Atlántica
de Comunicación

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y NUEVOS RETOS DEL COMUNICADOR EN LAS ORGANIZACIONES

MARÍA CRISTINA OCAMPO VILLEGAS (ED.)

EDITORIAL UOC
Universidad de La Sabana
ECOE EDICIONES

Director de la colección: Lluís Pastor

Primera reimpresión: enero 2015

© María Cristina Ocampo Villegas, de la edición

© de esta edición, 2014

Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL)
Gran Via de les Corts Catalanes, 872, 3a planta
08018 Barcelona
http://www.editorialuoc.com

Universidad de La Sabana
Campus del Puente del Común. Km. 7 Autopista
Norte de Bogotá
Chía, Cundinamarca - Colombia
Teléfono: 8615555, ext.: 1411 y 1412
E-mail: publicaciones@unisabana.edu.co
www.unisabana.edu.co

© Ecoe Ediciones Ltda.
E-mail: correo@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 No. 63C-32, PBX. 2481449, FAX. 3461741

Coordinación editorial: Martha Helena González M.
Autoedición: Kelly Johana Narváez

Diseño de la cubierta: Natalia Serrano
Impresión: Service Point FMI, S.A.

ISBN Editorial UOC: 978-84-9064-372-3
ISBN Editorial Universidad de la Sabana: 978-958-648-735-1
Depósito legal: B 18142-2014

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y el de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ningún modo ni a través de ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos sin la previa autorización por escrito de los titulares del copyright.

Prólogo 13

Primera Parte. El plan estratégico de comunicación 21

Capítulo 1. Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización
Por Daniel Fernando López Jiménez 23

Introducción 25

1. Fundamentación de la comunicación en las organizaciones 25
   1.1 Epistemología de la comunicación organizacional 25
   1.2 Evolución de los objetos de la comunicación 26
   1.3 El sub campo de la comunicación organizacional 29
   1.4 Aportes disciplinares al estudio de la comunicación organizacional 31

2. Filosofía de la comunicación organizacional 33
   2.1 Finalidad de la comunicación 33

3. Plan de comunicaciones de la organización 35
   3.1 El modelo sinérgico 35

4. Pilares del plan estratégico de comunicación 42
   4.1 La gerencia debe considerar a la comunicación como el lubricante de la cadena cerrada 42
   4.2 Ensamble de públicos 43
   4.3 El plan de comunicación debe pensarse desde la perspectiva de las personas 44
   4.4 La convicción, más allá de la motivación 45
   4.5 Construcción de relaciones de amistad 46

5. Pilares de las relaciones comunicativas en la organización 47
   5.1 La acción comunicativa 47
   5.2 Competencias del comunicador de las organizaciones 48

6. Los escenarios del plan estratégico de comunicaciones 49
   6.1 Comunicación interna 50
   6.2 Comunicación externa 53
   6.3 Comunicación intermedia 55

7. Determinantes del plan estratégico de comunicación 56

7.1 Uso de los medios tradicionales de comunicación como apoyo al plan 56
7.2 Uso de los nuevos medios de comunicación digital como apoyo al plan 57

8. Géneros de comunicación organizacional 58

Referencias 61

Capítulo 2. Investigación en la comunicación corporativa: entre la validez de la información y la eficacia de los datos
Por Daniel Fernando López Jiménez 63

1. El diagnóstico de comunicaciones corporativas 65

2. ¿Qué buscamos y cómo validar la información? 67
2.1. Definición de objetivos 68
2.2. Selección de públicos 70

3. Muestreo, métodos cualitativos y cuantitativos para públicos de comunicación 72

4. Hallazgos y conclusiones 75

Referencias 77

Capítulo 3. El entorno de la comunicación corporativa
Por Santiago Ocampo Gómez 79

Introducción 81

1. Buscar la diferencia al entender el entorno 82
1.1 ¿Cuál es el producto o servicio que vendemos? 85
1.2. ¿Cuál es el público objetivo? ¿Cómo es su estilo de vida? ¿Cómo piensan? ¿Cómo nuestro producto o servicio puede hacer parte de sus vidas? 86
1.3 ¿Qué desean nuestras audiencias o clientes potenciales de nosotros? ¿Qué quieren saber ellos sobre nosotros y nuestro producto o servicio? 87
1.4 ¿En dónde y de quién reciben información para la toma de decisiones? 88
1.5 ¿Cuáles son los puntos de contacto que el público objetivo tiene con nosotros? 89

1.6 ¿Qué necesita nuestro público objetivo para su decisión de compra? ¿Cómo podemos apoyar esa decisión de compra? 90
1.7 ¿Qué haría que nuestro público objetivo no nos compre? 91
1.8 ¿Cómo nos podemos conectar con ellos y cómo podemos llevarlos por un camino positivo y creíble? 91
1.9 ¿Cuáles son las características de un mensaje efectivo y un canal idóneo que nos ayude a lograr todo esto? 92

2. Conclusiones 93

Referencias 94

Capítulo 4. Comunicación creativa: alternativas para las estrategias de comunicación
Por Humberto Cadavid Álvarez 95

1. Prendiendo motores 97
2. En sus marcas, listos... 98
3. Barreras a pensar diferente 99
4. Trabajando con problemas 103
5. Conclusión 107

Referencias 107

Capítulo 5. La comunicación estratégica de los eventos
Por Haydée Guzmán Ramírez 109

Introducción 111

1. El estatus de los eventos 111
2. La estrategia de los eventos 113
   2.1. El público 116
   2.2. El mensaje 116
   2.3. El entorno 117
   2.4. Los recursos 118
   2.5. Los responsables 119
   2.6. El cronograma 119

2.7. El presupuesto 120
2.8. La evaluación 121

3. Productividad de los eventos 123

Referencias 124

Capítulo 6. Ejecución del plan estratégico de comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito
Por Bibiana Gálvez Medina y Álvaro Vives Hurtado 125

Introducción 127

1. Ejecución del plan de comunicaciones 127

2. Alineación del plan de comunicaciones con los objetivos estratégicos de la organización 131
2.1. Definición del alcance del plan. (Qué abarca el plan, hasta dónde llega su ejecución y expectativas del mismo) 132
2.2 Revisión de los objetivos estratégicos y visión del plan - Alineación entre lo que pretende el Plan Estratégico de Comunicaciones (P.E.CO) y lo que pretende la organización 133
2.3 Revisión de los componentes, fases y recursos del plan. (Listas de chequeo, recursos disponibles, actores involucrados) 134
2.4 Elaboración de las rutas de ejecución del plan (cronogramas, rutas críticas, pruebas piloto) 138
2.5 Logística del plan 141

3. Criterios para seleccionar los medios (recomendaciones para una mezcla efectiva de medios) 142
3.1. Participación 143
3.2. Rapidez 143

4. Características de los medios 144
4.1. Medios interpersonales 144
4.2. Medios sonoros 144
4.3. Medios visuales 145
4.4. Medios audiovisuales 146
4.5. Factores para la selección de medios 147
4.6. Elaboración de mensajes 147

5. Logística para la producción de medios 149

6. Herramientas de información 152
6.1. Publicaciones internas 152
6.2. Herramientas de comunicación formal e informal 159

Referencias 164

Capítulo 7. Instrumentos de medición e indicadores de la comunicación organizacional
Por María Cristina Ocampo Villegas 165

Introducción 167

1. Una gestión exitosa 167

2. Variables y atributos 169

3. Los factores críticos de éxito en la comunicación 171
3.1. La eficiencia comunicativa 171
3.2. La eficacia comunicativa 172
3.3. La efectividad comunicativa 172

4. Qué es el CEMC 172
4.1. Definición y selección de los indicadores a utilizar 174
4.2. Medición de indicadores 175
4.3. Supervisión de resultados 176
4.4. Comparación de estimativos y resultados 177
4.5. Toma de medidas correctivas 177

5. Formulación de preguntas 177

6. Qué medir y cómo medir 181
6.1. Indicadores de eficiencia 182
6.2. Indicadores de eficacia 185

7. Del control al mejoramiento continuo 187
7.1. Supervisión de resultados 188
7.2. Comparación de estimativos y resultados 188
7.3. Toma de medidas correctivas 189

Referencias 189

Segunda Parte. Nuevos retos de la comunicación 191

Capítulo 8. Web 2.0: tecnologías y medios para una comunicación organizacional de "código abierto"
Por Sergio Llano Aristizábal 193

Introducción 195

1. Definiendo la Web 2.0 196

2. La Web 2.0 desde sus principios 199
   2.1. La web como plataforma 200
   2.2. Aprovechamiento de la inteligencia colectiva 201
   2.3. Los datos son el próximo "Intel inside" 202
   2.4. Final de los ciclos de lanzamiento de nuevas versiones de *software* 203
   2.5. Modelos de programación de peso ligero 204
   2.6. Uso del *software* en más de un dispositivo 205
   2.7. Experiencias de usuario enriquecidas 205

3. Elementos de la Web 2.0 y comunicación 206
   3.1. Mapa de la Web 2.0 208
   3.2. Tecnologías que soportan la Web 2.0 209
   3.3. Aplicaciones informáticas de la Web 2.0 211

4. Formas comunicativas de la Web 2.0 213
   4.1. *Blogs, fotoblogs, audioblogs, videoblogs* y *microblogs* 213
   4.2. *Podcast* 218
   4.3. *Videopodcast* o *vodcast* 219
   4.4. Redes sociales 220
   4.5. *Wikis* 222

5. Retos de la Web 2.0 para la comunicación organizacional 225

Referencias 229

Capítulo 9. La comunicación: herramienta fundamental para administrar en valores
Por Natalia C. Camacho Brochero 231

Introducción 233

1. Cultura, un "vehículo" organizacional 233

2. Una nueva administración basada en valores 235

3. Errores frecuentes en programas de comunicación empresarial 236

4. Seis claves para dirigir la comunicación de forma estratégica 238

5. Dos compañías que asumieron el reto de la comunicación 240

Referencias 244

Capítulo 10. Comunicar para mejorar la calidad
Por María Cristina Ocampo Villegas **245**

Introducción 247

1. Nuevos principios en la gestión de calidad 248

2. Comunicar para mejorar la calidad 250

3. Inducción y facilitación del cambio 251
   3.1. Cambio cultural 252
   3.2. Clima organizacional 253
   3.3. Aprendizaje organizativo 254
   3.4. Formación 256
   3.5. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios 258

4. Relaciones benéficas y comunicación externa 259

Conclusiones 260

Referencias 262

Capítulo 11. El *marketing* personal: cuando la marca soy yo
Por Sandra Orjuela Córdoba **263**

Introducción 265

1. ¿Qué buscan las empresas? 266
2. Hablemos de *marketing* 266
3. La marca 267
4. Y ahora... ¿cómo esto se relaciona con usted? 268
5. ¿Yo, soy la marca? 269
5.1. Las características de la marca personal 270
5.2. El modelo de dimensiones de marca personal 271
5.3. Su nombre como marca 272
5.4. La responsabilidad de terceras partes 273
5.5. La incertidumbre del cliente 273
5.6. La experiencia es esencial 274
5.7. La diferenciación limitada 274
5.8. El control de la calidad 274
5.9. Convertir a los "hacedores" en vendedores 275
5.10. El tiempo asignado al *marketing* 275
5.11. La presión para reaccionar en lugar de prever 275
5.12. La polémica en torno a la publicidad 276
5.13. Un conocimiento limitado del *marketing* 276
6. Consideraciones finales 279
Referencias 280

Capítulo 12. El nuevo reto profesional: la inteligencia comunicativa
Por Jeannette Mercedes Torres Flórez

Introducción 281
1. Primer escalón: inteligencia emocional 283
2. Segundo escalón: la inteligencia social 284
3. Tercer escalón: la IC en la Era Virtual 286
4. Cuarto escalón: redes de comunicación = E, de Éxito 288
5. Quinto escalón: hacia la consolidación de la IC 290
Referencias 291

Prólogo

Los vertiginosos cambios que se desprenden de la dinámica mundial, cada día más integrada a través de los sistemas de comunicación, obligan a las empresas a mantener un constante monitoreo sobre el entorno, a revisar sus estrategias, a flexibilizar los planes y a corregir los derroteros. Esta actividad, que en ocasiones resulta agobiante, exige a los comunicadores sociales vinculados con las organizaciones la utilización de una serie de herramientas, instrumentales y teóricas, para afrontar con éxito los retos cotidianos que la profesión demanda. La planificación, la estrategia, la creatividad y el control son entre otras, las actividades a las que constantemente se enfrentan los comunicadores en las organizaciones. No obstante, esa dinámica incontrolable, en muchas ocasiones, genera una sensación de impotencia.

> "Lo que sucede es que en esta dinámica actual, las herramientas convencionales de planificación y gestión no son suficientemente operativas porque el incremento en la diversidad, en los niveles de interacción y en la multiplicación de las situaciones emergentes, generan un espacio sumamente inestable, difícil de predecir e imposible de controlar. Cuando las empresas intentan analizar y diseñar acciones en este territorio, con herramientas basadas en modelos estáticos, entran en un desconcierto estratégico que las deja vulnerables frente a las turbulencias del entorno[1]".

Sin embargo, no se puede atravesar el océano sin los instrumentos necesarios para conocer la fuerza y la dirección del viento, los movimientos de las mareas y la trayectoria de otras naves con las que existe el potencial riesgo de colisionar. De la misma manera, la comunicación en las organizaciones debe contar con un mapa, un derrotero o un plan, sin dejar de estar atentos a los cambios que se puedan presentar e inclusive anticipando estrategias y alternativas para sortear los movimientos imprevistos del entorno. La dinámica actual no nos permite desechar el plan, por el contrario, nos obliga a afinarlo y a hacerlo versátil y flexible. Para lograrlo, el comunicador debe ser creativo y mantenerse al tanto de las tendencias y de las fuerzas que rodean el entorno empresarial.

La dinámica actual, también ha permitido que la comunicación se consolide cada vez más como eje central de la organización. Esta realidad es fácilmente palpable en aquellas de mayor envergadura que son plenamente conscientes de la importancia de mantener relaciones armoniosas, tanto con los públicos de interés como con las audiencias internas. Pero en América Latina el camino todavía está por recorrer. Un número significativo de empresas siguen estando de espaldas a esta realidad. Orientadas a mercados todavía muy restringidos y domésticos, amparadas por legislaciones que, en muchas oportunidades, resultan proteccionistas; las PyME latinoamericanas parecen no dimensionar la

---

1 Manucci, M. Impacto Corporativo. La Crujía, Buenos Aires, 2008.

Capítulo 1

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, alumno del doctorado sobre Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento en la Universidad Oberta de Cataluña, magíster del mismo programa, magíster en Evaluación de Impacto Ambiental - Instituto de Investigaciones Ambientales de Málaga, España; especialista en Periodismo Económico de la Universidad de La Sabana, especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia. Actualmente, es decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Los Hemisferios en Quito, Ecuador; director del Departamento de Comunicaciones Institucionales y del Centro de Investigaciones de Comunicación y Opinión Pública. Ha sido director del programa de Comunicación Social y Periodismo de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana en Colombia; coordinador académico en la especialización en Gerencia de la Comunicación Organizacional; investigador del Observatorio de Medios y director del Centro de Investigaciones de la Comunicación Organizacional, CICCO. Ha publicado, doce artículos científicos en las áreas de la comunicación, el periodismo y la gestión del conocimiento; y los libros en coautoría Comunicación Empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial (primera y segunda edición), Población y desarrollo en los albores del siglo XXI, y Sistemas informativos en América Latina.

Introducción

El presente capítulo, presenta una reflexión sobre la postura epistemológica y filosófica que debe tener el comunicador sobre 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 del comunicador en ellas; la primera: metafóricamente establecida como un lubricante que permite a las partes su operación de acuerdo con el orden y a la programación establecida para cada una de ellas en virtud del todo. La segunda: como el agente humanizador de la comunicación, traspasando su función de mero mediador, a la de orientador, facilitador y reconciliador de las partes, en continua cercanía con el establecimiento y construcción de las 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 cómo 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 y 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.

Fenómeno tipificado por dos objetos ineludibles, el primero: los hilos conductores y las constantes repetitivas en los procesos de comunicación; el segundo: las relaciones sociales de los agentes comunicadores, sus implicaciones e impactos en la vida personal y pública de las personas.

Este escenario a su vez, ha generado la discusión *epistémica* de la *naturaleza del estudio* y de la validación de los nuevos conocimientos de la

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y NUEVOS RETOS DEL COMUNICADOR EN LAS ORGANIZACIONES

Los vertiginosos cambios que se desprenden de la dinámica mundial, cada día más integrada a través de los sistemas de comunicación, obligan a las empresas a mantener un constante monitoreo sobre el entorno, a revisar sus estrategias, a exibilizar los planes y a corregir los derroteros. Esta actividad exige a los comunicadores sociales vinculados con las organizaciones, la utilización de una serie de herramientas -instrumentales y teóricas- para afrontar con éxito los retos cotidianos. De la misma manera, la recién aparecida generación de formas comunicativas digitales, así como la nueva ola de medios interactivos, cobran mucho interés en el mundo organizacional. Los nuevos medios colaborativos están llamados a convertirse en recursos excepcionales para la gestión de los nuevos retos de comunicación. Dentro de este contexto se desarrolla esta segunda edición de Comunicación Empresarial, documento dirigido a estudiantes, profesores y profesionales de la comunicación y a todas aquellas personas interesadas en el inmenso saber de la comunicación en las organizaciones. Aquí el lector encontrará los elementos necesarios para el desarrollo de planes de comunicación, concebidos estratégicamente y no como simple herramientas operacionales.

Atlántica
de Comunicación

EDITORIAL UOC

Universidad de La Sabana

ECOE EDICIONES

ISBN 978-84-9064-372-3

9 788490 643723