

► MÓDULO I

Estandarización
de roles
de comunicación,
mercadeo
y responsabilidad
social





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Esta publicación es posible gracias al apoyo del pueblo y el gobierno de Estados Unidos, a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). La información proporcionada no es oficial del gobierno de Estados Unidos y no representa las opiniones o posiciones de USAID o del gobierno de Estados Unidos.

An aerial photograph of a banana plantation. The plants are arranged in neat rows, with a central path or irrigation channel. Blue plastic mulch is visible between the plants, and a wooden stake is placed in the center of the path. The overall scene is lush and green.

USAID/Colombia

USAID/Colombia
Lawrence J. Sacks
Director de Misión

Jennifer Tikka
**Directora de la Oficina de Desarrollo
Económico Rural**

Germán Sanz
Oficial de Inclusión Financiera y Desarrollo

Iniciativa de Finanzas Rurales
Asdrúbal Negrete Lebette
Director

Claudia Elicet Roncancio López
Subdirectora

Contenido:
Juan Felipe Echeverry, Adriana Llano Restrepo,
Natalia Marriaga Martínez, Blanca Posada, Ángela
Galindo, Wilson Gómez

Diseño gráfico
Allprint Graphic

Foto de carátula y página de créditos:
Fernanda Pineda - Hanz Rippe para USAID



La Iniciativa de Finanzas Rurales de USAID implementó una metodología de comunicaciones que busca, de manera participativa, que las entidades financieras se evalúen a sí mismas para poder establecer oportunidades de mejora en materia de comunicaciones internas y externas, así como de relacionamiento con sus grupos de interés. Para ello, la Iniciativa definió una metodología enfocada a entidades financieras que incluye una visita de inmersión corporativa y seis talleres formativos - reflexivos en igual número de tópicos distintos (Estandarización de roles de comunicación; Manejo reputacional, de marca y de medios; Comunicación relacional; Comunicación para el Cambio Social; comunicación del Riesgo e indicadores de gestión de comunicaciones). A partir de ellos, el Programa acompañó a cada una de las entidades aliadas en la formulación de un plan de mejoramiento que se implementó a lo largo de la ejecución de los planes de trabajo conjuntos entre IFR y las respectivas entidades financieras.



“La forma en que nos comunicamos con otros y con nosotros mismos, determina la calidad de nuestras vidas”.

Anthony Robbins

Presentación

La Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR) de USAID tiene como objetivo principal mejorar la inclusión financiera de poblaciones vulnerables en zonas de conflicto definidas para promover la oferta de servicios financieros a productores agropecuarios, micro, pequeñas y medianas empresas y cadenas de valor. Para ello, el programa estableció memorandos de entendimiento y planes de trabajo con 14 entidades financieras entre bancos, cooperativas, compañías de financiamiento comercial y ONG financieras.

Como parte de los objetivos definidos en los respectivos planes de trabajo, estuvo el fortalecimiento de las entidades en términos de servicio, presencia en los territorios definidos con IFR, y diseño, mejora o adecuación de las estrategias de relacionamiento de cada una de las entidades con las comunidades rurales de los 197 municipios priorizados por el Programa. En ese sentido, durante el último trimestre de 2016 se formuló con cada una de las entidades un plan de comunicaciones que, alineado con los respectivos convenios y planes de trabajo, facilitara y potenciara la imagen, reputación, estrategias de comunicación, relacionamiento con comunidad y prevención de riesgos y crisis por comunicación y mercadeo.

Como parte de estos planes de trabajo, desde IFR se definió una metodología de asistencia técnica que incluyó la realización de talleres de formación en seis tópicos distintos y, a partir de ellos, la formulación de un plan de mejoramiento de las comunicaciones para cada entidad, que sirviera como hoja de ruta para llevar a cabo acciones transformadoras en la comunicación interna y externa de las organizaciones.

Dicha metodología fue de muy buen recibo por parte de las entidades aliadas a IFR y generó importantes transformaciones en las organizaciones en beneficio de sus clientes internos y externos.

En ese sentido, como una herramienta de trabajo para que las entidades aliadas a IFR puedan volver a aplicar la metodología en futuros momentos, o bien para que otras organizaciones la pongan en práctica para generar procesos que transformen sus comunicaciones, el programa entrega esta caja de herramientas.





Sobre IFR

La Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) responde a las décadas de conflicto interno y las profundas desigualdades que son más evidentes en las regiones rurales de Colombia. Si bien Colombia cuenta con un sistema financiero sofisticado, todavía no llega a los sectores rurales y agrícolas con los servicios adecuados, debido a las barreras de información, costo y riesgo. El acceso limitado a las finanzas limita la capacidad de las familias rurales para mejorar la productividad y, en consecuencia, inhibe el crecimiento económico sostenido y la plena participación en la economía.

Para mejorar la intermediación financiera inclusiva en áreas de conflicto, IFR promueve la provisión de servicios financieros rurales basados en el mercado para micro, pequeños y medianos productores y negocios a través de cuatro componentes; la mejora de la intermediación financiera rural; la reducción de barreras a los servicios financieros rurales; un entorno financiero modernizado, y el aprendizaje, gestión del conocimiento y comunicaciones.

Al mejorar la focalización de los servicios financieros rurales, el proyecto busca la inclusión de ciertos sectores de la población, al tiempo que facilita las condiciones para el crecimiento económico. Ambos factores son claves para reducir la pobreza y la desigualdad, y son las causas fundamentales del conflicto interno en Colombia. El proyecto promueve la inclusión de mujeres, afrocolombianos, indígenas y otras poblaciones marginadas. La Iniciativa se enfoca en 197 municipios objetivo en siete corredores económicos: Sur de Tolima, Valle del Cauca y Cauca, Bajo Cauca y Sur de Córdoba, Meta, Huila - Caquetá, Montes de María y Tumaco.

Para abordar el acceso limitado a la financiación que enfrentan los productores rurales y garantizar la inclusión de mujeres, afrocolombianos, indígenas, víctimas del conflicto armado, y otras poblaciones marginadas, el proyecto proporciona asistencia técnica específica y enfoques innovadores, que incluyen: capacitación para que los bancos comerciales, las cooperativas de crédito y las ONG de microfinanzas aprovechen las oportunidades comerciales rentables para la expansión de los servicios a los clientes en los mercados rurales; y subvenciones de incentivo y desafío para promover la innovación que permita a los

intermediarios financieros llegar mejor a las zonas rurales y las poblaciones marginadas.

A través de estas acciones se espera que entre el periodo agosto 2015 – agosto 2020 se logre incluir al menos 200.000 nuevos clientes en áreas rurales marginadas con al menos US\$500 millones en servicios financieros; vincular a 12 Intermediarios financieros que durante el mismo periodo de tiempo tengan capacidad fortalecida para proporcionar servicios financieros en áreas rurales; desarrollar o mejorar al menos 10 productos o servicios financieros; y difundir al menos 10 productos de conocimiento relacionados con el acceso a servicios financieros rurales.





Introducción

Tener una comunicación interna y externa estratégica y efectiva, que al mismo tiempo que potencie y desarrolle el engranaje de una entidad en cumplimiento de su objetivo misional satisfaga las necesidades de acceso a la información de sus grupos de interés externos es un desafío constante en el mundo contemporáneo, máxime si se trata de entidades del sector financiero que quieren ampliar su portafolio de productos y servicios y ponerlos a disposición de comunidades rurales que, como las colombianas, han atravesado momentos difíciles en medio del conflicto armado.

Es por esto que desde la Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR) de USAID, y en el marco del apoyo técnico brindado a 14 entidades financieras de diversos tamaños y con portafolios se diseñó una metodología de asistencia técnica que incluye la realización de talleres de formación en seis tópicos distintos y, a partir de ellos, la formulación de un protocolo de comunicación específico para cada entidad, y la entrega final a cada entidad de la “Metodología aplicada para la asistencia técnica para el fortalecimiento de las estrategias de comunicación de entidades financieras enfocadas en la inclusión financiera de población rural”.

En ese sentido, con esta caja de herramientas se busca entregar los insumos a profesionales de la comunicación dentro del sector financiero, para que puedan llevar a cabo un proceso asistencia técnica para el fortalecimiento de las estrategias de comunicación de las entidades financieras enfocadas en la inclusión financiera de población rural, de modo tal que se pueda contribuir desde la mirada estratégica de comunicaciones y mercadeo en el posicionamiento de las entidades en los territorios en los que ya tienen presencia y definir las acciones estratégicas que se deben seguir en los nuevos territorios en los que van a entrar a futuro.

Para lograr esto, la caja de herramientas propone un proceso que tiene el siguiente orden, y que idealmente debería hacerse con dos semanas de diferencia entre uno y otro paso.

Descripción de acciones



Paso 1. Taller de estandarización de roles de comunicación

Se trata de un ejercicio en el cual se propone un estándar de los roles y las funciones de las áreas de comunicación, mercadeo, comercial y de responsabilidad social empresarial. Esto triangulando tres tipos de información: (i) la manera en la que actualmente la entidad viene llevando a cabo estas acciones; (ii) lo que diversas teorías y tendencias corporativas dicen respecto a estas áreas misionales; y (iii), lo que la entidad quisiera lograr en el corto, mediano y largo plazo través del óptimo desarrollo de estos ejes de trabajo.



Paso 2. Inmersión corporativa en la entidad

Se trata de un ejercicio en dos fases: una primera llevada a cabo a través de entrevistas en profundidad con actores claves dentro de la entidad tanto en cargos directivos como en cargos operativos; y una segunda fase en la que se contrasta la información aportada por los entrevistados con la realidad vivida en el servicio al cliente, a través de unas visitas como cliente incógnito a oficinas de atención al público tales como sucursales bancarias, corresponsales bancarios u otros similares. Las entrevistas versan principalmente en temas como valores y principios corporativos, filosofía de servicio, diferenciales respecto a la competencia, promesa de valor; y estándares de comunicación que manejan interna y externamente.



Paso 3. Taller de identidad, imagen, marca, y reputación

A partir de la meta establecida respecto a los roles de las diferentes áreas, así como a los hallazgos de la inmersión corporativa, este taller detona un proceso formativo – reflexivo en torno a los siguientes aspectos: reputación y marca; construcción de promesas de valor; cómo fortalecer el área de mercadeo desde las comunicaciones y viceversa; cómo fortalecer la labor social desde las comunicaciones y cómo esta impacta la labor comercial, y viceversa; y la construcción de un proceso acumulativo perfecto entre la identidad, la imagen, la marca y la reputación.



Paso 4. Taller de relacionamiento con grupos de interés

Recogiendo los desafíos existentes en la entidad para lograr un proceso acumulativo perfecto entre la identidad, la imagen, la marca y la reputación; y sin olvidar las metas establecidas entre cada una de las áreas de la organización, este taller explica a los/as participantes, qué es un grupo de interés, cómo se puede clasificar, de qué manera se pueden identificar, acercarse a ellos y tener relaciones estrechas con cada uno. A partir de esta información se lleva a la entidad a identificar sus grupos de interés, clasificarlos y estructurar estrategias exitosas de relacionamiento.



Paso 5. Taller de comunicación para el cambio social

Partiendo de recordar los diferentes grupos de interés de la entidad, y explicando que el nuevo paradigma de la comunicación, máxime en procesos sociales, consiste en generar procesos de diálogo, participación y acción colectiva, y no en ser simples emisores de mensaje, el taller explica a partir de ejemplos, la manera en la que una entidad puede diseñar estrategias de comunicación para el cambio social, es decir, comunicaciones con y para la gente.



Paso 6. Taller de comunicación para el manejo del riesgo

Entendiendo que el manejo estratégico de las comunicaciones al tiempo que blindar los procesos de relacionamiento con grupos de interés, incluye factores de riesgo reputacional, este taller permite una reflexión colectiva en torno a cuáles son los riesgos reputacionales para la entidad desde un nivel micro hasta un nivel macro, y orienta las discusiones corporativas acerca de los factores protectores y mitigadores de los riesgos, llevando a establecer hojas de ruta y mecanismos de respuesta ante eventuales crisis.



Paso 7. Taller sobre Indicadores de gestión de las comunicaciones corporativas

Sin lugar a dudas uno de los grandes desafíos que tienen las áreas de comunicaciones tiene que ver con medir y mostrar el impacto de sus acciones más allá de la tradicional revisión relacionada con presencia mediática, engagement o respuesta de sus publicaciones en redes sociales, o asistencia a eventos convocados a través de campañas publicitarias. En ese sentido, este taller se propone como una herramienta de medición cuali-cuantitativa que incluye enfoques de eficacia, eficiencia, productividad, cobertura, economía e impacto, tanto para acciones de comunicación interna como de comunicación externa.



Paso 8. Taller de Formulación de plan de mejoramiento en comunicaciones

Recogiendo los aprendizajes, reflexiones y datos recogidos en los anteriores siete pasos, este taller comienza por generar un análisis colectivo acerca del estado actual de los flujos de comunicación dentro de la entidad, las oportunidades de mejora, las respuestas individuales y corporativas ante las mismas. A partir de ello generar un proceso de diálogo con acciones concretas para transformar las oportunidades de mejora en caminos de transformación de las comunicaciones internas y externas de la organización, incluyendo la definición de indicadores para medir la gestión del área.

Cómo usar esta caja de herramientas

El presente documento pretende ser una guía para que un tallerista con conocimientos y agencia en materia de comunicaciones estratégicas facilite un proceso de formación-reflexión al interior de una entidad, al final del cual se formule un plan de mejoramiento.

Así las cosas, para cada uno de los pasos, que en adelante se llamarán módulos, se entregan los siguientes insumos:

- Conceptos clave que es importante tener en cuenta para cada uno de los talleres/ejercicios.
- Un marco conceptual que recoge fuentes bibliográficas e información de referencia para orientar mejor las discusiones y explicaciones necesarias para cada taller/ejercicio.
- La guía metodológica del taller/ejercicio, en el cual se indica paso a paso las acciones que se deben llevar a cabo tanto para las explicaciones conceptuales, como para las discusiones, reflexiones y posteriores análisis.
- Los formatos requeridos para recoger la información en cada taller/ejercicio.
- Y finalmente una guía para poder analizar la información, explicando además el uso que la misma puede tener en el siguiente taller/ejercicio o fase del proceso.

Es importante tener en cuenta que cada entidad es un universo en sí misma, y es por esto que los pasos, procesos o contenidos aplicables a una pueden no serlo para otra, de allí que sea importante para el facilitador tener a la mano los conceptos clave y el marco teórico, así como interiorizar lo mejor posible la realidad de la organización, a fin de poder guiar cada uno de los ejercicios.

Módulo I

Estandarización de roles de comunicación, mercadeo y responsabilidad social

I.1. Conceptos clave

I.1.1. Función de las comunicaciones

El área de comunicaciones contribuye a gestionar de manera coherente y homogénea las tres (3) áreas que abarca el modelo de comunicación integral en las tendencias corporativas actuales: comunicación de marketing/comercial, comunicación corporativa/institucional, y comunicación interna.

En ese sentido, corresponde al área de comunicaciones coordinar las distintas actividades de comunicación de manera global; conseguir una gestión coherente de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial, proyecto empresarial que deberá ser traducido en términos de imagen con el fin de contribuir de manera positiva en el logro de los objetivos organizacionales.

En razón a lo anterior, el área de comunicaciones depende de la alta dirección de la empresa y debe ser liderado por un profesional estratega y planificador (supervisa y orienta), que sabe vender su área dentro de la empresa y explicar su utilidad; diseña acciones, planes, programas de comunicación sobre objetivos estratégicos, coordina e interpreta las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos y supervisa todas las acciones, campañas, promociones desarrolladas, sin olvidarse además de evaluar los resultados de las acciones en función de sus objetivos.

I.1.2. Función del mercadeo

Se trata de todas aquellas acciones, procesos, metodologías y actividades que le permiten a una organización identificar el mercado al cual quieren ofrecer sus productos y/o servicios, y posteriormente satisfacer las necesidades de ese público específico. Para lograr todo ello, las tendencias actuales indican que el área de mercadeo de una entidad debe desempeñar principalmente seis funciones:





1. **Identificación.** Consiste en buscar, identificar y analizar oportunidades de negocio que puedan existir en el mercado para los productos y/o servicios que la organización produce o comercializa.
2. **Análisis.** Sobre la identificación del mercado al cual quiere dirigirse, el área de mercadeo tiene la función de analizar permanentemente a los consumidores, es decir, monitorear, estudiar y analizar sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra (dónde compran, cuándo compran, cada cuánto tiempo compran, por qué compran), costumbres y actitudes.
3. **Benchmarking.** La información respecto al consumidor de una organización debe siempre complementarse con análisis permanente de la forma en que otras empresas están buscando satisfacer estas mismas necesidades, de allí que sea vital conocer y analizar la ubicación, público objetivo, volumen de ventas, participación y experiencia en el mercado de la competencia directa e indirecta, así como los recursos y estrategias con que cuenta para lograrlo, a partir de lo cual conviene siempre determinar ventajas, fortalezas y debilidades propias y externas.
4. **Formulación de estrategias.** A partir de la identificación del mercado, el conocimiento del consumidor y de la competencia, el área de mercadeo debe formular las estrategias que permitan satisfacer las necesidades, gustos, preferencias y deseos de los consumidores. Dichas estrategias pueden ser:
 - *Estrategias de producto:* incluyen, por ejemplo, agregarle nuevas características, u ofrecer servicios complementarios tales como el servicio de entrega a domicilio.
 - *Estrategias para el precio:* incluyen, por ejemplo, reducir precios para incentivar ventas, o aumentarlos para generar sensación de calidad, u ofrecer descuentos por volumen de compra.
 - *Estrategias para la distribución:* trabajar con intermediarios con el fin de aumentar la cobertura del producto o abrir nuevos puntos de venta, o generar convenios con nuevos distribuidores.
 - *Estrategias para la promoción:* ofrecer promociones de ventas tales como llevar dos productos por el precio de uno, hacer publicidad en Internet, o habilitar puestos de degustación.

5. **Implementación.** El área debe establecer cada paso para la implementación, asignar los recursos necesarios, determinar los plazos de ejecución, y posteriormente coordinar las actividades para poner en práctica las estrategias.
6. **Control.** Seguimiento, evaluación y ajuste son las acciones que también debe llevar a cabo el área de mercadeo para asegurarse de que las estrategias se estén implementando correctamente.

1.1.3. Función del área comercial

Las áreas comerciales de una entidad tienen bajo su rol toda la gestión comercial en campo; al tiempo que deben suministrar información clave en terreno sobre la competencia, sus productos y servicios, así como adaptar los productos y servicios a las necesidades del cliente, cuidando las políticas corporativas, para con ello aumentar el volumen de ventas, manejando con cuidado las políticas de riesgo financiero y la reputación de la entidad.

1.1.4. Funciones del área de gestión del talento humano

Corporativamente hablando estas áreas tienen las siguientes seis funciones principalmente:

1. **Función económica.** Relacionada con la efectiva remuneración a los equipos de trabajo que integran la entidad.
2. **Función procesos y procedimientos.** Debe coordinar todas las etapas procedimentales necesarias para contar con el personal necesario para que la entidad funcione, aplicando los procedimientos que para ello aplique, desde la convocatoria y selección de las personas más idóneas para cada cargo, hasta la firma de los respectivos contratos, las acciones de entrega de cargo y las periódicas evaluaciones de desempeño y renovación de contrato.
3. **Función de desarrollo humano.** Tiene a su cargo todos los procesos formativos en habilidades blandas y duras que se requieren para que el personal de la entidad desempeñe sus cargos de manera idónea. Esto incluye tanto los momentos de inducción y reinducción, como otros espacios de formación que puedan requerirse para el cumplimiento de un rol.





4. **Función seguridad y salud en el trabajo.** Toda organización debe tener una política de seguridad y salud en el trabajo, la cual comienza desde la práctica de exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales, hasta la coordinación de buenas prácticas por parte del personal para garantizar óptimas condiciones de salud durante el ejercicio de sus funciones. Son estas las acciones que deben coordinarse desde el área de Talento Humano.
5. **Función regulatoria.** Es responsabilidad del Área de Talento Humano la formulación, difusión y seguimiento de todos los reglamentos y políticas de manejo de personal.
6. **Función de bienestar.** Competen al área todos los procesos respectivos en materia de recreación, deportes, y otros aportes complementarios como pueden ser los de transporte, alimentación, entre otros.

1.1.5. Funciones de las áreas de responsabilidad social empresarial o de desempeño social

Estas áreas pueden tener, entre otras, las siguientes funciones:

1. **Buen gobierno.** Conjunto de principios éticos que pondrán de manifiesto la misión y los valores de la Empresa.
2. **Relacionamiento social con clientes y proveedores.** Excelencia en la prestación de servicios a través del cuidado en las políticas de atención al cliente. Compromiso con la calidad y seguridad del producto. Honestidad e integridad en la relación con los proveedores. Relación con proveedores que ofrezcan mayores garantías de calidad y precio, capacidad de respuesta, etc.
3. **Relacionamiento estratégico con empleados.** Velar por la seguridad en el trabajo; así como acompañar procesos sociales de los empleados en su involucramiento con comunidades impactadas por la entidad.
4. **Medio ambiente.** Fomentar que todos los empleados se preocupen de proteger el medio natural donde trabajan. Cuando se usen materiales y residuos dañinos o contaminantes, tratarlos de manera adecuada y respetuosa con el medio ambiente minimizando los efectos medioambientales.
5. **Acción social.** Respeto por la dignidad de la persona humana y los Derechos Humanos Fundamentales. Respeto por la diversidad. Integración de la Empresa en la región donde se establezca. Colaboración al desarrollo sostenible.

1.2. Marco conceptual de referencia

La comunicación es una pieza clave para el dinámico movimiento de todos los componentes que intervienen en el desenvolvimiento de cualquier organización. Todas las entidades tienen grupos de interés internos y externos, y deben comunicarse con ellos a través de estrategias aterrizadas según las características de cada uno de esos grupos. Por ese motivo es fundamental diseñar y ejecutar estrategias que permitan conseguir resultados positivos y articulados con los planes macro definidos por la entidad.

En ese sentido, la comunicación para ser estratégica debe hacer aportes para la transformación de los entornos en los que se desenvuelven o participan las organizaciones y por lo tanto debe ser una herramienta para potencializar las capacidades de todos los que intervienen en el proceso comunicativo. Esta es la razón por la cual debe estar integrada a la planeación estratégica, y ser tenida en cuenta como una herramienta vital al servicio de la organización y no solo como un agente divulgador.

Ahora bien, para lograr que la comunicación sea ese componente trascendental, es importante tener en cuenta las funciones que puede y debe cumplir, entendiendo que comunicarse y hacerlo de manera estratégica no es algo que compete solamente al área de comunicaciones, sino a todos y cada uno de los colaboradores de la organización. Algunas de estas funciones son:

- *Motivación.* Proporcionar información clara que incentive a los colaboradores para cumplir o superar las expectativas.
- *Control.* La comunicación como herramienta para mantener el control sobre los trabajadores y su entorno de trabajo. Lo cual no es otra cosa que el suministro constante de información clara y oportuna.
- *Interacción.* La estandarización de roles que permitan flujos constantes y claros de información y retroalimentación entre los distintos actores de una organización.
- *Suministro de información.* Producción, análisis y retroalimentación de la información necesaria para que los procesos y procedimientos ocurran de la manera esperada y necesaria.

Las funciones anteriormente descritas demuestran que hoy en día la comunicación es una herramienta estratégica fundamental dentro de





cualquier organización. Por eso, para gestionarla correctamente y de forma eficaz, es indispensable la creación de un área de Comunicación, máxime en un siglo como el XXI en donde las empresas necesitan comunicarse y expresarse como parte del mundo globalizado al que pertenecen, pero al mismo tiempo lo necesitan para lograr que todos los trabajadores se comprometan, tengan un nivel de motivación alto y cumplan las metas y objetivos establecidos.

1.2.1. El área de comunicaciones

Un área de comunicaciones debe generar comunicaciones que transmitan la visión, la misión, los valores y los objetivos principales de la organización a todos los niveles de la misma, pero además a todos los grupos de interés identificados. Ese es su principal compromiso. Para ello debe diseñar estrategias, monitorear su impacto y tomar las medidas de ajuste si fuera necesario. Es vital que conozca las necesidades del personal, así como las de los clientes, proveedores, distribuidores o terceros agentes que de alguna u otra manera guarden relación con la organización, lo cual solo es posible si su ubicación dentro del organigrama le permite una visión panorámica de la entidad, y no solo desde uno de los frentes.

1.2.2. Mercadeo

Como disciplina identifica y analiza la audiencia de un producto o servicio, incluyendo sus características económicas, sus hábitos de consumo y la manera en la que accede regularmente a los productos o servicios que satisfacen sus necesidades. Pero también analiza el resto del mercado y sus diferentes variables. Como área usa toda esta información para la creación de un servicio o el diseño de un producto, siempre con la premisa de crear y desarrollar acciones que mantengan viva a la organización, proporcionen rentabilidad y la hagan crecer. Además, participa en la constitución de una estructura organizativa para la venta propiamente dicha del producto o servicio ofrecido.

1.2.3. Endomarketing, o cómo vender la empresa hacia dentro

Se trata de la aplicación de muchas de técnicas de mercadeo dirigidas hacia los grupos de interés internos de la organización, con el objetivo de transmitir información clave, que en últimas genere sentido de

pertenencia, afiance la identidad corporativa y logre fidelización con la misión y la visión institucionales.

1.2.4. Gestión de la información

Sirve para disminuir las barreras en la comunicación. Cuanto más grande es una empresa, más barreras existen y, por tanto, más coordinada debe estar su comunicación. Comunicando se persigue el objetivo de que todo el personal apoye el proyecto empresarial y sea aquello que una al conjunto de la compañía: sus objetivos, su misión, sus medios, su personal y sus mandos jerárquicos. Con una correcta gestión de la información se consigue:

- La participación y sentido de pertenencia de parte de los colaboradores.
- Adopción de los valores corporativos.
- La armonía de las acciones de la empresa. Facilita el cumplimiento de los objetivos generales: una empresa que informa a todo su personal aquello que acontece, y lo informa sin hacer diferenciaciones, ayuda a que todos sus componentes vayan hacia la misma dirección.
- Un cambio en las actitudes. Tanto en momentos de crisis como de éxito, la comunicación permite que se asimilen las modificaciones y favorezca el cambio cultural.
- Aumento en la productividad. La comunicación interna, en este caso relacionada más al aspecto formativo, también contribuye a mejorar la calidad del trabajo del empleado: instrucciones, procedimientos y normas favorecen la optimización de tiempos y recursos.¹



¹ Tomado de https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_corporativa

I.3. Guía para la realización del taller

I.3.1. Taller para estandarización de roles



A. Tema: Imaginarios de los roles

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Memofichas de colores (Un color por cada área a trabajar)

Duración: 1 hora y 30 minutos

Preguntas orientadoras:

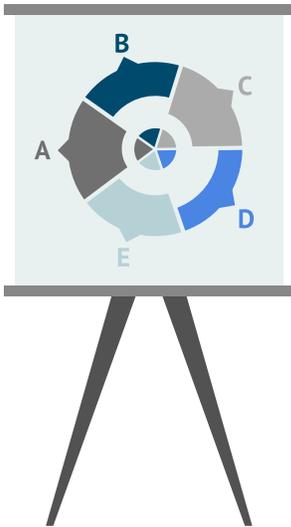
1. ¿Qué hace el área de comunicaciones?
2. ¿Qué hace el área de mercadeo?
3. ¿Qué hace el área comercial?
4. ¿Qué hace el área de talento humano?
5. ¿Qué hace el área social?

Descripción de la actividad:

A cada uno de los integrantes se le entregará un paquete con cinco memofichas, cada memoficha con un color distinto, así: Azul para comunicaciones, verde para mercadeo, rojo para comercial, amarillo para talento humano y blanco para el área social. Se les pedirá que marquen la tarjeta arriba con el área respectiva.

Una vez hecha esta actividad, se pedirá a todos los participantes, menos a la persona de comunicaciones, que en la memoficha azul escriban cinco cosas que por su experiencia o conocimiento sepan que hace el área de comunicaciones. Una vez cada uno haya consignado sus aportes, procederán a pegarlos en una pared marcada previamente con el título: Acciones que hace el área de comunicaciones.

Cuando todas las memofichas estén pegadas, el facilitador las leerá en voz alta, y preguntará a la responsable de comunicaciones, si considera que los aportes de sus colegas dan cuenta de sus acciones, si siente que hace falta algo o sobra. Según su respuesta, ella en su memoficha incluirá aquellas cosas que sobran y las que faltan y se generará un diálogo sobre los imaginarios que existen respecto al área.



Esta acción se repetirá de la misma manera para las demás áreas temáticas.

B. Tema: El deber ser de cada rol en las comunicaciones

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Presentación en Power Point

Duración: 30 minutos

Preguntas orientadoras:

1. ¿Cuál es el rol de comunicaciones?
2. ¿Cuál es el rol del área comercial?
3. ¿Cuál es rol del área de mercadeo?
4. ¿Cuál es el rol del área de talento humano?
5. ¿Cuál es el rol del área social?

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación power point, el facilitador explicará a los asistentes lo que diversas teorías y tendencias dicen respecto a los roles de cada una de las áreas.

C. Tema: Lo que queremos hacer (El ideal a cinco años)

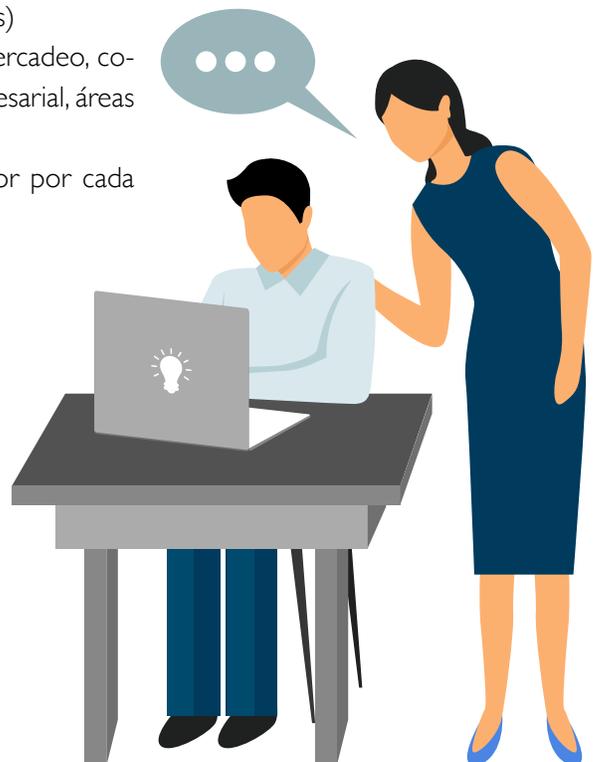
Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Memofichas de colores (Un color por cada área a trabajar)

Duración: 1 hora y 30 minutos

Preguntas orientadoras:

1. ¿Qué debería hacer comunicaciones?
2. ¿Qué debería hacer comercial?
3. ¿Qué debería hacer mercadeo?
4. ¿Qué debería hacer talento humano?
5. ¿Qué debería hacer el área social?





Descripción de la actividad:

Se invitará a los participantes a que se divida en dos grupos, cuidando de no tener más de cuatro integrantes por grupo. Cada grupo tendrá cinco memofichas, cada memoficha con un color distinto, así: Azul para comunicaciones, verde para mercadeo, rojo para comercial, amarillo para talento humano y blanco para el área social. Se les pedirá que marquen la tarjeta arriba con el área respectiva.

Una vez organizados y con las memofichas marcadas, se les pedirá que discutan en grupo, a partir de lo que se explicó de la teoría, pero además teniendo en cuenta el contexto de su organización, y su visión a futuro, cuál debería ser el rol de cada una de las áreas. Una vez consignados sus aportes en las memofichas, se les pedirá pegarlos en la parte de la pared marcada con el respectivo título: Ideal de las comunicaciones, ideal del área de mercadeo, etc.

Cuando todos hayan pegado sus aportes, el facilitador hará la lectura y abrirá un espacio de diálogo/discusión sobre puntos en común y puntos problemáticos de sus aportes.

D. Tema: Empecemos por lo básico...qué podremos hacer en un año

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Memofichas de colores (Un color por cada área a trabajar)

Duración: 2 horas

Preguntas orientadoras:

1. ¿Qué podría hacer comunicaciones?
2. ¿Qué podría hacer comercial?
3. ¿Qué podría hacer mercadeo?
4. ¿Qué podría hacer Talento humano?
5. ¿Qué podría hacer el área social?

Descripción de la actividad:

Se pedirá al grupo que se reúnan en plenaria, nombrando un moderador y un escribiente que se encargue de consignar en cada memoficha los aportes. Se les pedirá además que colectivamente pasen a la pared a revisar los aportes previos sobre los imaginarios de los roles, así como lo que se imaginan y/o desean de las áreas en cinco años, y una vez de regreso en sus asientos reflexionen colectivamente sobre lo que creen que en un año podrían lograr que estas áreas hagan, teniendo en cuenta que las apuestas en común para el siguiente año serían las bases para el futuro.

Una vez sostenida la discusión, el escribiente deberá pegarlas en la pared respectiva, y el moderador deberá leerlas para comentarios del facilitador, quien deberá brevemente hacer un recuento de lo que va desde los imaginarios y los sueños (el debería), a los planteamientos para el primer año.



I.4. Formatos para recolección de información

¿Qué viene haciendo cada una de las áreas?				
¿Qué hace el área de comunicaciones?	¿Qué hace el área comercial?	¿Qué hace el área de mercadeo?	¿Qué hace el área de talento humano?	¿Qué hace el área social?

¿Qué debería hacer cada una de las áreas?				
¿Qué debería hacer el área de comunicaciones?	¿Qué debería hacer el área comercial?	¿Qué debería hacer el área de mercadeo?	¿Qué debería hacer el área de talento humano?	¿Qué debería hacer el área social?

¿Qué podría hacer cada una de las áreas?				
¿Qué podría hacer el área de comunicaciones?	¿Qué podría hacer el área comercial?	¿Qué podría hacer el área de mercadeo?	¿Qué podría hacer el área de talento humano?	¿Qué podría hacer el área social?

Propuesta estandarización de roles				
Área de comunicaciones	Área comercial	Área de mercadeo	Área de talento humano	Área social

1.5. Guía orientativa para el análisis de la información recolectada

- En el acápite de qué viene haciendo cada una de las áreas es fundamental que los participantes describan acciones concretas que se imaginan, perciben o saben que las demás áreas están desempeñando, tales como: Diseño de estrategias de comunicación, alimentación de sitio web; o procesos de selección del talento humano, etc. El facilitador debe ser lo más claro y exacto posible al momento de recopilar la información, sin incluir juicios de valor sobre las acciones.
- En el acápite de qué deberían hacer las áreas, es importante que el facilitador promueva la imaginación de los participantes, es decir, que se motive a pensarse en un ideal de estructura corporativa en el cual los roles están perfectamente definidos, son prácticos y facilitan el movimiento armónico de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos y del core del negocio. Por esto mismo es importante que este ideal sea traducido también en acciones concretas, no solamente en verbos.
- Los roles de cada una de las áreas deben estar en el centro entre lo que la entidad desea para el futuro de cada uno de estos cargos o áreas, lo que la teoría y las tendencias indican que es el deber ser de las mismas, y lo que operativamente es posible para la entidad en términos de presupuesto, estructura organizacional y cultura corporativa.

1.5.1. Ejemplo de una estandarización de roles

Rol del área de comunicaciones	Rol del área comercial	Rol del área de servicio al cliente	Rol del área de mercadeo	Rol del área social
Posicionamiento de marca	Oferta responsable de productos y servicios	Definir modelos de servicio al cliente interno y externo	Promoción de los productos y servicios	Involucrar dentro de la oferta comercial el impacto social de la entidad
Identificación de comunicaciones externas para alinearlas al mensaje institucional	Definición de protocolos de atención comercial	Medir la satisfacción del cliente y tomar planes de acción frente al resultado	Elaboración y divulgación de la estrategia de mercadeo interior de la entidad	Identificar e implementar planes de acción que permitan aumentar el impacto social
Promover la participación de las áreas en los espacios de comunicación para dar a conocer la gestión	Creación de un canal de comunicación entre la red y las áreas de apoyo	Sinergia entre dirección general y la red	Comunicarse más con la red para identificar oportunidades de negocio	Mostrar el impacto de lo que hacemos al interior y exterior
Diseño de estrategias de comunicación para el cambio social	Gestión en desarrollo gerencial con la red	Estrategias de fidelización, alianzas	Análisis de competencia oportuna	Dar a conocer más la relación entre lo comercial y valores ambientales