

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

**Plan estratégico como
herramienta gerencial**

Centro de Investigaciones de la Comunicación
Corporativa Organizacional CICO

ECO E
EDICIONES



Universidad
de La Sabana

La comunicación como herramienta gerencial / Adriana
Patricia Guzmán de Reyes... [et al.]. -- Bogotá : Ecoe
Ediciones, 2006.

280 p.; 24 cm. --

ISBN 958-648-459-9

1. Comunicación en administración 2. Comunicación
organizacional 3. Comunicación corporativa I. Guzmán de
Reyes, Adriana Patricia.

658.45 cd 20 ed.

A1094625

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Angel Arango

Colección: Textos universitarios

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, D.C., enero de 2007

ISBN: 958-648-459-9

© Universidad de La Sabana

Campus Universitario Puente del Común

Km.21, Autopista Norte de Bogotá, D.C.

Chía, Cundinamarca, Colombia

E-mail: publicaciones@unisabana.edu.co - www.unisabana.edu.co

Tels.: (571) 8615555 - 8616666 Fax: (571) 8616010

© Ecoe ediciones Ltda.

E-mail: correo@ecoeediciones.com - www.ecoeediciones.com

Calle 32 bis No. 17-22, Tel. 2889821, Fax. 3201377

Bogotá, D.C., Colombia

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez

Autoedición: Yolanda Madero T.

Portada: Elena Ospina

Fotomecánica: Imagen Gráfica

Impresión: Litoperla Impresores Ltda.

Carrera 25 No. 8-81, Tel. 3711916

Impreso y hecho en Colombia

Tabla de contenido

Prólogo	XI
 Capítulo Primero. El Comunicador y la Organización. Adriana Patricia Guzmán de Reyes	
Introducción	1
1. La gestión de la organización	3
1.1. Lo que va del administrador al comunicador	3
1.2. Desarrollar nuevas habilidades	3
1.3. La necesidad del equipo	4
1.4. Un poco de números no va mal	6
1.5. La cultura de la planeación	11
1.6. Ideas geniales, estrategias geniales	12
1.7. Ríos de información	13
2. El papel de la comunicación en la empresa de hoy	14
Bibliografía	15
 Capítulo Segundo. Humanizar la Comunicación, La Mejor Apuesta de la Organización. Daniel Fernando López Jiménez	
Introducción	17
1. Fundamentación de la comunicación en las organizaciones	19
1.1. Epistemología de la comunicación organizacional	19
1.2. Evolución de los objetos de la comunicación	21
1.3. El subcampo de la comunicación organizacional	24
1.4. Aportes disciplinares al estudio de la comunicación organizacional	25
2. Filosofía de la comunicación organizacional	28
2.1. Finalidad de la comunicación	29
3. Plan de comunicaciones de la organización	30
3.1. El modelo sinérgico	30
Función específica	31
Públicos	31
Estrategia	32
Táctica	36
Motivación	36
Convicción	37
Productividad	37
Sinergia	38
Desarrollo social del país	38
4. Pilares del plan estratégico de comunicación	38
4.1. La gerencia debe considerar a la comunicación como el lubricante de la cadena cerrada	38

42. Ensamble de públicos	40
43. El plan de comunicación debe pensarse desde la perspectiva de las personas	41
44. La convicción, más allá de la motivación	42
45. Construcción de relaciones de amistad	42
5. Pilares de las relaciones comunicativas en la organización	44
5.1. La acción comunicativa	44
Formatos de comunicación organizacional	45
5.2. Competencias del comunicador de las organizaciones	46
Competencia cognitiva	46
Competencia fáctica	47
Competencia prudente	47
Competencia crítica	47
6. Los escenarios del plan estratégico de comunicaciones	48
6.1. Comunicación interna	50
Comunicación descendente	50
Comunicación ascendente	51
Comunicación horizontal	52
6.2. Comunicación externa	53
Comunicación comercial	54
Comunicación pública	55
6.3. Comunicación intermedia	55
Bibliografía	56

Capítulo Tercero. El Plan no es la Estrategia y otros conceptos

fundamentales. Jorge Aguilera	59
Introducción	61
1. ¿Qué es una estrategia?	61
1.1. Definiciones de estrategia y táctica	62
2. La estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados	62
3. Diferencia entre estrategia, táctica y herramienta	63
4. ¿Para qué se hace una estrategia?	63
5. Las comunicaciones de la estrategia	64
6. ¿Cómo se pueden clasificar las estrategias?	64
6.1. Estrategias por necesidad	64
Estrategias por problema	64
7. Cómo se pueden clasificar las tácticas?	65
7.1. Tácticas conceptuales	65
7.2. Táctica operativa	65
7.3. Táctica argumental	66
8. ¿Cómo construir credibilidad?	66
9. Hablemos de las herramientas	66
9.1. Las herramientas de comunicación hoy	67
10. Cómo Plantear una estrategia efectiva?	71
10.1. Identificación	71

10.2.	Identificación del objetivo	71
10.3.	Identificación del público	71
10.4.	Identificar la situación	72
	¿Qué está pasando?	72
	Recopilación	73
	Observación	73
	Interpretación y análisis	74
	Diagnóstico	74
	Solución	75
	La concepción y propuesta de ideas.	75
10.5.	Condicionantes	78
10.6.	Contingencias	82
10.7.	Elección	82
11.	Plan de acción	82
11.1.	La estructura del plan	84
	Objetivo estratégico	84
	Propuesta estratégica	84
Bibliografía	89
Capítulo Cuarto. Ejecución del Plan Estratégico de Comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito. Bibiana Galvez, Álvaro Vives		
		91
Introducción		
		93
1.	Ejecución del plan de comunicaciones	93
1.1.	Mensajes a comunicar	96
2.	Alineación del plan de comunicaciones con los objetivos estratégicos de la organización	98
2.1.	Definición del alcance del plan. (qué abarca el plan, hasta dónde llega su ejecución, expectativas del mismo)	98
2.2.	Revisión de los objetivos estratégicos y visión del plan - alineación entre lo que pretende el plan estratégico de Comunicaciones (P.E.C.O) y lo que pretende la organización	99
2.3.	Revisión de los componentes, fases y recursos del plan (listas de chequeo, recursos disponibles, actores involucrados)	
	Recursos disponibles	100
	Elaboración de listados de verificación	102
	Personas involucradas en el plan	103
2.4.	Elaboración de las rutas de ejecución del plan (cronogramas, rutas críticas, pruebas piloto)	104
	Elaboración de cronogramas de trabajo	104
	Previsión de imprevistos	105
	Posibles rutas críticas en la ejecución (posibles ruidos)	106
	Elaboración de pruebas pilotos	108
2.5.	Logística del plan	107
3.	Criterios para seleccionar los medios (recomendaciones para una mezcla efectiva de medios)	108
3.1.	Participación	108

3.2.	Rapidez	109
3.3.	Permanencia	109
4.	Características de los medios	110
4.1.	Medios interpersonales	110
4.2.	Medios sonoros	110
4.3.	Medios visuales	111
4.4.	Medios audiovisuales	112
4.5.	Factores para la selección de medios	112
4.6.	Elaboración de mensaje	114
4.7.	Logística para la producción de medios	114
4.8.	Herramientas de información	117
	4.8.1. Publicaciones internas	117
4.9.	Herramientas de comunicación formal e informal	125
	Formal e informal	125
	Bibliografía	131
Capítulo Quinto. Análisis Estratégico del Entorno Competitivo.		
	<i>Alejandro Moreno Salamanca</i>	133
	Introducción	135
1.	Definición de entorno	135
	Respecto del sector	137
	Respecto a cada organización	137
2.	Determinación del entorno	138
2.1.	Estudiar la oferta	138
2.2.	Estudiar la demanda	139
2.3.	Estudiar el comportamiento futuro	139
2.4.	Análisis de las principales fuerzas de competencia del entorno	139
	Bibliografía	144
Capítulo Sexto. Control Estratégico y Mejoramiento Continuo de La Comunicación Organizacional. María Cristina Ocampo Villegas		
	Introducción	145
1.	Una gestión exitosa	147
2.	Variables y atributos	148
3.	Los factores críticos de éxito en la comunicación	149
3.1.	La eficiencia comunicativa	151
3.2.	La eficacia comunicativa	151
3.3.	La efectividad comunicativa	152
3.4.	La productividad en comunicaciones	152
3.5.	Rentabilidad	153
4.	¿Qué es el CEMC?	154
	Definición y selección de los indicadores a utilizar	156
	Medición de indicadores	156
	Supervisión de resultados	156
	Comparación de estimativos y resultados	157
	Toma de medidas correctivas	157

5.	¿Qué medir y cómo medir?	157
5.1.	Indicadores de eficiencia	158
5.2.	Indicadores de eficacia	160
5.3.	Indicadores de efectividad	162
5.4.	Indicadores de productividad	163
6.	Incidencia de la comunicación en la gestión corporativa	167
7.	Del control al mejoramiento continuo	168
7.1.	Supervisión de resultados	170
7.2.	Comparación de estimativos y resultados	170
7.3.	Toma de medidas correctivas	171
	Bibliografía	173

Capítulo Séptimo. Los retos del nuevo Comunicador en las Organizaciones de la Sociedad de la Información. *Daniel Fernando López*

	Introducción	175
1.	Los cambios estructurales de la organización	177
2.	La distribución, la nueva alternativa de las organizaciones	179
3.	El fin de los edificios corporativos	181
4.	El fin del servicio persona a persona o del mercadeo relacional	184
5.	El fin del departamento	185
6.	El fin del empleo directo	186
7.	La administración como un servicio	187
8.	La comunicación como eje central de la organización.	189
9.	El multiempleado de varias organizaciones	190
10.	La vulnerabilidad de la nueva estructura organizacional	190
11.	El yo y la persona en la nueva organización	191
	Bibliografía	193

Capítulo Octavo: Dimensión estratégica en la Comunicación Organizacional de las tecnologías de información y comunicación y los nuevos medios. *Sergio Llano Aristizabal*

	Introducción	195
1.	El comunicador organizacional frente a las TIC	197
1.1.	Las tic, los sistemas de información y los medios digitales	198
1.2.	La comunicación en las dimensiones de las tic	199
1.3.	El rol del comunicador organizacional de cara a las tic	201
2.	Las tic articuladas con las estrategias de comunicación (diagnóstico, valoración, y alineación)	204
2.1.	Diagnóstico del entorno tecnológico	205
	Hardware	206
	Software	207
	Redes	200
2.2.	Valoración y juicio	208
2.3.	Alineación estratégica	209
3.	Los nuevos medios (diagnóstico y alineación)	211
3.1.	Nuevos medios, enumeración	212
		214

Sitio Web	215
Sitio Intranet	215
Correo electrónico	216
Mensajería instantánea	216
Telefonía IP	217
Foros y charlas (<i>chats</i>)	217
Videoconferencia	217
Otros medios	217
3.2. Nuevos medios, taxonomía	219
3.3. Diagnóstico general	220
Sitio Web	220
Sitio Intranet	221
Correo electrónico	221
Mensajería instantánea	221
Otros medios	221
3.4. Diagnóstico específico	222
Sitio Web y sitio Intranet	223
Correo electrónico	223
3.5. Alineación estratégica	224
Bibliografía	225

PRÓLOGO

Sin duda, que el espacio ganado por los profesionales de la comunicación en la organización ha sido una tarea ardua y difícil. Su entrega y constancia ha abierto el camino para los nuevos profesionales y especialistas egresados de las facultades de comunicación.

Hoy el reto se presenta desde el soporte del discurso teórico y autónomo que debe sustentar la acción del comunicador en las organizaciones. Esto sugiere, pasar de la mera acción por la acción, a la acción sustentada. Donde, se dimensione al comunicador como un intelectual de la comunicación, que propenda por la humanización de la organización a través de la misma.

El trabajo por colonizar y posicionar este *saber* es un asunto pendiente que se debe construir en el oficio del día a día, tanto desde el ejercicio práctico del comunicador, como desde el estudio teórico de los investigadores, ampliando las fronteras del conocimiento comunicativo.

Este escenario es propicio para que los profesores investigadores del Centro de investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional – CICCOC – de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de La Universidad de La Sabana, presenten a consideración de la comunidad de estudiantes de pregrado y de posgrado el presente libro titulado *Comunicación Empresarial. Plan Estratégico como Herramienta Gerencial*, que condensa, a nuestro parecer, algunas consideraciones a tener en cuenta por la gerencia de la comunicación en las organizaciones en la búsqueda de la comunicación integral.

Uno de los móviles de esta propuesta, es precisamente el tratamiento inmediato y mediático que se le da a los asuntos de la comunicación en la empresa por parte de la gerencia. La comunicación en la organización no es un asunto que se pueda negociar, *existe comunicación o no existe*, este planteamiento deja clara la dimensión gerencial que debe tener la comunicación en cualquier organización.

Capítulo segundo

HUMANIZAR LA COMUNICACIÓN, LA MEJOR APUESTA DE LA ORGANIZACIÓN

Más allá del beneficio lucrativo de la operación de las organizaciones y de las remuneraciones individuales por las tareas realizadas, está la recompensa de quien se siente respetado, oído y aplaudido, como expresión de alegría del espíritu humano que ha sido entendido.

Daniel López

Por: Daniel Fernando López Jiménez*

* Comunicador Social y Periodista de la Universidad de La Sabana, candidato a doctorado sobre Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento en la Universidad Oberta de Cataluña, Master en Evaluación de Impacto Ambiental del Instituto Superior de Investigaciones Ecológicas de Málaga España, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia y Especialista en Periodismo Económico de la Universidad de La Sabana. Actualmente es el Director de Investigaciones y Postgrados de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de La Sabana y Coordinador Académico del Postgrado en Gerencia de la Comunicación Organizacional, es investigador del Observatorio de Medios y profesor en el Área de Comunicación Pública, en los cursos Sociedad del Conocimiento y de la Información, Comunicación Organizacional. Docente universitario por más de 12 años, Director del Centro de Investigaciones de la Comunicación Organizacional CICO y Vicepresidente del Centro de Investigaciones de la Comunicación y las Relaciones Públicas de Colombia CECOR-Bogotá. daniel.lopez1@unisabana.edu.co

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta una reflexión sobre la postura epistemológica y filosófica que debe tener el comunicador acerca de su trabajo en las organizaciones. Las preguntas del *qué* y el *para qué* son fundamentales para una recta acción comunicativa del profesional de este *saber*.

Esta reflexión se suscita desde la aproximación a la concepción y a la definición humanista de la comunicación, de su papel en las organizaciones y del orden sistemático que debe darse a través del plan estratégico de comunicaciones.

Esta concepción procura establecer la finalidad de la comunicación en las organizaciones y la finalidad del comunicador en la misma; la primera: metafóricamente establecida como un lubricante que permite a las partes su operación de acuerdo con el orden y la programación establecida para cada una de ellas en virtud del todo. La segunda: como el agente humanizador de la comunicación, traspasando su función como mero mediador, a la de orientador, facilitador y reconciliador de las partes, en continua cercanía con el establecimiento y construcción de relaciones comunicativas.

1. Fundamentación de la comunicación en las organizaciones

1.1. Epistemología de la comunicación organizacional

Como introducción a la gestión del plan estratégico de comunicación organizacional, es necesario partir de una concepción epistemológica de la comunicación como disciplina abordada por las ciencias sociales.

La comunicación como materia de estudio ha sido una constante de indagación entre investigadores sociales provenientes de diferentes disciplinas, a saber: sociología, psicología social, política, semiología, historia, filosofía, etnografía, pedagogía, entre otras.

Este estudio más profundo, desde principios del siglo XX, ha consolidado la comunidad de investigadores de la comunicación mundial, que mediante sus aportes disciplinares han contribuido en la comprensión del *fenómeno* de la comunicación social.

El tratamiento inmediato y mediático que se le da a los asuntos de la comunicación en la empresa por parte de la gerencia es uno de los móviles de esta propuesta. La comunicación en la organización no es un asunto que se pueda negociar, *existe comunicación o no existe*, planteamiento que deja clara la dimensión gerencial que debe tener la comunicación en cualquier organización.

A partir de las consideraciones que se abordan en los capítulos de este libro, y que ponen en común los modelos teóricos que han desarrollado los miembros del CICCOC, se identifica una metodología para la gestión del plan de comunicaciones en la empresa.

Se reflexiona sobre los espacios y roles del comunicador en la empresa, los volúmenes de información, los criterios de calidad, las habilidades profesionales, los datos y los números, la cultura de la planeación y la iniciativa particular como *determinantes* en el eficiente trabajo del comunicador en las organizaciones. Se pretende identificar los nuevos retos del comunicador en las organizaciones modernas con el advenimiento de la llamada Sociedad de la Información y del Conocimiento.

Este texto es un instrumento que puede servir de guía para implementar acciones que conduzcan al éxito de la comunicación dentro de las organizaciones. El profesional que lidera los procesos debe armarse de ciertas herramientas que le lleven a desempeñarse mejor al momento de asumir un rol directivo, independientemente de la envergadura de sus acciones o el límite de sus decisiones.

Dirigido a estudiantes, profesores y profesionales de la comunicación y todas aquellas personas interesadas en el inmenso saber de la comunicación en las organizaciones.

Colección: Textos universitarios
Área: Administración



ECOE
EDICIONES



Universidad
de La Sabana

ISBN: 958-648-459-9



9 789586 484596