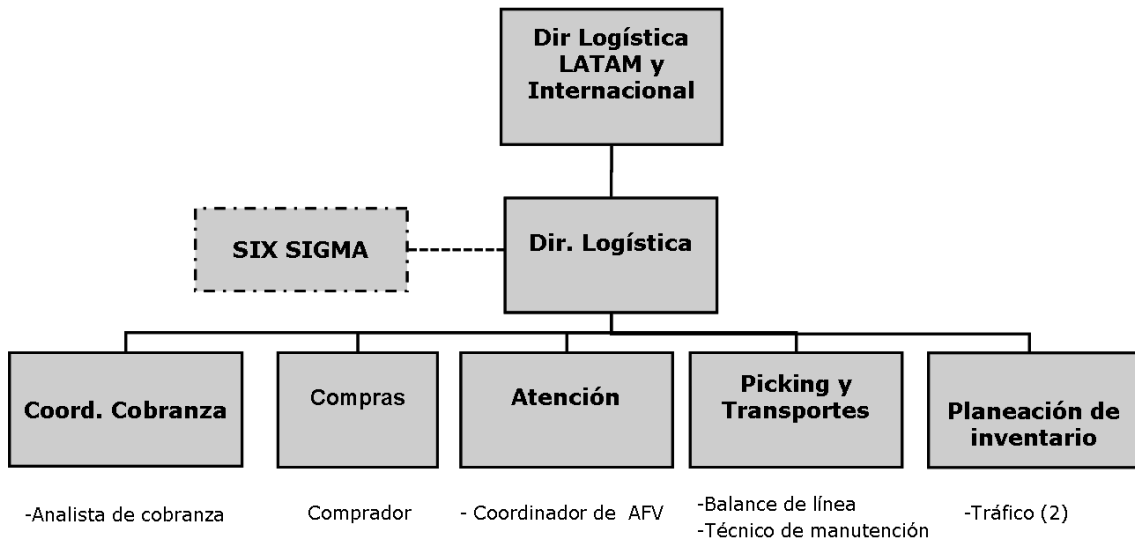
Fuente: Brasil Cosméticos S.A. México 2010

Finanzas - Estructura sugerida 2011



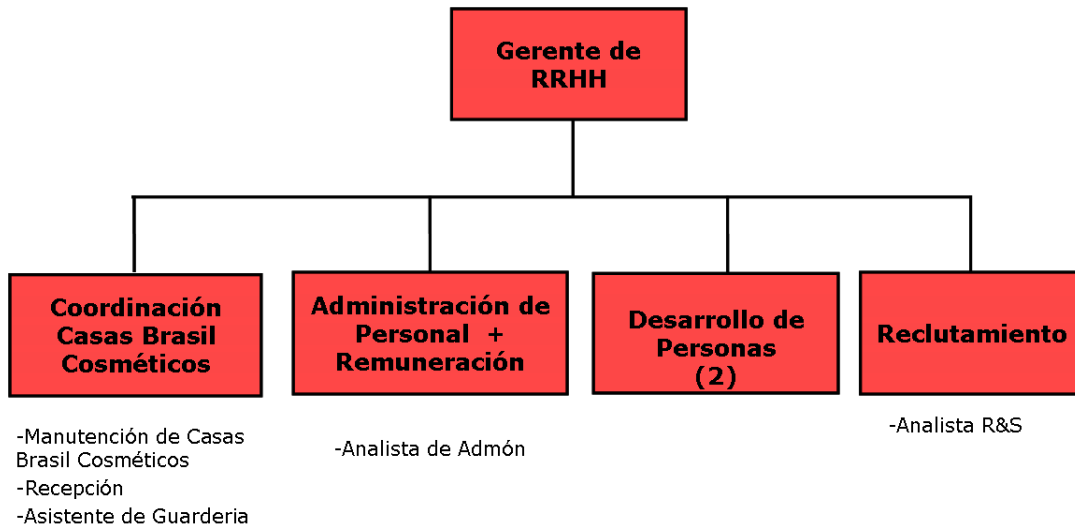
Fuente: Brasil Cosméticos S.A. México 2010

Ciclo de Pedido – Estructura 2010



Fuente: Brasil Cosméticos S.A. México 2010

RRHH - Estructura 2010

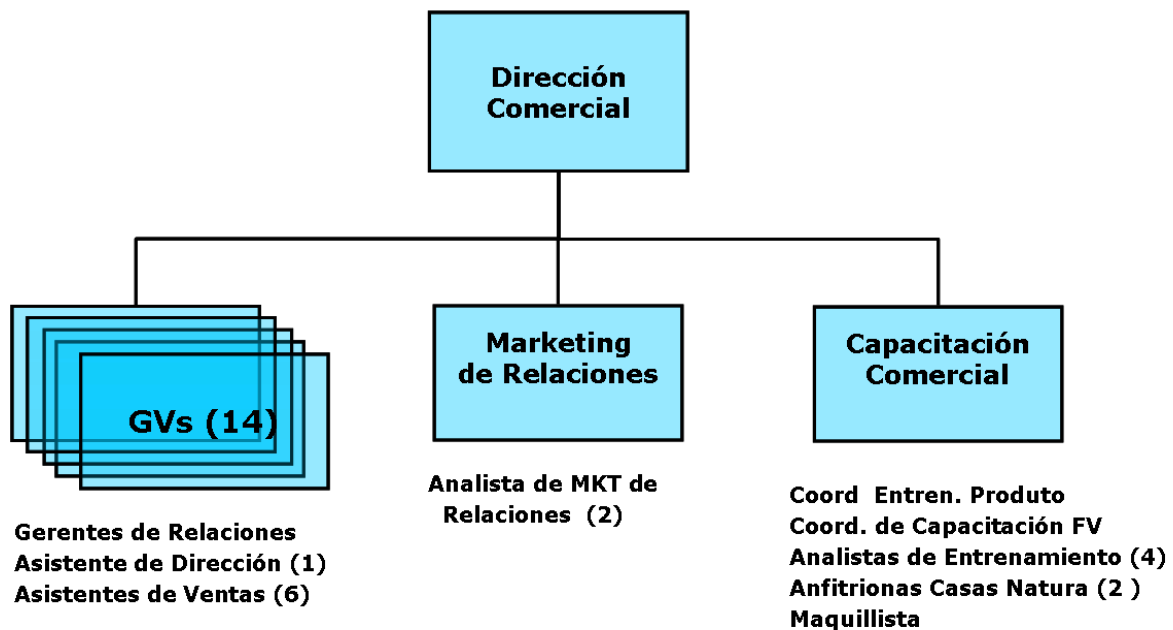


Fuente: Brasil Cosméticos S.A. México 2010

Recursos Humanos se encarga de las necesidades empresariales de los empleados como prestaciones, nomina y calidad de vida

En el área de desarrollo de personas, existen dos colaboradores encargados propiamente del clima laboral.

Dirección Comercial – Estructura 2010



Fuente: Brasil Cosméticos S.A México 2010

Director Comercial.

Es el líder de la fuerza de ventas, motiva, apoya y hace crecer a cada uno de los miembros de su equipo.

También tiene la responsabilidad del crecimiento de la empresa, acompañado y apoyado por el resto de los colaboradores para alcanzar las metas establecidas.

A su cargo están los Gerentes de Ventas y las Gerentes de Relaciones.

Gerente de Relaciones.

Es el primer escalón interno de la fuerza de ventas, se encargan de conseguir, motivar y ayudar a las consultoras y consultores de Brasil Cosméticos, para lograr el mejor desempeño de su sector.

Cada gerente esta a cargo de un sector y es responsable de su crecimiento y desarrollo. Es uno de los pilares más importantes del éxito y crecimiento de esta empresa.

Gerente de Ventas.

Es el segundo nivel de la fuerza de ventas; dirigen, apoyan y entrenan a las Gerentes de Relaciones, para que estas alcancen sus metas y logren que su crecimiento sea continuo.

Pueden tener un grupo de hasta 25 Gerentes de Relaciones y son responsables de una zona determinada dividida en sectores, así como de del desarrollo y crecimiento de todo su equipo, de la capacitación y conocimiento del producto.

Todos los trabajadores en Brasil Cosméticos contratados directamente por la empresa se les denomina “Colaboradores” y los vendedores de los productos son “consultoras y consultores”

2.4 Análisis de comunicación interna.

Con base en algunas entrevistas realizadas con personal de esta empresa, es posible inferir diversos resultados con respecto al manejo de la comunicación interna en Brasil Cosméticos.

El corporativo, en su país de origen, cuenta con un área encargada específicamente de los asuntos de comunicación interna, sin embargo en las diferentes operaciones que existen en diversos países no existe como tal.

Así la comunicación que se genera a nivel corporativo, baja a las diferentes operaciones y a su vez a las diferentes gerencias.

En Brasil Cosméticos México no existe como tal un departamento de Comunicación, mucho menos de comunicación interna, de hecho no existe en toda la operación, como se pudo notar en la serie de organigramas mostrados con anterioridad, algún puesto o encargado de coordinar, revisar o gestionar la información que se ha de transmitir.

Cada área que existe en Brasil Cosméticos se encarga por medio de juntas gerenciales de transmitir la información más importante de dicha área, después cada gerencia jerarquiza su información y decide lo que ha de transmitirse a las diferentes áreas.

Por ejemplo en recursos humanos, se realizan diversos comunicados relacionados con las necesidades empresariales de los colaboradores y ellos son quienes transmiten esta información a todos los trabajadores.

Entonces cuando alguna área como recursos humanos necesita una invitación para algún evento o comunicado para los empleados se acercan al Coordinador de Comunicación, este a su vez realiza la impresión de dicho material, cabe mencionar que el coordinador de comunicación esta enfocado básicamente a la comunicación externa.

En estos momentos en Brasil Cosméticos existen como canales de comunicación interna descendente, el mural, el e-mail, las juntas presenciales y las convenciones anuales.

Cada mes hay una junta de resultados donde participan todas las áreas que tienen alguna información a comunicar, se platican todos los resultados del ciclo y se presentan acciones a desarrollar. Cada gerencia tiene también sus propias juntas.

En los diferentes espacios existe un mural donde primordialmente esta la información de la gente que cumple años en el mes, de vez en cuando aparecen algunos recortes de periódicos con notas informativas acerca de la empresa o páginas con reportajes publicadas en algunas revistas.

El e-mail es la herramienta de comunicación interna más utilizada, todas las áreas lo hacen a través de este medio, y durante el día todos los colaboradores reciben y envían la información más importante para cada área.

Anualmente, se realizan dos eventos masivos donde participan la mayoría de los colaboradores: El Encuentro Nacional que es una reunión masiva de trabajo donde se presentan las acciones de venta programadas durante el año, y la Convención Anual, un viaje de regalo para las mejores gerentes de relaciones.

En cuanto a la comunicación ascendente solo existe el e-mail, y lo que llaman puertas abiertas, en donde el trabajador tiene la oportunidad de conversar directamente con quienes desee obviamente con una cita previa, sin embargo no existe un canal formal.

Esta falta de canales formales de comunicación interna, genera el desconocimiento de la gente involucrada en los diferentes procesos dentro de la empresa lo que provoca en diversos casos que la información no llegue a las personas indicadas en el momento adecuado.

De hecho existe en general un desconocimiento por parte de los colaboradores con relación a quien dirigirse en determinados temas, esto debido al crecimiento acelerado y al cambio de las personas de un puesto a otro.

Capítulo 3 Plan estratégico de comunicación.

El plan estratégico de comunicación es una herramienta que permite llevar a cabo diferentes acciones de comunicación en cualquier empresa u organización.

Partiendo del análisis del entorno interno y externo de la empresa se establece un diagnóstico de comunicación que permite marcar los objetivos y alcances del plan a proponer, finalmente se establezcan las acciones determinantes para el alcance de los objetivos.

El objetivo del plan estratégico de comunicación es identificar y encontrar soluciones de forma rápida, efectiva y eficiente a los problemas comunicacionales que puede enfrentar una empresa.

Otro de los objetivos es ahorrar tiempo y optimizar recursos económicos, materiales y humanos, por esto, el plan estratégico se convierte en una de las inversiones más importantes a realizar por una empresa en cuanto a temas comunicacionales.

El contenido del plan estratégico elaborado en este trabajo está integrado por los siguientes apartados:

- 1) Antecedentes de la organización.
- 2) Corazón ideológico o filosofía de la organización (visión, misión, valores, objetivos generales).
- 3) Análisis Situacional y del Entorno.
- 4) Análisis FODA.
- 5) Detección de problemas de comunicación (y aquellos que la comunicación puede ayudar a resolver: mercadotecnia, comportamiento organizacional, calidad en el servicio, aprendizaje organizacional, etcétera).
- 6) Estrategia Creativa
- 7) Mezcla de Productos Comunicacionales.⁴²

La información de este documento debe ser lo mas clara y precisa posible, pues el público al que se dirige son directivos y empresarios encargados de tomar los planes a seguir.

El plan estratégico es una guía y cada empresa adecua a su forma para obtener los mejores resultados posibles, pueden existir partes o puntos que deben ser modificados o incluso sin aplicación.

El análisis interno de una empresa permite desarrollar un plan estratégico dirigido específicamente al personal que labora en dicha empresa.

⁴² Jorge García Blanco, *Op. Cit.*

3.1 Plan estratégico de comunicación interna para Brasil Cosméticos S.A.

Antecedentes

Brasil Cosméticos S.A.

- Historia

1969 - Comienza la historia con una pequeña tienda en Sao Paulo, con atención personalizada a los clientes.

1974 – La pasión por el cliente, las relaciones humanas y sus potenciales, generan un sistema de venta directa.

1980 – Expansión y crecimiento.

1981 Distribuidora en Chile

1988 Distribuidora en Bolivia.

Años 90's

1994 Chile

1994 Argentina

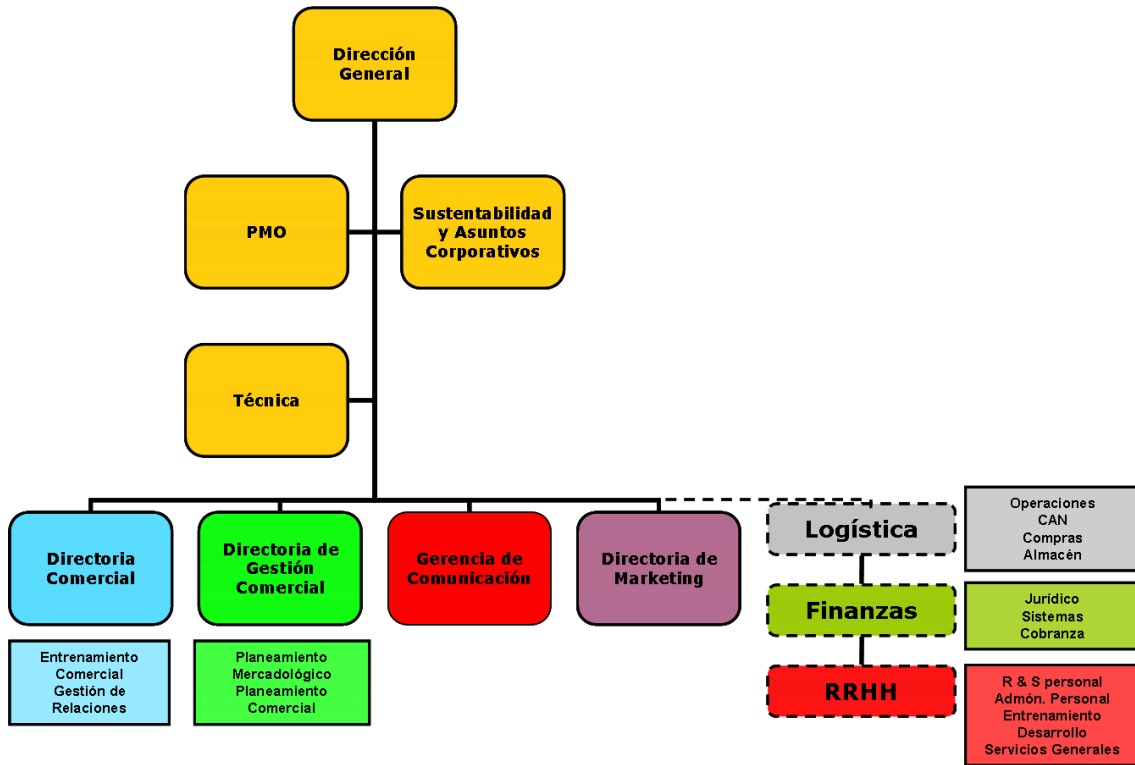
1996 Perú

- Fusión y reorganización.
- Explicitar creencias.
- Compromiso social.
- Desarrollo sustentable.

Años 2000

- Construcción del Espacio Brasil Cosméticos (Cajamar-Brasil)
- Línea productos de origen latinoamericano.
- Internacionalización de la marca.
- 2005: Tienda en Francia 2005: Se inician operaciones en México.

Organigrama (Propuesta)



Descripción del producto o servicios.

Elaboración y distribución de productos cosméticos, que promuevan el *bien estar bien*, productos integrales, para todo el cuerpo y para toda la familia.

Además es una empresa que aplica y difunde prácticas empresariales socialmente responsables y ambientales sostenibles, las cuales forman parte del sueño de la construcción de un mundo mejor.

Cuenta con diversas líneas para el cuidado del cuerpo y rostro:

- Ekos
- Tododía
- Erva Doce
- Plant
- Fotoequilibrio
- Mamá y bebé.

- Naturé.
- Perfumería.
- Chronos.
- Diversa.
- Viva.
- Creer para ver.

Visión

Brasil, por su comportamiento empresarial, por la calidad de las relaciones que establece y por sus productos y servicios, será una marca de expresión mundial, identificada con la comunidad de las personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la mejor relación consigo mismos, con los otros, con la belleza, con el todo.

Misión.

Nuestro negocio está constituido por un trinomio indisociable:

- 1.- La creación de productos cosméticos para cuidados personales, innovadores, de alta calidad y tecnología, que incorporen nuestro de ser y reflejen nuestras creencias.
- 2.- La creación de un grupo de personas entusiasmadas y capacitadas, que cultiven sus relaciones con los consumidores, prestándoles una atención personalizada: la Consultoría.
3. La construcción permanente de la marca Brasil Cosméticos como símbolo de confianza y de la más alta calidad y ética en todos sus productos, acciones y relaciones.

Valores Brasil.

Humanismo.

Cultivo de las relaciones.

- Valoriza al máximo las relaciones y el potencial humano.
- Respeta y estimula la individualidad que enriquece la diversidad.

- Busca contribuir para el perfeccionamiento de la sociedad y de la calidad de las relaciones en cada una de sus acciones.

Transparencia.

Claro, evidente, que se deja conocer.

- Vive sus procesos abiertamente
- Es franca, se comporta libremente.
- Es contra ambigüedades, manipulaciones, discriminación en todas las relaciones.
- Busca con determinación la calidad y reconoce sus imperfecciones.
- Comparte sus dudas y la búsqueda de respuestas.

Equilibrio.

Armonía, interdependencia.

- Se inspira en el equilibrio y la dinámica de la naturaleza.
- Considera al Hombre como parte de la naturaleza con la cual se debe armonizar, y valorizar la interacción con ella.
- Busca aliar conciencia y competencia.
- Discurso y práctica.
- Saber y hacer.
- Ética y estética.

Creatividad.

Soluciones osadas.

- Busca soluciones innovadoras con alegría, osadía, determinación y pasión.
- Objetiva en el perfeccionamiento continuo con intuición, sensibilidad y conocimiento.

Razón de ser

Creación y comercialización de productos y servicios que contemplen y promuevan el *bien estar bien*

“Bienestar”

Es una relación armoniosa, agradable del individuo consigo mismo, con su cuerpo.

“Estar Bien”

Es una relación empática, exitosa, placentera del individuo consigo mismo, con su cuerpo.

“Bien estar bien”

Es la dinámica que surge como consecuencia de la interacción de tales relaciones.

Ética.

- Búsqueda del mejor ser.
- Inspiración y el fundamento de todas nuestras creencias.

La humanidad más que nunca, precisa de la ética guiando todas sus relaciones para que la vida sea respetada, preservada, para que pueda perpetuarse.

Creencias

Nuestras creencias expresan la esperanza de que la ética prospere en los corazones y en la conciencia de los individuos y grupos, de manera creciente, para el perfeccionamiento de la calidad de vida en la tierra.

- 1.- La vida es un encadenamiento de relaciones.
- 2.- La búsqueda permanente del perfeccionamiento.
- 3.- El compromiso con la verdad
- 4.- Cuanto mayor es la diversidad de las partes, mayor es la riqueza y vitalidad del todo.
- 5.- La búsqueda de la belleza libre de las manipulaciones.
- 6.- La empresa, organismo vivo, es un conjunto dinámico de relaciones.

3.2 Análisis Situacional y del Entorno

Contexto Externo (nivel macro)

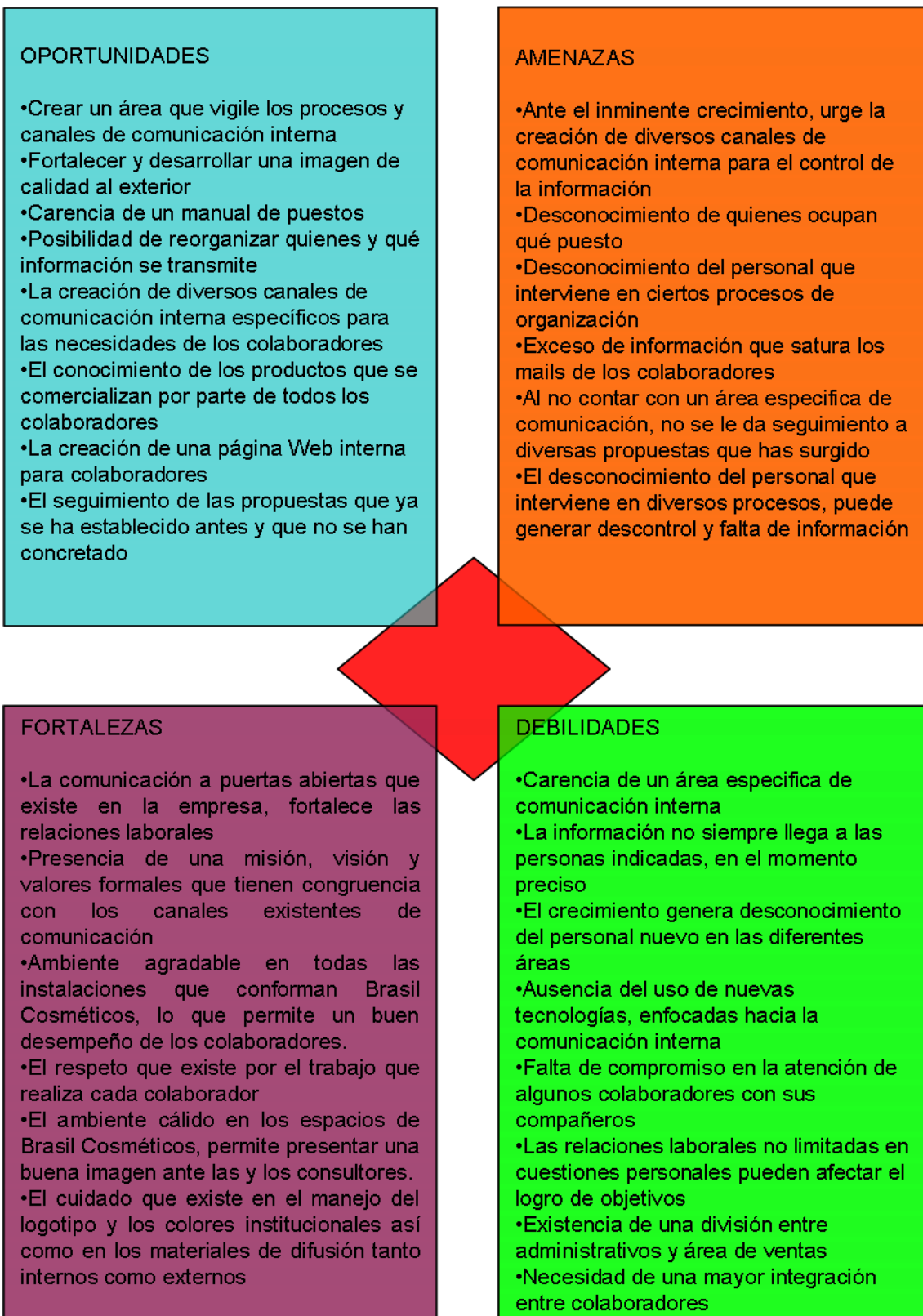
- Creciente competencia de diversas empresas de venta directa en México, el 41% de estas compañías comercializan productos de belleza.
- Competencia en los productos de alta calidad, al ofrecer el diferencial de productos de origen vegetal.
- Brasil Cosméticos México debe adecuar su operación y comercialización a la cultura y costumbres mexicanas, sin perder el alma brasileña de su país de origen.
- Cada vez existen nuevas empresas de venta directa que buscan posicionarse dentro de este mercado.
- Mantener los diferenciales en Brasil Cosméticos, para seguir creciendo y posicionando la marca.
- La producción y distribución de productos de buena calidad para que sigan dentro del gusto de la gente.
- En México, el 80% de las personas dedicadas a la venta directas son mujeres, el 47% tiene entre 39 y 45 años.

Contexto Interno (hechos micro)

- Presencia de un entorno cultural mexicano que deberá ser tomado en cuenta por los ejecutivos para la utilización de nuevos canales de comunicación.
- Existencia de canales de comunicación interna que influyen de manera directa en los resultados de esta empresa.

- Necesidad de Brasil Cosméticos por cambiar o modificar sus canales de comunicación, ante el crecimiento tanto de su fuerza de ventas como de los colaboradores año con año.
- Seguimiento a los proyectos de comunicación enfocados a mejorar y fortalecer el encadenamiento de relaciones.
- Necesidad de los colaboradores de sentirse identificados y parte esencial en procesos de comunicación así como de los objetivos de la empresa.
- Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa por parte de los colaboradores.
- Cultura de puertas abiertas que permite estar en contacto con los altos rangos jerárquicos.
- Existencia de un ambiente organizacional relajado y de respeto entre colaboradores.
- Crecimiento acelerado del personal, lo que ocasiona desconocimiento de quien ocupa algunos cargos y las funciones a desempeña en cada área.
- Carencia de un manual de funciones para el conocimiento del desempeño de todo el personal

3.3 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)



Objetivos Comunicacionales.

- Crear una agenda electrónica de todos los colaboradores.

- Conocimiento de las áreas y funciones que desempeña cada persona.
- Motivar, reconocer e informar a los colaboradores de las actividades a ejecutar dentro y fuera de las instalaciones.
- Mantener enterados a los colaboradores por medio de un boletín informativo electrónico donde se transmita la información que se genera durante el día desde un solo mail, con el objetivo de evitar la saturación de los estos a los colaboradores.
- La creación de una página interna exclusiva para colaboradores donde se mantenga por diversos periodos toda la información que sea útil tanto para el desempeño de su trabajo como su desarrollo personal.
- Reforzar la información de uso motivacional en los colaboradores.
- Crear un buzón de sugerencias para colaboradores en los diferentes espacios.

El resultado de este plan estratégico se baso en diferentes entrevistas proporcionadas por el personal de Brasil Cosméticos que por razones de seguridad no pueden ser difundidas en este trabajo, la empresa se encuentra en pleno crecimiento y el objetivo es mejorar la calidad de comunicación que existe actualmente.

3.4 Estrategia Creativa

Se propone la creación de una gerencia de comunicación con el objetivo de controlar, vigilar y jerarquizar el flujo de información a transmitirse tanto interna como externamente, además de mantener informado sobre la realidad de la empresa, los logros, las metas y objetivos de Brasil Cosméticos, así como de lograr mayores niveles de participación y motivación entre los colaboradores, reducir el nivel de conflictividad laboral, así como la disminución de rumores y la utilización de canales informales.

Otras funciones que se proponen para esta área son:

- Revisar y corregir los documentos que vayan a ser difundidos, además de verificar las fuentes de dicha información.

- Desarrollar planes, estrategias y políticas de comunicación, con el objetivo primordial del lograr los objetivos que la empresa se plante, además de ayudar a la integración interna y al desarrollo externo de la misma.
- Colaborar en la planeación y producción de programas de comunicación, que van desde publicaciones internas hasta externas aunque estas serán revisadas y apoyadas con las parte de marketing y publicidad, pues están más enfocadas a la imagen externa de la empresa.
- Coordinar la planeación y producción de los materiales audiovisuales que se utilicen dentro y fuera de la empresa.
- Preparar discursos para los ejecutivos y organizar los eventos y fiestas especiales
- Crear y desarrollar programas de comunicación para otras áreas de la empresa que exijan la habilidad de organizar y recolectar información.
- Colaborar en la elaboración de políticas y procedimientos, que tengan que ver con el cambio o el refuerzo de la cultura de la organización.
- Utilizar las nuevas tecnologías para el desarrollo de diversos programas antes mencionados.

Será un área para crear constantemente canales de comunicación interna necesarios y adecuados al crecimiento y cambio que la empresa genere, para esto será necesario estar en contacto directo con la dirección general.

Además, es importante que esta área esté conformada por secciones como: Relaciones externas, relaciones internas, publicaciones, imagen pública y relaciones con medios de comunicación.⁴³

⁴³ Fernando, Martín Martín, *Op cit.*, p 23

3.5 Mezcla de productos comunicacionales

Objetivo: Crear una agenda electrónica para colaboradores.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Organización de la información	Agenda Electrónica	PC	Libros en Excel	<ul style="list-style-type: none"> • Cvv • Nombre • Teléfono de oficina. (extensión) • Teléfono de celular • Número de Radio. • Correo electrónico.

JUSTIFICACIÓN: LA COMUNICACIÓN LATERAL ENTRE COLABORADORES ES IMPORTANTE PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES, ES POR ESO QUE LA AGENDA ELECTRONICA PERMITE EL CONTACTO ENTRE LOS MISMOS AUN CUANDO HAYA NUEVO INTEGRANTE, ESTO PERMITE AGILIZAR EL FLUJO DE INFORMACIÓN.

- **Objetivo:** Conocimiento de las áreas y funciones que desempeña cada persona.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Impreso	Manual Corporativo	Distribución Personal	Material: Portada y contraportada Tamaño: 21cm x 15 cm. Tipografía. Gill sans o Arial Forros: 4 x 4 tintas (selección a color), en papel reciclado.	Información sobre políticas Organigrama General. Desglose de organigramas. Descripción de cada una de las áreas y puestos.

JUSTIFICACIÓN: EL USO DE UN MANUAL PERMITE CONOCER CUAL ES LA FUNCIÓN DE CADA PUESTO ASI COMO EL LIMITE DE LAS RESPONSABILIDADES DE CADA UNO. ESTE MATERIAL PERMITIRÁ A LOS EMPLEADOS CONOCER EXACTAMENTE DE QUIEN APOYARSE PARA LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO SI ES QUE ASI LO REQUIERE.

- **Objetivo:** Motivar, reconocer e informar a los colaboradores de las actividades que se realizan dentro y fuera de las instalaciones.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Publicación periódica	Revista interna	Distribución en las oficinas centrales así como en los diferentes espacios con los que cuenta Brasil.	Publicación mensual. Tamaño: 21.0 x 27.5 cm. Impresión: Interiores 2 x 2 tintas, en papel bond editorial de 75 gr. Forros: 4 x 4 tintas (selección a color), en papel couché de 135 gr. Paginas: de 40 a 48 Tiraje: 700	Información sobre políticas y procedimientos. Eventos internos y externos. Intercambios. Temas de interés tratados en diversas secciones: Productos o servicios Brasil Cosméticos en el mundo.

JUSTIFICACIÓN: ESTAS PUBLICACIONES PERMITEN A LOS COLABORADORES ESTAR INFORMADOS ACERCA DE LO QUE SUCEDE EN LA EMPRESA, ASI COMO DE DIVERSOS TEMAS DE INTERES EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO. CON ESTO FORTALECEMOS Y MOTIVAMOS LA IDENTIDAD CORPOORATIVA DE LOS COLABORADORES.

Objetivo: Mantener informados a los colaboradores por medio de un boletín informativo electrónico, donde se transmita la información generada durante el día desde un solo mail, con el objetivo de evitar la saturación de estos entre colaboradores.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Publicación periódica	Boletín Informativo electrónico.	PC	Word o Excel	Información diaria de interés general que requiera el conocimiento de forma inmediato.

JUSTIFICACIÓN: DURANTE EL DÍA A DÍA SE GENERA MUCHA INFORMACIÓN QUE LLEGA POR DIVERSOS CORREOS, ESTO GENERA LA SATURACIÓN DE MAILS. EL BOLETIN INFORMATIVO SE REDACTARA A TRAVES DE UN SOLO MAIL, CON LA INFORMACIÓN MAS IMPORTANTE DEL DÍA PARA EVITAR LA SATURACIÓN Y DARLE LA IMPORTANTACIA QUE REQUIERE CIERTA INFORMACIÓN.

- **Objetivo:** La creación de una página interna exclusiva para colaboradores.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Intranet	Internet.	Página Web.	Diseño de Página web	Misión Visión Valores Historia. Información de interés para trabajadores. Procedimientos de recursos humanos. Eventos anuales. Competencias Galería de fotos de los diversos eventos.

JUSTIFICACIÓN: EN LA COMUNICACIÓN LOS MEDIOS ELECTRONICOS JUEGAN UN PAPEL MUY IMPORTANTE EN LA DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN, ESTE MEDIO PERMITE TENER LA INFORMACIÓN ACTUAL O NO DE LA EMPRESA EN GENERAL.

- **Objetivo:** Reforzar la identidad corporativa

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización Interno y externo	Comunicación Organizacional	Anuncios		Periódico mural		Reportajes publicados en diferentes medios impresos de interés para toda la gente que vista los espacios Brasil. Cumpleaños. Galería de fotos.

JUSTIFICACIÓN: ESTA HERRAMIENTA YA EXISTE EN BRASIL, SIN AMBARGO NO SE LE HA BRINDADO EL PESO QUE TIENE ESTE ESPACIO TANTO PARA COLABORADORES COMO PARA CONSULTORES Y CONSULTORAS, AQUI CONOCERAN LOS PILARES IDEOLÓGICOS DE LA EMPRESA ADEMÁS DE ARTICULOS QUE SEAN PUBLICADOS EN REVISTAS Y PUEDAN ESTAR AHÍ SIN IMPORTAR SU VIGENCIA.

Objetivo: Crear un buzón de sugerencias para colaboradores en los diferentes espacios.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Escritos		Buzón de sugerencias	Bloc de sugerencias Tamaño profesional Papel reciclado Color blanco	Nombre completo (opcional) Área de trabajo Edad Opinión o Sugerencia.

JUSTIFICACIÓN: ESTABLECER UN CANAL FORMAL PARA QUE LOS COLABORADORES PUEDAN DAR SU PUNTO DE VISTA SOBRE DIVERSOS TEMAS DE LA EMPRESA, YA QUE COMO SE ESTUDIO EN CAPÍTULOS ANTERIORES LO OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES COADYUVA EN EL DESARROLLO DE LA MISMA.

CONCLUSIONES.

La comunicación es un proceso fundamental en las relaciones personales o laborales, tan importante que sin esta no podría funcionar ninguna sociedad, sin embargo también es trascendental saber cuál es el mensaje a comunicar y cómo se transmitirá el mensaje.

Este proceso está integrado básicamente por un emisor que es quien emite un mensaje a un receptor, y aunque parece muy sencillo este proceso requiere de estudio e investigación sea cual sea su función.

La comunicación organizacional será fundamental en el estudio de los procesos de comunicación de una empresa, se convierte en una herramienta estratégica en el buen funcionamiento y logro de objetivos de la misma.

Tanto la comunicación interna como externa dirigen el camino exitoso de una empresa, sin embargo la comunicación interna será la responsable de encaminar el cumplimiento de los objetivos a través de una buena relación entre los empleados y la forma de comunicarse.

Para el adecuado desarrollo de una empresa, es necesario contar con expertos en comunicación organizacional quienes diseñan estrategias de comunicación que la empresa necesite según los problemas comunicacionales existentes.

En entrevista con el director de comunicación de una prestigiada empresa de venta directa Ulises Vargas, nos platica la importancia de la comunicación interna: “es necesario mantener informados de primera instancia a los empleados de las estrategias e iniciativas que la empresa realiza, lo cual contribuirá a darle sentido de pertenencia al individuo.”

No obstante aunque muchas empresas se apoyan del área de recursos humanos para desarrollar la comunicación interna, cada vez más

organizaciones reconocen que ésta es también una inversión importante y merece una gerencia o departamento para otorgarle esta responsabilidad.

El encargado del área será quien analice y jerarquice las fallas comunicacionales que pudieran existir y con base en ellos, determinar el plan estratégico y los canales adecuados para revertir dichos problemas.

Estas herramientas permiten generar un sentido de pertenencia y lealtad por el lugar en el que se trabaja, para Ulises Vargas, “si el clima organizacional no es bueno los empleados no se sentirán a gusto y en confianza de externar sus puntos de vista o críticas, ocasionando que no exista identidad con la compañía”

Algunas de estas herramientas pueden ser trípticos, carteles, revistas, periódicos o páginas internas, todas estas se seleccionan de acuerdo a las necesidades de cada empresa y al resultado del diagnóstico dado por un experto en comunicación.

Para determinar un plan estratégico es importante primero conocer la organización, misión, visión, valores que son la columna vertebral de todas las decisiones que se toman en la misma, este plan ayuda a encontrar soluciones a los problemas comunicacionales existentes.

Estos problemas surgen a través de un análisis situacional y del entorno, donde se analizan los diferentes aspectos tanto internos como externos, para esta investigación se formularon una serie de enunciados donde se analiza cada una de las áreas de Brasil Cosméticos, y se obtuvo información básicamente de su situación desde la parte interna como la externa.

La información obtenida en el análisis situacional y del entorno, fue retomada de forma más amplia para considerar oportunidades, amenazas, fortalezas y

debilidades, (análisis FODA), con el objetivo de determinar los canales de comunicación interna a utilizar.

En el caso de Brasil Cosméticos S.A. se revisaron los organigramas tanto generales como particulares, en ellos se pudo notar que no cuentan con área específica o encargada de la comunicación interna de la empresa, por lo que parte de la estrategia creativa fue la creación de una gerencia de comunicación, para incidir sobre el desarrollo y en el cumplimiento de los objetivos generales.

Cabe mencionar que Brasil Cosméticos, tiene en mente diversas estrategias de comunicación interna, que por motivos de seguridad no se mencionan en este documento, sin embargo, la creación de esta área se propone también para el apoyo y seguimiento de estos proyectos que ya están en el escritorio.

Se hicieron algunas entrevistas con personal de la empresa, también por motivos de seguridad se omiten los nombres, para determinar como se está trabajando y con qué herramientas de comunicación cuentan, si bien por ser una empresa nueva y pequeña, hasta ahora la comunicación interna no había sido la prioridad de una gerencia.

Actualmente el crecimiento inminente de Brasil Cosméticos S.A. a lo largo y ancho de nuestro país, advierte un foco de atención en la comunicación interna antes de que esta se convierta en un problema donde nadie sepa cómo, cuándo, dónde o con quien comunicar lo que esta pasando.

Estas entrevistas arrojaron que muchos colaboradores no saben a quien dirigirse por desconocer muchas de las funciones de los diferentes cargos, además del desinterés que existe por conocer lo que hacen en otras áreas.

Por tal motivo se plantea la creación de un manual corporativo, donde además de tener la información institucional de Brasil Cosméticos, exista también la

descripción de los puestos, así como de sus alcances y limitaciones para que los colaboradores conozcan y sepan a quien dirigirse para resolver los diversos problemas generados en el día a día.

La gerente de recursos humanos comentó en entrevista el desconocimiento por parte de algunos colaboradores de quiénes participan en las diferentes áreas de la empresa, ocasionando muchas veces que la información no llegue a las personas adecuadas en el momento requerido..

Sin embargo como parte de una de sus creencias “el encadenamiento de las relaciones”, Brasil Cosméticos es una empresa que aprueba el constante acercamiento con todo el personal en general, esto permite que exista un acercamiento con Dirección general y con las áreas necesarias para la creación de canales formales de comunicación.

Como empresa, Brasil Cosméticos cuenta con los productos y la calidad necesaria para posicionarse como una de las mejores marcas de venta directa a nivel nacional.

Otro resultado de la propuesta es la creación de una revista interna, el objetivo es informar y hacer participe a los colaboradores de todas las actividades realizadas en Brasil Cosméticos, esta revista también contará con otras secciones como reportajes sobre diversos temas relacionados con los productos o con el personal, cumpleaños, actividades socio-ambientales, recreativas entre otras.

Un boletín informativo electrónico que se encargará de transmitir la información más importante con carácter de urgente, su periodicidad dependerá del peso de la noticia y puede utilizarse al día, a la semana o al mes. Una página web para colaboradores donde se publiquen las noticias generales de la empresa o los trabajadores, así con como políticas y procedimientos de interés para el desarrollo dentro de la empresa.

Respecto a las publicaciones externas, la plataforma será un periódico mural que ya existe pero puede robustecerse en contenido y forma para las opiniones de los colaboradores. También se propone la creación de un buzón de sugerencias en los diferentes espacios tanto en la Ciudad de México como en el interior de la República Mexicana.

Finalmente como resultado de este trabajo se propone la creación de una agenda electrónica como complemento de los demás canales de comunicación interna, lo que permitirá un flujo de información adecuado con las personas que así lo requieran.

Es importante mencionar que los canales de comunicación se adecuan según las necesidades de cada empresa y el éxito de los mismos dependerán de los resultados generales así, en el caso de no ser satisfactorios, es necesario plantear nuevas estrategias de comunicación.

La comunicación no es estática y se encuentra en constante cambio, la propuesta creativa podrá modificarse conforme las necesidades que Brasil Cosméticos S.A. vaya presentando con el paso del tiempo y de su crecimiento, sin embargo tiene todo para convertirse en una de las mejores empresas de cosméticos en nuestro país.

Fuentes de consulta.

Adler, Ronald B.; Marquardt Elmhorst, Jeanne, *Comunicación organizacional*, México, Mc graw hill, 2005. pp. 83

Antiga y tenorio, Guía para elaborar proyecto de investigación, México: Trillas, 2006, 112p.

Blanch Ribas, Josep María et al., *Teoría de las relaciones laborales. Desafíos*, Barcelona, Editorial UOC, 2003.

Bustamante, Enrique, et al., *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación*, Barcelona, Gedisa, 2003.

Castanyer Figueras Francesc *La formación permanente en la empresa*, Colombia, Marcombo, 1999.

Cervera Fantoni, *Comunicación Total, España*, Esic, 2006.

Escorsa Castells, Pere; Valls Pasola, Jaume, *Tecnología e innovación en la empresa*, Colombia, Alfaomega, 2001.

García Blanco, Jorge, *Plan estratégico de comunicación integrada*, UNAM / FCPyS / Licenciatura en Ciencias de la Comunicación / Opción Comunicación Organizacional, 2007-1.

Fernandez Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas 2000, p. 111.

Galdón, Gabriel, *Introducción a la comunicación y a la información*, España, Ariel, 2001, primera edición.

Garrido, Francisco Javier, *Comunicación estratégica, Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, España, Gestión 2000, 2001.

Francisco J., *Comunicación empresarial, Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, España, Gestión 2002. pp 78

Lacasa, Antonio S., *Gestión de la comunicación Empresarial*, España, Gestión 2000.

Martin Martin Fernando, *Comunicación empresarial e institucional*, Ediciones universidad Salamanca, España 2007.

Mercado H, Salvador, *Canales de distribución y logística*, México, Ediciones Macchi, 2001.

Newstrom, John W., *Dirección, gestión para lograr resultados*, India, Mc graw hill, 2007.

Pérez González, Rafael Alberto, *Estrategias de comunicación*, 2001.

Rodrigo Alsina, Miguel, *Teorías de la comunicación, ámbitos, métodos y perspectivas*, Valencia, Publicaciones de la Universidad de Valencia, 2001.

Rebeil Corella, María Antonieta, Ruiz Sandoval Resendiz, Celia, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Mexico Plaza y Valdes editores, p.386.

Documentos.

Hemerográficas

Bonilla, Carlos, *Comunicación organizacional en la sociedad global*, Revista mexicana de comunicación, México, diciembre 2005-enero 2006.

S/autor, *Curso de inducción Brasil*, México, 1997

S/autor, Dirección general, "Ser consultora Brasil, tu marcas la diferencia", México, 2010.

.

Documentos electrónicos.

Aguilar Valenzuela, Rubén, La comunicación interna en las organizaciones, (en línea)

Etcétera, 9 de septiembre 2010, Dirección URL:

<http://etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=4889> (consulta: 31 de octubre de 2010)

Gerente web, La comunicación interna de la empresa, (en línea)

Universidad Javeriana, febrero 2005, Dirección URL:

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm> (consulta: 31 de noviembre de 2010)

Marketing siglo XX1, Comunicación Interna (en línea)

Directory México, Dirección URL:

http://www.articulosinformativos.com.mx/Comunicacion_Interna-a1038371.html (consulta: 31 de octubre de 2010)

Muñiz Gonzalez, Rafael, Comunicación interna, (en línea)

México, 2010, Dirección URL:

<http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm> (consulta: 04 de noviembre de 2010)