

## ► MÓDULO 8

### Construcción del plan de mejoramiento en comunicaciones





**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. A central irrigation channel, lined with blue plastic mulch, runs vertically through the center of the field. The banana plants are arranged in neat rows on either side of the channel. The leaves are large and green, with prominent veins. The ground between the plants is covered with grass and some weeds.

**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:**  
USAID





STRONG

ento

Paño Absorbente

you are

FIAMMÉ

Caribé

ento

Pantano

Solano  
L. F. F.



# Módulo 8

---

## Construcción del plan de mejoramiento en comunicaciones

### 8.1. Conceptos clave

- **Plan de comunicaciones.** Se trata de un documento que compila las políticas, objetivos, estrategias, tácticas y actividades que llevará a cabo la organización para cumplir metas en materia de comunicaciones, así como los recursos que requerirá para lograrlo.
- **Plan de mejoramiento.** Es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones; en este caso, para transformar en fortalezas las oportunidades de mejora en materia de comunicaciones<sup>1</sup>.
- **Comunicación ascendente.** Ocurre cuando la información fluye desde los subordinados a los niveles superiores en el esquema jerárquico de una organización.
- **Comunicación descendente.** Se trata de aquel flujo de comunicación que va desde los superiores jerárquicos de una organización a los niveles operativos dentro de la cadena de mando.
- **Comunicación horizontal.** Se refiere a la información compartida entre personas del mismo nivel jerárquico en una organización.
- **Comunicación transversal.** Se trata aquella comunicación que promueve el intercambio de conocimiento e información entre todos los integrantes de la organización.
- **Gestores de la comunicación.** En procesos de comunicación interna, se trata de aquellos colaboradores de la entidad que ayudan a poner en marcha las estrategias de comunicación para contribuir en la construcción de identidad corporativa.

---

<sup>1</sup> Tomado de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87254.html>

- **Comunicación interna.** La comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.
- **Comunicación externa.** Actividades informativas y comunicativas orientadas a los grupos de interés externos de una organización.
- **Relaciones públicas.** Técnicas de relacionamiento corporativo enfocadas a promocionar la imagen, productos y servicios de una organización hacia sus grupos de interés externos.





## 8.2. Marco teórico de referencia

### Plan de comunicación

Un plan de comunicación es fundamental para coordinar de manera adecuada la forma en la que fluye la información corporativa, que está relacionada con los mensajes que desde la organización se difundirán primero internamente y posteriormente hacia el exterior. En el diseño de dicho plan deben estar implicadas varias áreas, así:



**Recursos humanos.** Es una de las áreas que produce información para la comunicación interna, al tiempo que fomenta la formación del personal y diseña y ejecuta los planes de bienestar; por tanto, es un actor clave en el diseño de estrategias de comunicación interna.



**Comunicación.** es el área encargada de establecer las pautas técnicas y de definir las herramientas más adecuadas para transmitir mensajes internos y externos, amparados en las definiciones, símbolos, identidad y creatividad corporativas.



**Mercadeo.** Su conocimiento y experiencia en el diseño de procedimientos estratégicos, así como las metodologías que estas áreas usan para la identificación y conocimiento del mercado, son fundamentales para diseñar y acompañar la ejecución de un plan de comunicaciones que al tiempo que informar logre influir y convencer.



**Comercial.** Por su naturaleza, los aportes del área comercial se centran más en la motivación de su personal, en los programas de incentivos y en la formación permanente.

### Flujos de comunicación



**Comunicación ascendente.** Pasa desde los colaboradores del Nivel Operativo y Administrativo hasta los del Nivel Ejecutivo y luego llega al Nivel Directivo. Este flujo de comunicación regula el clima organizacional por los niveles de participación y estimula la convivencia, satisfacción y motivación de todos los integrantes.



**Comunicación descendente.** Tiene como objetivo comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, capacitación, directrices, políticas, etc. Fluye desde el Nivel Directivo y Ejecutivo hacia los Directores.



**Comunicación horizontal.** Agiliza procesos de toma de decisiones por parte de los colaboradores, generando confianza personal, de apoyo emotivo y social.

**Comunicación transversal.** Se utiliza para trabajar en equipo con los colaboradores de diferentes áreas de la organización.

### 8.3. Guía para la realización del taller

**A: Tema:** Recapitulando lo aprendido

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

**Requerimientos:** Presentación en Power Point

**Duración:** 15 minutos

#### Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador recordará a los asistentes, los consensos a los que se llegó en anteriores ejercicios respecto a: 1. Identidad, imagen, marca y reputación; 2. Grupos de interés internos, externos y exógenos; 3. Estrategias de comunicación para el cambio social; 4 cuáles son los factores de riesgo reputacional identificados previamente.

**B: Tema:** Identificando nuestros flujos de comunicación

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

**Requerimientos:** Presentación en Power Point

**Duración:** 15 minutos

#### Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador les explicará a los asistentes los cuatro tipos de flujo de comunicación que suele haber al interior de una entidad; ascendente, descendente, horizontal y transversal.

**C: Tema:** Identificando nuestros flujos de comunicación

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

**Requerimientos:** memofichas de colores (azul para grupos internos, rojos para grupos externos, verde para grupos exógenos). Lanas de colores (Azul para los flujos ascendentes, rojo para los flujos descendentes, verde para los flujos transversal y café para los flujos horizontales). Papel periódico tamaño pliego.

**Duración:** 45 minutos





### Descripción de la actividad:

Haciendo uso del listado de grupos de interés previamente presentado, el facilitador pedirá al grupo que escriban dichos grupos en memofichas así: azul para grupos internos, rojos para grupos externos, verde para grupos exógenos. Una vez hecho este ejercicio, deberán pegarlos en el papel periódico, ubicándolos según la forma en la que ellos creen que aparecen en relación con el resto de grupos y con la organización. Asimismo, se les pedirá que usando las lanas muestren la forma como en el día a día se dan esos flujos de comunicación entre los diferentes grupos y entre la entidad y los grupos.

La idea es que quede una representación gráfica de los procesos de comunicación que actualmente se dan al interior de la entidad y entre la entidad y sus diferentes clientes externos.

Una vez terminado el ejercicio, se les pedirá que lleguen a un consenso para calificar con máximo cinco adjetivos la forma en la que es la comunicación actual en la entidad. Deberán incluir dichos adjetivos en la parte superior del mapa que han diseñado.

**D: Tema:** Proponiendo nuevos y más estratégicos flujos de comunicación

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

**Requerimientos:** memofichas de colores (azul para grupos internos, rojos para grupos externos, verde para grupos exógenos; blanco para canales de comunicación). Lanas de colores (Azul para los flujos ascendentes, rojo para los flujos descendentes, verde para los flujos transversal y café para los flujos horizontales). Papel periódico tamaño pliego.

**Duración:** 1 hora, 15 minutos

### Descripción de la actividad:

Haciendo uso del listado de grupos de interés previamente presentado, el facilitador pedirá al grupo que escriban dichos grupos en memofichas así: azul para grupos internos, rojos para grupos externos, verde para grupos exógenos. Una vez hecho este ejercicio, deberán pegarlos en el papel periódico, ubicándolos según la forma en la que ellos creen que deberían estar para que la comunicación sea más fluida, armónica

y estratégica. Asimismo, se les pedirá que usando las lanas muestren la forma como en el día a día se deberían dar esos flujos de comunicación entre los diferentes grupos y entre la entidad y los grupos.

La idea es que quede una representación gráfica de los procesos de comunicación que se imaginan que deberían darse al interior de la entidad y entre la entidad y sus diferentes clientes externos.

Posteriormente se les pedirá que en memofichas blancas escriban los canales que facilitarían dichos flujos, marcando con un asterisco aquellos que no existen, pero que ellos creen que deberían existir para facilitar los procesos de comunicación. Una vez terminado el ejercicio, se les pedirá que lleguen a un consenso para calificar con máximo cinco adjetivos la forma en la que se imaginan la comunicación. Deberán incluir dichos adjetivos en la parte superior del mapa.

**D: Tema:** De la oportunidad de mejora al fortalecimiento...construyendo un plan de respuesta

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

**Requerimientos:** hojas tamaño carta, formato de recolección de información

**Duración:** 1 hora, 15 minutos

#### Descripción de la actividad:

Una vez terminado el ejercicio anterior, el facilitador pedirá al grupo que revise y analice ambos mapas conceptuales, revisando cuáles son las principales oportunidades de mejora que ven en el primer caso, cuáles son los aspectos más desafiantes que ven en el segundo, y cuáles los que no cambiarían.

Acto seguido les pedirá que en consenso escriban entre 5 y 10 oportunidades de mejora en los procesos de comunicación de la entidad, teniendo en cuenta todos los conceptos vistos a lo largo de los 7 pasos anteriores.

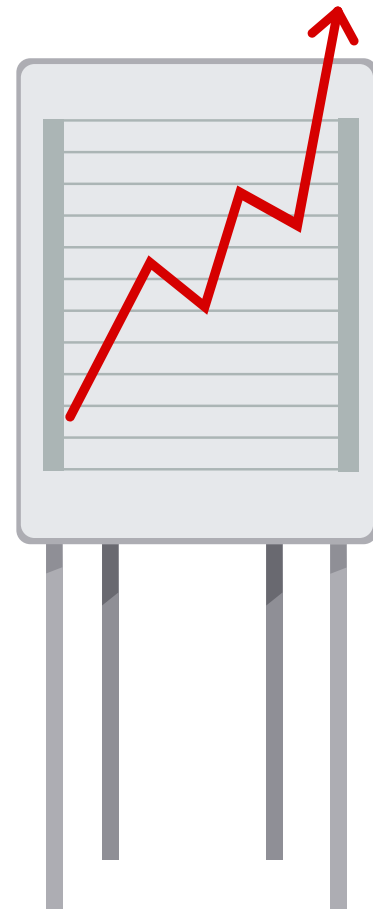
Una vez hecho el listado completo, el facilitador pedirá que lo socialicen, y él hará aportes o complementos a dichos desafíos, teniendo en cuenta lo que él ha revisado durante los pasos anteriores. La idea es





que al final este documento quede lo más completo posible, de modo tal que sirva para el paso siguiente:

Se les pedirá entonces que para cada uno de los desafíos planteen dos o tres actividades de respuesta, con áreas responsables, tiempos de ejecución, metas, indicadores y un producto entregable. Una vez hecho este ejercicio el facilitador pedirá que se socialice el resultado, y hará comentarios y/o solicitudes de ajuste, de modo tal que el equipo quede seguro de que las actividades allí planteadas van a permitir llevar a la entidad del momento actual graficado, al momento futuro ideal.



### 8.3. Formatos para recolección de información

Desafío identificado	Plan de trabajo						
	Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución	Línea de base	Meta	Indicador	Entregable
Ej: ausencia de canales de comunicación							

## 8.4. Guía orientativa para el análisis de la información recolectada

- Aplique una comunicación más emotiva que racional. Actualmente los públicos toman las decisiones basándose más en la emoción que una organización, bien o servicio despierta. El raciocinio pasó a un segundo plano, sin que ello implique descartarlo.
- Las organizaciones deben manejar una comunicación horizontal con sus grupos de interés externos, si las comunidades se sienten como iguales querrán participar con mayor intensidad. La comunicación jerárquica puede alejar.
- Una comunicación en donde todos somos iguales y nuestra opinión es escuchada.
- Las oficinas de comunicación deben desempeñar un rol transversal en las organizaciones, ya que trabajan con las diferentes áreas.
- Los valores a tener en cuenta en la comunicación y que pueden instaurarse como política de una entidad son la transparencia, inclusión, oportunidad, veracidad, planeación, impacto y relevancia.
- ¿Funcionan las comunicaciones en la entidad? ¿Quiénes son los responsables de las comunicaciones de la entidad? ¿Qué puede hacer cada miembro de una organización para contribuir en las comunicaciones de manera favorable?



## 8.5. Bibliografía de referencia

Scheinsohn, Daniel. 1991. Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Machi, Grupo Editor. Buenos Aires.

Antón Ferremoné, Eva. 2008. Reputación corporativa online: beneficios para las empresas. Disponible en: <http://www.prestigiaonline.com/wpcontent/uploads/reputacion-online.pdf>

Cees B.N. Van Riel. 1997. Comunicación Corporativa. Prentice Hall. Madrid v Costa, Joan. 2004.

Los medios y los social media <https://www.marketing-xxi.com/los-medios-113.htm>

La comunicación corporativa: imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa. <https://bit.ly/2rWcMVa>

Jiménez Valencia, Amparo. Stakeholders – Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso colombiano. Universidad de los Andes, Facultad de Administración Ediciones Uniandes. Primera edición, junio 2002.

Global Pulse 2015, Reputation Institute en <http://reputationinstitute.com>

Alloza, Ángel, Reputación Corporativa, LID Editorial, Madrid, 2013

Parra, Camilo. Marketing de contenidos. La película del StakeHolder: ¿qué son? <https://.com/que-es-un-stakeholder/>

Lambin, J. J. (2003): Marketing estratégico, Esic, Madrid.

Comunicación para el cambio social. <https://bit.ly/2UPcxYl>

El círculo de oro. <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sf4>

Scheinsohn, Daniel. 1991. Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Machi, Grupo Editor. Buenos Aires.

La comunicación corporativa. Marketing XXI. <https://bit.ly/2rl6gAF>