

MÓDULO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL II
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA: COMUNICACIÓN SOCIAL
2012

INTRODUCCIÓN

“La comunicación relacionada con la educación nos trae esperanza, los sujetos pueden tener un nuevo lugar y ser entendidos no sólo como públicos comunicativos, sino como sujetos de aprendizaje. Que el ser humano cambie y se transforme en comunicación debe ser parte central de las nuevas utopías”.

ROSA MARÍA ALFARO MORENO

Los estudiosos de la comunicación se ha cuestionado durante décadas, la esencia de la comunicación. Múltiples respuestas han surgido, todas muy variadas, algunas contradictorias, pero en efecto siempre con un punto en común: la comunicación como acción y efecto transformador del ser humano. Cada sociedad con sus necesidades específicas, trata de educar a sus ciudadanos en las costumbres propias a una región, contexto geográfico y tiempo determinado, y allí se construyen relaciones indisolubles permanentes y volátiles que generan nuevas formas de pensar, actuar, crear o incluso, destruir. La comunicación tiene un efecto liberador, en la medida en que ayuda a potenciar las habilidades humanas, las fuerzas necesarias para los cambios en el mundo.

Abarcar conceptualmente la comunicación, implica analizar su componente humano, inicialmente, ya que nos obliga a repensarnos como seres comunicativos (cuerpo, sentidos) como instrumento de nuestros pensamientos. La vida misma transcurre como comunicación y su sentido se debe a las diversas interacciones que entablan las personas entre sí. Este proceso humano, y por lo tanto social, evoluciona, a la par de las exigencias y cambios en las estructuras sociales. Como lo afirma Uriel Sánchez (2004) *“se erige en acción simbólica y material constructora de cultura; en catalizador social y forma de vida”*¹.

Con base en lo anterior, no podemos dejarla a un simple concepto, se deben analizar los contextos conducentes que llevan a que toda organización (social, empresarial) produzca transformaciones y procesos que legitimen el actuar, la condición humana o necesidad, de agruparse.

La comunicación organizacional obedece a una interdisciplinariedad, que debe ser reflexiva en su relación. Tenemos por objeto, con este módulo, propender por la una participación activa en la construcción de un nuevo precepto: la comunicación organizacional como gestora de procesos sociales al interior de las

¹ SÁNCHEZ ZULUAGA, Uriel Fernando. Modelos y esquemas de comunicación, algunos acercamientos. Universidad de Medellín. 2004. Pag 18

organizaciones. Se debe valorar al sujeto, más que a la mediación y tratar de vincularlos a los esquemas teóricos que simplifican su entendimiento.

El módulo de comunicación organizacional, les permitirá a sus lectores, entender la construcción de una dinámica social enfocada en las organizaciones, que permitirá abordar los contextos grupales en comprensiones globales de las nuevas realidades empresariales.

OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO

Concebir la comunicación organizacional como disciplina integradora, que transforma las dinámicas organizacionales, en procesos relacionales y estratégicos.

UNIDADES DE APRENDIZAJE

El aprendizaje es un proceso continuo mediante el cual se adquieren conocimientos y habilidades de un objeto de estudio específico. Las temáticas empleadas permitirán aprehender de manera efectiva y básica las teorías de la comunicación en las organizaciones, haciendo de ella procesos estratégicos que conduzcan a su sostenibilidad.

Las unidades de aprendizaje, permitirán a los estudiantes (y a quienes consulten el módulo), comprender conceptualmente, las diversas temáticas que se plantean. Además permitirán un acercamiento metodológico, a través de ejercicios, que facilitarán aplicar lo aprendido.

UNIDAD 1: CONCEPTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN EN COMUNICACIONES.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Analizar los elementos básicos de la comunicación organizacional como ejes estratégicos en la construcción de sentido empresarial.

Preguntas orientadoras

1. ¿qué es la comunicación corporativa?
2. ¿qué es identidad, imagen y cultura corporativa y cómo contribuyen a la reputación?
3. ¿cuál es el papel de comunicador en las empresas?
4. ¿qué es misión, visión y valores corporativos?

CONTENIDO

Esta unidad se desarrolla en tres etapas: 1. Análisis temático. 2. Lecturas guiadas. 3. Ejercicios prácticos en clase y extraclase.

Lectura previa: Enfoque de interés de la comunicación corporativa de Cees B.M Van riel (páginas 22 – 27) en el libro: **Comunicación Corporativa.**

COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Es el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa (Riel 1997).

Es entonces que la comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio de la cual toda forma de comunicación interna y externa consciente o inconscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (Blauw, 1994).

Dowling (1994) define la comunicación corporativa como aquellos mensajes que cualquier organización (social, empresarial, pública, privada) emite a sus públicos con la intención de generar realimentación.

Esta comunicación se compone de un sinnúmero de elementos, que generan la proyección de la imagen de las organizaciones de una forma eficiente (se analizarán más adelante).

Aquí hablaremos de un concepto un poco más popular o común que facilita la comprensión práctica del módulo:

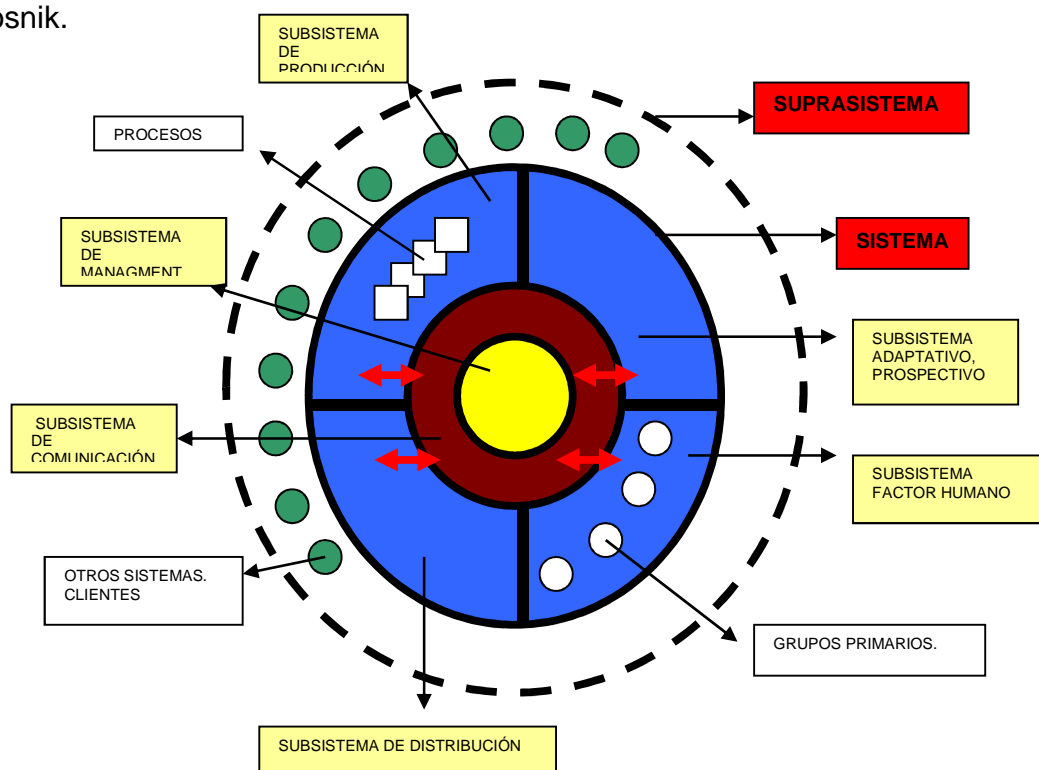
Según Abraham Nosnik, (México 26 de octubre de 1954 comunicador social y organizacional), (Nosnik, 2000) la comunicación en las organizaciones puede definirse como una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones. “Esta teoría no concibe a la comunicación como elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional, sino que define a la comunicación desde una perspectiva sistémica. De esta forma se destaca la característica de plataforma productiva que tiene la comunicación haciendo énfasis tanto en la estructura como en la función” (Nosnik, 2000).

Nosnik, también afirma que a medida en que se explica el concepto de comunicación organizacional como un sistema, también se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa "como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales"(Nosnik, 2000). Tiene la ventaja y afirma de que al estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos es posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades.

La comunicación organizacional es entendida también como ese conjunto de actividades, reglas y técnicas que se unen para poder facilitar el flujo de los mensajes que se dan entre la organización y sus miembros, también depende mucho de ésta la forma en que se comportan sus públicos internos y externos, porque si estos públicos se entienden pueden permitir cumplir más fácilmente con los objetivos y metas de la organización. Por ende la comunicación organizacional es el corazón y el alma de todas las organizaciones, porque a través de ella es que se puede llegar a posicionar una empresa y puede llegar a cumplir sus propósitos satisfaciendo no sólo sus empleados como público interno sino también a sus clientes como publico eterno.

Vamos a entender su teoría a partir del modelo que propone: **MODELO SISTÉMICO**

LECTURA PREVIA: Metodología de los sistemas heurísticos. De Abraham Nosnik.



La explicación del documento, nos permitirá aproximarnos a las nuevas teorías de la comunicación en tiempos cambiantes y cíclicos, que nos ayudará a entender las propuestas estratégicas de las posteriores unidades del módulo.

IDENTIDAD CORPORATIVA

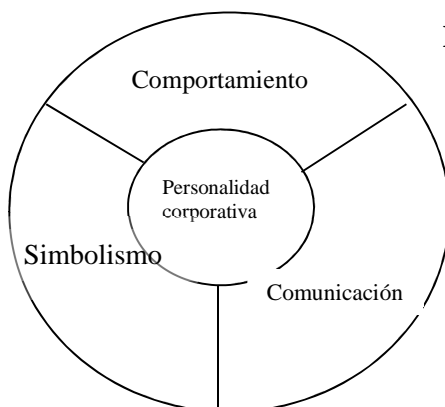
Existen cantidad de definiciones para clarificarla, aquí expresaremos algunos:

1. análisis conceptual de Birkigt y Stadler en 1986: Identidad corporativa es la autopresentación y el comportamiento de una empresa a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa.

2. identidad corporativa es la suma de todos los métodos de representación que utiliza una empresa para presentarse a sí misma a los empleados, clientes, proveedores de capital y al público. (antonoff 1985).

3. Joan Costa (2000) plantea que la identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir- facilitar el reconocimiento y la recordación a una empresa u organización de los demás. Su misión es pues, diferenciar (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas.

4. La identidad corporativa es la expresión de la personalidad de la empresa que puede ser experimentada por cualquiera. Se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la empresa, y en su expresión estética y formal; también puede medirse como el resultado perceptivo entre públicos objetivo internos y externos (Lux, 1986).



Identidad Corporativa

**Tomado del libro: Comunicación Corporativa de
Cees B.M Van Riel**

La personalidad, es descrita como la manifestación de la autopercepción de la empresa, esto implica que debe conocerse bien a sí misma, debe tener una clara imagen de su situación real, para así poder presentarse con claridad a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo.

IMAGEN

Es la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos han formado como consecuencia de la interpretación de la información que reciben sobre la organización (lo más importante es lo que el receptor piensa).

Definiciones de otros autores:

Juan costa: Representación mental del estilo de una empresa o de una organización transmitida a través de sus actividades de producción y comerciales, de sus productos, servicios y publicidad.

Sanz de la Tajada: La imagen de la empresa la ha definido Ditchter como el conjunto de rasgos que constituyen la personalidad de la empresa. Asociaremos esta definición aquella que considera tanto la imagen como el conjunto de representaciones tanto afectivas como racionales que un individuo o grupo asocia a una empresa o una marca: Representación que es el resultado de las experiencias, creencias, actividades, sentimientos e información.

Justo villafalle: Una imagen es un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos que en psicología social denominan creencias o ESTEROTIPOS. La imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella, produce en la mente de sus públicos. Implica procesos como el pensamiento de percepción, la memoria, en suma la conducta.

Paul capriotti: La imagen es la representación mental que tienen los públicos interesados y la sociedad en general de una empresa, un producto, directivos, resultados de gestión, etc.

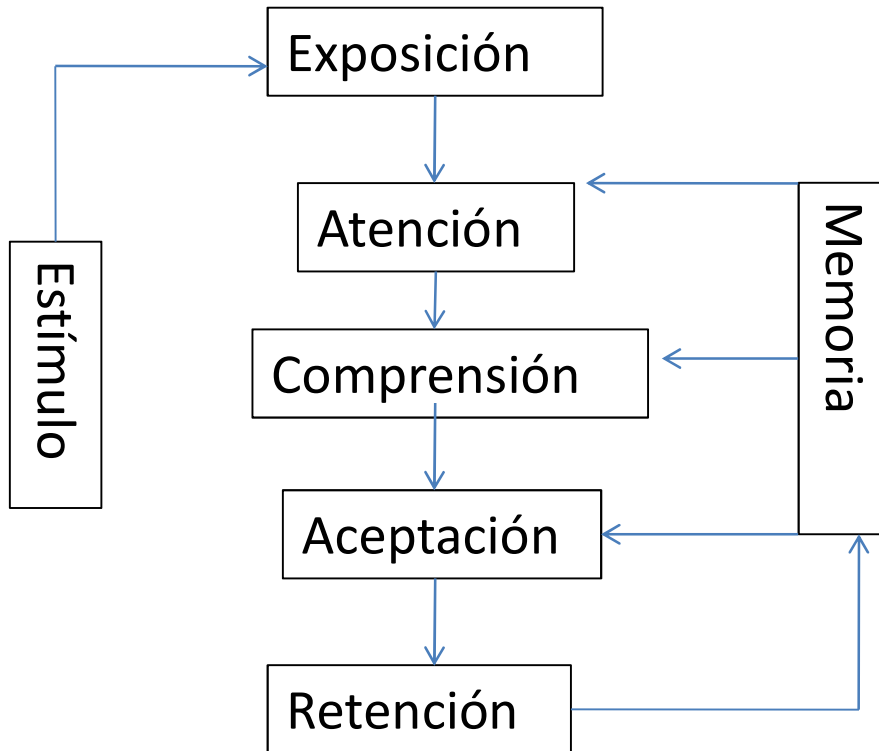
Dowling: Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona.

Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico. Es un instrumento estratégico de la alta dirección.

Una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios, ayuda a la empresa a contratar empleados (porque los perfiles más

calificados querrán pertenecer a ella) es importante para los inversionistas y accionistas. Una imagen corporativa firme proporciona autoridad a una empresa.

Procesamiento de la información, según Engel (1990)



COMPONENTES DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Es importante entender que la imagen es una construcción que nace de la experiencia de los individuos, en donde las empresas deben propender por emitir mensajes y señales óptimos para permear en la mente de los públicos, y así favorecer a la organización.

Imagen Corporativa

Componentes de la Imagen-Actitud

Tendencia o predisposición adquirida



componente **reflexivo**

componente **irracional**

Imagen extraída: diccionario Glosario Administración y Marketing

CULTURA CORPORATIVA

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Una norma, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

Un hábito, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).

Clasificación de la cultura, según: Jeffrey Sonnenfeld (2000)

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Por ejemplo:

El INDER Medellín, es un ente descentralizado responsable de la gestión, promoción y desarrollo de los deportes y la recreación en la ciudad.



Las políticas y manuales (uniformes, comportamiento, parámetros para eventos, manuales para pautar) pueden encontrarlos en www.inder.gov.co

Ejercicio:

En grupos de 2 personas, analizarán una pequeña empresa (no más de 10 empleados) y le harán 2 manuales y la política de comunicaciones para la misma. Trabajo para entregar por escrito.

Para concluir:

«Ni la imagen, ni la identidad son productos o cosas. Son impresiones, significados y valores»²

REPUTACIÓN

Aquí encontrarán varias consideraciones de la reputación:

1. Un estudio de reputación es mucho más que un estudio de imagen. La imagen es una medición de la forma; la reputación, es una medición del fondo... Para entender mejor la diferencia entre imagen y reputación podemos ejemplarizar diciendo que la imagen nos dice si una muchacha es linda o no, en tanto que la reputación nos dice si es buena o no.

2. La reputación es un bien real y definido... Es una medida de las actitudes y comportamientos de los grupos que la rodean o entorno institucional - stakeholders - clientes, proveedores, inversores, líderes de opinión, población en general, empleados, organizaciones y reguladores.

3. La reputación es construida sobre un proceso acumulativo de acciones desarrolladas por la institución sobre este entorno, en este sentido va más allá de las mediciones que se hacen de las mediciones que se hacen de la imagen o de la efectividad publicitaria.

4. La reputación de una institución es una medida crucial y directa de la lealtad y el apoyo de su entorno (Stakeholders). La reputación considera además de la imagen, otras dimensiones, como la calidad administrativa, calidad de procesos, la calidad de gestión, la performance financiera, la ética empresarial, la vocación social y la comunicación.

5. La imagen se reduce a una percepción, por tanto a una valoración subjetiva que uno posee respecto de algo o alguien sobre la influencia de lo que oye o ve. Por eso los estudios de imagen se reducen a una evaluación de la familiaridad, favorabilidad y asociaciones. Son solo estudios de percepción (una de las dimensiones subyacentes, pero no todas las existentes).

6. La reputación es una medida estratégica que establece un modelo en el que se interrelacionan las distintas variables intervinientes, señala el impacto que cada una de ellas tiene y desarrolla un plan operativo a seguir para conseguir una mejor reputación. Un estudio de imagen se reduce a un listado de debilidades y fortalezas sin señalamiento de la prioridad ni el impacto que cada variable tiene.

² Joan Costa. Imagen Corporativa en el Siglo XXI.

7. El control de la reputación comienza con un plan focalizado y deliberado que identifica los elementos claves que afectan a la reputación de la institución y termina con la definición de una identidad y productos o servicios de tal modo de conseguir apoyo de sus públicos que se refleje su valor y superioridad.

8. Un estudio de imagen es un gasto en el corto plazo, mientras que un estudio de reputación es una inversión en el largo plazo.

9. Cuando usted hace un estudio de imagen mide solo la forma y no sabe con precisión el verdadero valor de su empresa o institución para el público o mercado.

Para Charles Fombrun, de la Stern School of Business de New York, la reputación está asociada siempre a sus *stakeholders*: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus *stakeholders* o, también, la imagen neta que éstos tienen de esa compañía.

Según Antonio López, director de comunicación e imagen de BBVA –una de las primeras corporaciones españolas en gestionar su reputación—ésta resulta de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativas, es decir, es el resultado de la consolidación de su imagen. Citado por Villafañe [en línea]³

La Reputación no es producto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una clasificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo.

Configuración de la Reputación

Comercial: grado de satisfacción del cliente

Económico – financiera: credibilidad que inspira la compañía

Interna: opinión de los empleados

Reputación sectorial: Depende de la valoración que una organización merece a juicio de sus empresas competidoras.

Reputación social: Conformada por atributos de imagen que los distintos grupos sociales proyectan sobre ella y por la valoración que dichos grupos hacen de estos atributos de la imagen.

NIVELES DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

³ Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm>

1. Políticas de medioambiente.
2. Políticas de selección, formación e integración del personal.
3. Políticas de ascenso.
4. Políticas retributivas.
5. Políticas de despidos.
6. Calidad del producto.
7. Políticas de precios.
8. Campañas publicitarias.
9. Campañas de comunicación institucional⁴.

Para concluir:

«Lleva años construir una buena reputación, pero solo se necesita un minuto para perderla»

EL PAPEL DEL COMUNICADOR EN LAS EMPRESAS

Entre las tareas fundamentales del comunicador se encuentran:

1. Alcanzar el equilibrio interno, para exteriorizar una imagen sana, competitiva, capaz de mantener interesados a los clientes.
2. Generar buenas relaciones con el entorno (interno y externo)
3. Tener siempre presente estas condiciones humanas y sociales: ser flexible, tratar de generar entornos de comunicación con los públicos internos para generar confianza; respetar al ser humano con el cual nos comunicamos; saber que no somos dueños de la verdad; no Juzgar, ni comparar, ni menospreciar; buscar nuevos caminos de comunicación; compartir experiencias; saber rectificar cuando cometemos un error.
4. Compromiso con la Organización.
5. Su desempeño influye en la evaluación total de la organización.
6. Objetividad para analizar fallas y necesidades reales.
7. Capacidad de emplear los recursos adecuados a cada circunstancia.
8. Encaminar hacia el liderazgo de la Organización
9. Su gestión está en la interacción con todos los grupos de la Organización.

⁴ REPUTACIÓN CORPORATIVA. Fundamentos conceptuales1 Miguel Ángel Alcalá - Responsable del Servicio de Estudios Deloitte

10. Su papel no es el protagonismo.

11. Sus acciones deberán facilitar el camino hacia los éxitos comerciales y servicios de la organización.

Con los periodistas:

12. Posicionar la empresa como una fuente de información: contacto con los periodistas, entrevistas con directivos, actualización bases de datos, conocimiento de audiencias, manejar medios de comunicación.

En la comunicación interna:

13. Manejo adecuado de los procesos de elaboración, circulación, emisión y retroalimentación de los mensajes.

14. Fortalecer la interacción y participación activa de todo el personal.

15. Incentivar el trabajo en equipo.

16. Crear ambientes propicios y gestionar el cambio.

17. Evitar que los empleados se enteren de la situación de la empresa, a través de otros. Las Compañías lo primero que comunican, además del ejemplo y la credibilidad, son los principios y los valores institucionales.

Para los objetivos generales de la organización:

17. Coordinar y canalizar el plan y la estrategia de comunicaciones.

18. Conseguir que la imagen pública y la comunicación sean claras, transparentes, rápidas y veraces.

19. Establecer y mantener una estrecha relación, colaboración y motivación del personal, manteniéndolo informado y promoviendo actividades conjuntas

Funciones del departamento (área, subsistema) de comunicación:

1. Satisfacer las necesidades de comunicación de todos los públicos internos

2. Transmitir notoriedad y prestigio.

3. Reducir el número de mensajes involuntarios.

4. Conseguir una opinión pública interna favorable.

5. Determinar cuándo, qué y por cuál canal se debe informar.

6. Dar unidad y coherencia a los mensajes, con el uso de un mismo lenguaje.
7. Controlar los procesos de comunicación.

Funciones del director de comunicaciones:

1. Coordina todo lo que contribuye a crear imagen positiva.
2. Es el portavoz entre organización y los públicos.
3. Observador: detecta en los públicos la imagen de la entidad.
4. Servicios: Asesora a las áreas para coordinar la estrategia.
5. Define la política de comunicaciones
6. Establece el plan estratégico de comunicaciones

Para concluir:

«Si usted no dice lo que es su empresa, otros se encargarán de decir lo que no es»

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

La misión explica la existencia de una organización; es la razón de ser de la misma. Para identificarla, es necesario identificar el campo de acción y los negocios en los cuales se encuentra la empresa: por ejemplo: Baterías Energizer

“La misión de Energizer Holdings, Inc. (ENR) consiste en ofrecer a los consumidores soluciones para sus dispositivos móviles y de aseo personal mejor que ninguna otra marca y de un modo satisfactorio para todas las partes implicadas: consumidores, clientes, profesionales y accionistas”.



Walt Disney: "Divertir a la gente"

Google™

"Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil".

En los tres casos anteriores, se muestra una claridad en los objetos y negocios en los que tienen presencia; además son claras las propuestas y por ende de mejor recordación.

Recomendaciones:

1. Asegúrese de que la misión sea comunicada a toda la organización (clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, administraciones públicas y a todos los campos en los que la organización tenga algo que ver) de manera motivante y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.
2. Cuando elabore su misión, trate de hacerla planificada, sólida y completa.
3. Recuerde que al elaborar su misión, la imagen de credibilidad ha de estar presente en todo momento.
4. De vez en cuando es conveniente repetir la declaración de la misión, para recordar a los integrantes de la organización, que el futuro deseado es posible.

EJERCICIO:



Esta marca de cervezas artesanales de la ciudad de Medellín, en la actualidad, carece de misión empresarial. Consulte sobre la empresa y proponga una misión para la misma.

La visión, se refiere a lo que la empresa quiere crear, a donde quiere llegar, tener presencia. Esta decisión es la apuesta que hace la gerencia por consolidar el futuro de la empresa en el tiempo, consolidar la sostenibilidad; son los objetivos que en el largo plazo se trazan.

“La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta”. [en línea]⁵

Como se realiza la visión de una empresa

El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su empresa.

¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?

¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?

¿Quiénes trabajarán en la empresa?

¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?

⁵ http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

Jack Fleitman, define la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y le sirve a las organizaciones para tomar decisiones estratégicas óptimas para competir en el mercado.

Los valores corporativos, son los elementos de la cultura empresarial dadas las características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia, y la expectativa de los clientes y propietarios. Estos funcionan como ventajas competitivas y deben ser conocidas por todos los públicos de la organización.

Tipos de valores corporativos:

1. **De la empresa:** los asociados al negocio y consecución de metas empresariales, tales como: solidez, liquidez, liderazgo ante la comunidad, códigos de buen gobierno, etc.
2. **De sus empleados:** corresponden a normas de conducta o maneras de actuación de los empleados, tales como: lealtad, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad, etc.
3. **Del producto o servicio:** como su nombre lo indica, son los que respaldan el objeto de la organización, tales como: calidad, precio, oportunidad, cumplimiento, servicio posventa, entre otros.⁶

⁶ Disponible en: <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

UNIDAD 2: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Desarrollar en los estudiantes la habilidad de diagnosticar y planear las comunicaciones de las empresas, con base en una información oportuna y veraz, que le permita orientar el trabajo eficazmente.

Preguntas orientadoras

1. ¿Que es la planeación estratégica?
2. ¿Cuáles son las características de los estrategas?
3. ¿Que es un diagnóstico organizacional?
4. ¿Cuáles son los pasos para hacer un diagnóstico?
5. ¿Que es y cómo se realiza un Plan de Comunicaciones?

CONTENIDO

Esta unidad se desarrollará en:

Lectura previa: Documento: capítulo 1 libro: El arte de la guerra de SunTsu

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia nación con la guerra y los conceptos estratégicos están impregnados de ella. En el libro, más vendido de la historia, *“El arte de la guerra”* de Sun Tsu, se demuestra la estrategia militar como centro de interés en el ámbito administrativo. Los principios fundamentales de estas estrategias son: la concentración de los esfuerzos, la libertad de acción y la economía de las fuerzas. Asimismo tienen factores como la actitud ofensiva o defensiva, la manera de actuar directa o indirecta y la noción el tiempo. “La importancia de la información sobre la competencia, la necesidad del secreto, el interés de las alianzas, la elección del momento para emprender la acción, la alternancia de periodos ofensivos y defensivos, la creatividad, la determinación”⁷

Planear implica metódicamente, estructurar los procesos de la empresa para obtener mejores resultados, en función de su razón social. Implica también reordenar las fuerzas de trabajo, alineadas con sus capacidades y conocimientos, para maximizar los resultados.

Esta herramienta administrativa ayuda a incrementar las posibilidades de éxito y reducir los momentos de incertidumbre. “Se basa en la administración por

⁷ LIBAERT, Thierry. El plan de comunicación organizacional. Editorial Limusa. 2008, pag 42.

objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil”.⁸ [en línea]

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye en sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

UN ESTRATEGA

Los profesionales en estrategia deben tener un conocimiento óptimo del sector en el que se desempeña; deben tener una visión macro el entorno político, económico en el plano mundial, nacional y local.

Para G. Berger el futuro se convierte en la razón de ser del presente. Esa es la actitud distintiva del estratega, que no mira sólo al aquí y ahora, el corto plazo,

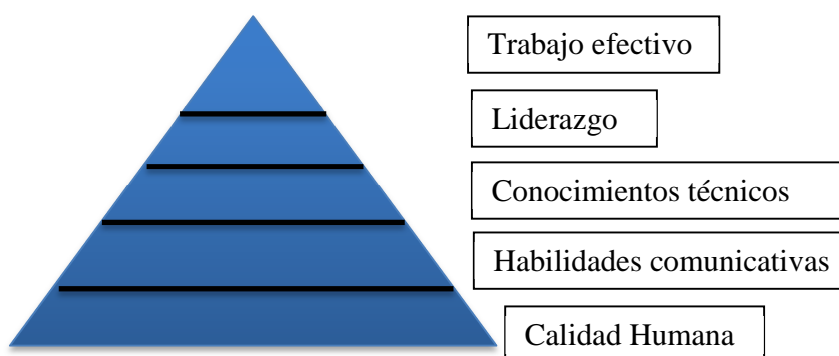
⁸ Disponible en: Universidad Nacional de Colombia.

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm

sino que todo gana sentido cuando se enfoca en la distancia. El estrategia básicamente está enfrascado en conquistar el futuro⁹. [En línea]

Además debe poseer ciertas competencias personales tales como: exigencia (capacidad de ser autocrítico, que reclame por la perfección) seguridad (pero evitando caer en la voluntariedad), creatividad, reservado (siempre es importante guardar confidencialidad de las informaciones y procesos de la compañía), debe ser convincente (tener dominio frente al tema que trata, y además, tener un dominio en los procesos de comunicación), de ser prospectivo (anticiparse a los acontecimientos, antes de que sucedan y así proponer asertivamente estrategias exitosas para la compañía. Esto lo consigue en la medida en que sea capaz de analizar el entorno y tenga la avidez por conocer)

El mundo es competitivo, la mayoría del tiempo hasta indolente, pero se debe jugar en esas reglas, procurar estar vigente en el mercado, “no podemos permitirnos que la competencia nos convierte en obsoletos, yo mismo me vuelvo obsoleto” *Bill Gates*. En lo que quería enfatizar, el creador de la Microsoft, es que si no te renuevas, si no estás en constante evolución, sino no te autocríticas, si te quedas estancado, tus colegas, que muy seguramente fueron tus amigos de universidad, y al mismo tu competencia, te sacarán del mercado. Suena anulador, mezquino, pero es una realidad, en ésta la diferencia entre perdedores y ganadores es tangible.



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este es el primer paso para la elaboración del plan de comunicaciones. La comunicación interna desempeña un rol protagónico en la estrategia de las organizaciones. Impacta directamente sobre la gestión diaria y, por ende, también en los resultados finales de la institución.

⁹ Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0707.htm>

En este sentido, si bien el plan de comunicación debe apuntar a conseguir las metas globales, su solo accionar no garantiza el éxito del negocio. Es necesario acotar sus objetivos y dirigir su acción, a fin de reducir el conflicto y mejorar el clima laboral, como así también optimizar los procesos internos y el flujo de información.

Sin embargo, cumplir estos objetivos no es tarea sencilla. Se vuelve imprescindible conocer la realidad del sistema de comunicación, analizando la causa de sus posibles problemas. Para ello se realiza la denominada Auditoría de Comunicación Interna (ACI), que constituye el proceso de diagnóstico y evaluación de las comunicaciones de la organización y sienta las bases para la elaboración de la estrategia interna en esta materia.

El diagnóstico detecta:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.
- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.

En resumen, la ACI permite conocer las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. Asimismo, permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aporte a las metas globales de la institución.

Necesariamente, todo plan estratégico de comunicación interna o externa consta de las fases de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación. La ACI se ocupa tanto del diagnóstico como del monitoreo y evaluación de lo realizado.

En este sentido, la ACI tiene un carácter dinámico, ya que forma parte de los dos extremos del proceso (diagnóstico y evaluación). De esta manera, la etapa de verificación constituirá un nuevo diagnóstico que permitirá corregir el plan y generar un círculo de calidad permanente. Este dinamismo de la auditoría resulta idóneo en un contexto de cambio continuo como el que viven actualmente las organizaciones.

Es importante aclarar que los procesos de cambio se desarrollan necesariamente en el largo plazo, ya que constituyen elementos culturales que involucran en su totalidad a las personas. Es por ello que no es posible realizar transformaciones tan profundas en un período corto de tiempo.

La ACI es una herramienta estratégica que no se limita a diagnosticar y medir los resultados, sino que cumple además una función de asesoramiento a los responsables de la función de comunicación. La ACI indica el camino a seguir, opinando argumentalmente sobre el porqué de los problemas en materia de comunicación, sobre cómo deben realizarse las acciones y elaborarse los planes, y cuál es la estrategia correcta a seguir.

El ACI brinda la información necesaria para establecer los lineamientos de un Plan Estratégico de Comunicación Interna que: sistematice las comunicaciones de la compañía, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios¹⁰.

Una definición:

Herramienta que arroja resultados que permiten generar estrategias que logran darle participación en toda la organización y dar solución a los diversos problemas en cuanto a su sistema de comunicación.

Pasos:

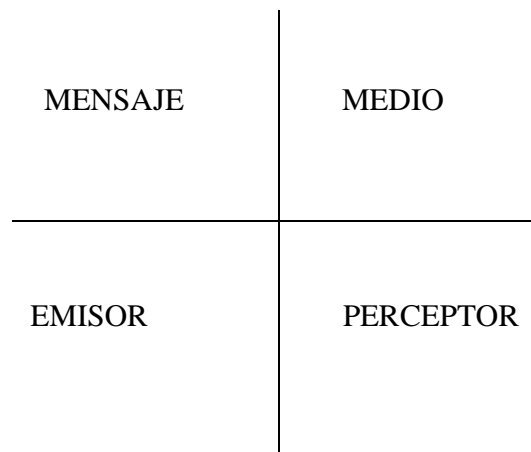
1. Analizar: ¿Qué está sucediendo en la empresa?

- a. Retardos en la coordinación de proyectos.
- b. Pérdida de tiempo en hacer aclaraciones o correcciones.
- c. Resistencia al cambio.
- d. Baja participación en la resolución de problemas.
- e. Alta rotación.
- f. Exceso de supervisión.
- g. Incertidumbre y generación de rumores.
- h. Ausencia de una visión clara del negocio.
- i. Aumento de sucesos negativos (miedos, mentiras, rencillas, robos, fraudes, ausentismo, etc.).
- j. Luchas de poder.
- k. Rivalidades y apariciones de feudos por diversos estilos de liderazgo.
- l. Actitud negativa frente al cambio.
- m. Indiferencia hacia los planes o cambios organizacionales.
- n. Escasa solidaridad en momentos de crisis.
- o. Escasa participación en actividades corporativas.
- p. Peticiones excesivas en sueldos e incentivos.

¹⁰ GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín. ¿En qué consiste una auditoría de comunicación interna. Disponible en: www.mfrigoli.abcomunicaciones.net

2. Unificación de criterios sobre: quiénes van a participar en la auditoría y la función y los objetivos de la comunicación en la organización:

Primero deben definirse los objetivos con los que se pretende empezar, por ejemplo: ¿Se busca ser conocido? ¿Tener una buena imagen?, ¿Crear nuevas actitudes hacia el cliente?, la respuesta a estas preguntas determina el contenido de las acciones posteriores. Pero para consolidar un poco el asunto hablaremos de qué es lo que se puede auditar:



3. Detectar las condiciones actuales de la empresa, es decir realizar una valoración y diagnóstico de:

- a. El estilo de dirección y la filosofía de la organización.
- b. Los recursos y tipo de estructura organizacional.
- c. El procesamiento de los patrimonios documentales.
- d. Los programas previos.
- e. Las problemáticas no resueltas.
- f. El análisis de las propuestas de solución.
- g. El análisis de la efectividad de los indicadores de desempeño.
- h. El análisis de los modelos utilizados para fijar prioridades y establecer objetivos.
- i. El análisis del estilo y grado de formalidad en los mecanismos de control y supervisión.
- j. La evaluación del grado de madurez en el uso de esquemas de trabajo como comités, grupos de trabajo, etc.

4. Identificar que técnicas son las más adecuadas para indagar sobre las actitudes, opiniones, comportamientos y actividades de los individuos que integran la organización.

4.1. Aspectos de la comunicación susceptibles de medición

- a. Frecuencia de lectura.
- b. Cantidad de actividades comunicativas
- c. Atributos que debe tener la información para ser considerada como efectiva
- d. Preferencia que se tiene con respecto a un estilo de comunicación sobre otro.

4.2. Aspectos de la comunicación susceptibles de **evaluar**

- a. Análisis de los procesos sociales involucrados en el acto comunicativo.
- b. Actividades previas al proceso comunicativo.
- c. Reacciones actitudinales frente a la estructura de la comunicación.

4.3. Técnicas

Según el tipo de información utilizada	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estudio de Gabinete ❖ Estudio de Campo
Según la naturaleza de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estudios Cuantitativos ❖ Estudios Cualitativos
Según las técnicas de recolección de información	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Encuestas ❖ Observatorios ❖ Entrevistas a profundidad ❖ Técnicas de grupo
Según la función que cumplen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Descriptiva ❖ Exploratoria ❖ Causales ❖ Descriptiva ❖ Exploratoria ❖ Causales

5. Organizar la información como informe para ser transmitido a la gerencia.

Ejercicio evaluativo:

En grupos de 2 estudiantes, deberán, analizar las comunicaciones de una empresa (no mayor de 10 empleados).

PLAN DE COMUNICACIONES

“Lo primero que debe hacer el comunicador es escuchar el mundo en que vive y en particular, las actividades en apariencia ajenas a las de la empresa (noticias de

actualidad, cultura, tendencias, modas, etc). Debe vivir en su época. Es así como, cuando tiene que preparar el plan de comunicaciones de una nueva filial en el extranjero, empieza por pasear medio día en las calles para captar el ambiente, observar cómo camina y viste la gente, lo que lee y lo que se le hace leer. ¿No es verdad que comunicar también es traducir las palabras de la empresa al lenguaje de la vida?"

Thierry Lentz, ex director de comunicación de Saur.

La función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece (Álvarez, 2011)

La Comunicación es una de las políticas inherentes a cualquier actividad que se realice por parte de una institución, ya que toda entidad constituida por humanos va a necesitar relacionarse, transmitir, interna y externamente, sus opiniones, reivindicaciones, necesidades o logros.

Da lo mismo que sea una empresa que una asociación de profesionales dedicados a la investigación en cualquier rama de la Sanidad. Es prioritario darse a conocer, "vender" su actividad, hacer Marketing de su gestión, si se quiere permanecer en el mercado o recibir la aquiescencia de la Sociedad.

Suele indicarse que "lo que no se comunica, no existe" y, en algunas ocasiones, esta afirmación puede parecer exagerada. Sin embargo, la terca realidad lo constata. El Marketing, la Comunicación, han desmentido al refrán castellano que aseguraba que "el buen paño en el arca se vende". Esto ya no es cierto.

Esta imperiosa necesidad de comunicar, de transmitir al exterior y al interior de la institución, debe hacerse de forma metódica y sistemática, a través de una correcta planificación y tras un previo análisis de aquellas circunstancias del entorno que pudieran influir en el proceso.

En las teorías sobre gestión empresarial, se suele indicar que la Planificación es, de las cuatro funciones que pueden considerarse fundamentales: Planificación, Organización, Ejecución y Control, la de mayor importancia por su repercusión en las otras tres. Si una actividad está mal planificada, su ejecución será equívoca y el resto de las funciones, ineficaces.

La Planificación de la Comunicación es un proceso sistemático que no puede dejarse al azar ni a la intuición o imaginación de un directivo, no experto en la materia, por muy alto que esté en el escalafón de la estructura organizativa.

Debe ser labor de los profesionales de la Comunicación, ya que es su elemento de gestión, el que les va a facilitar la consecución de unos objetivos, de sus objetivos, previamente evaluados y en el contexto de un determinado marco temporal.

Tiene que establecer, detalladamente, una estrategia de Comunicación y una metodología comunicativa que deberá transmitirse al personal y a la dirección de la entidad pero, también, a los Grupos de Interés relacionados con la misma, para convencerlos de su eficacia y necesidad.

Realizar una correcta planificación de la Comunicación implica un proceso analítico y metódico del que se deducirá una elección racional de los objetivos a alcanzar y una selección de las posibles alternativas de actuación que podrán seguirse para lograrlos.

Debe considerarse, siempre, un horizonte temporal puesto que se realiza para operar en un futuro, más o menos, inmediato. De ahí que el Plan de Comunicación deba plantear los criterios básicos tanto de la Comunicación Externa como de la Interna, durante un período previamente acordado.

Su importancia es tal que, durante ese período de tiempo, va a constituirse en el instrumento que marcará los criterios, políticas y estrategias de Comunicación de la institución y que, de ser incorrecta su formulación, provocará una pérdida de Imagen y, como consecuencia, una disminución de las ventas de la compañía o un deterioro de su reputación.

Veamos, a continuación, las diez etapas básicas que constituyen un Plan de Comunicación.

1. Análisis de la Situación de Partida

El primer paso, previo a cualquier otra actividad, es la definición de la estrategia del Plan; es decir, cómo se debe incardinar con la Misión, Visión y Valores de la organización, ya que estos van a constituir el auténtico eje del Plan.

Definido este marco inicial, es necesario conocer el Entorno y su previsible evolución, así como todos aquellos elementos que puedan influir en la política de Comunicación: Competencia, Stakeholders, Tendencia Macroeconómica, Legislación, etc.

Resulta interesante, en esta fase, la realización de un análisis tipo DAFO que permita reflejar la situación real de la empresa o institución en relación con su Entorno y concretar aquellos hechos o circunstancias que tendrá que abordar el Plan.

Es importante considerar, por su influencia en la Comunicación Interna, la situación del Entorno laboral. Para ello, el mejor sistema es la ejecución de Estudios de Clima Laboral o Estudios Psico-Socio Laborales que permitan detectar el estado anímico de la plantilla y la situación actual de ciertos factores organizativos y su posible evolución.

Del desarrollo de esta etapa se deben deducir los públicos- objetivo del Plan, a los que será necesario describir, localizar y conocer con exhaustividad para poder adecuar, correctamente, la estrategia de Comunicación a sus características y expectativas.

2. Definición de los Objetivos del Plan

Los objetivos del Plan de Comunicación deben ser definidos por la Alta Dirección en colaboración con el DIRCOM y su equipo, ya que tienen que estar, necesariamente, alineados con la estrategia general de la empresa.

Normalmente, se establece un objetivo general que, en definitiva, debe coincidir con aquello que básicamente se quiere comunicar, con la Imagen Corporativa a transmitir; y una serie de objetivos específicos, concretos y ordenados por prioridades o importancia relativa. Esto permitirá conducir el desarrollo de la estrategia de Comunicación, al tiempo que facilitará la detección de aquellos puntos o etapas en las que habrá que incidir con mayores esfuerzos.

3. Establecimiento de Hipótesis

Conocido el Entorno y su posible evolución, y determinados los objetivos, conviene establecer una serie de hipótesis o supuestos que permitan definir un escenario o marco general en el que, previsiblemente, se desarrollará el Plan de Comunicación.

4. Selección del Eje de Comunicación

Una vez establecido este escenario suele suceder que, para alcanzar los objetivos previstos, sea factible seguir diferentes alternativas de Comunicación. Esto implica, una vez más, un análisis profundo de las fortalezas y debilidades de cada una de dichas alternativas, que concluirá con la elección de una línea de acción concreta que constituirá el eje del Plan de Comunicación.

Para esta selección se suelen utilizar diversas técnicas, desde las de Investigación de Mercados y de Clima Laboral, hasta Estudios-Piloto realizados en mercados de Prueba. Las propias experiencias del Equipo de Comunicación y de los responsables de las Áreas implicadas, Marketing, Recursos Humanos o Responsabilidad Social Corporativa, resultan imprescindibles en estos momentos.

En esta etapa se determinarán los mensajes básicos a transmitir a cada uno de los segmentos de audiencia específicos. Previamente, se habrán realizado los Estudios pertinentes que permitan conseguir la máxima identificación de los stakeholders con la información que se les pretende comunicar.

5. Elaboración de la Arquitectura del Plan de Comunicación

Esta fase constituye una primera estimación de la amplitud del proyecto comunicativo, de las metas a alcanzar, de los posibles recursos a aplicar y de la previsión de los tiempos a emplear. Es un documento de trabajo, interno, del Equipo de Comunicación cuyo fin es facilitar el desarrollo posterior de todo el Plan.

6. Diseño de los Programas

El Plan Básico o Plan Eje se suele descomponer en una serie de programas o planes complementarios que pueden considerarse como elementos independientes desde el punto de vista de su ejecución.

Cada uno de estos programas de Comunicación implica, por lo general, un segmento de mercado o grupo de stakeholders específico, con unos objetivos concretos, unas tácticas y unas actuaciones adecuadas para alcanzarlos.

7. Plan de Tiempos y Recursos

Diseñados los programas, ya es posible proceder a la planificación temporal del Plan de Comunicación. Normalmente, se establecen los tiempos de atrás hacia adelante y se efectúa una planificación completa y bastante general para el medio y largo plazo y otra, con mayor detalle, para el corto que, en el caso de la Comunicación, es mensual o trimestral.

Se determinan los recursos necesarios, tanto humanos como materiales y económicos, que el Plan va a absorber en su desarrollo total.

8. Ejecución del Plan

De nada servirá una planificación meticulosa si, posteriormente, no es posible llevarla a efecto. La única razón de ser de un Plan es poder alcanzar los objetivos previstos en el escenario establecido.

De ahí la importancia de una buena implementación del mismo, considerando aquellos puntos clave que se han definido en las etapas anteriores: objetivos, públicos a los que se dirige, mensajes a transmitir, medios y soportes a utilizar, recursos a aplicar y expectativas a crear con la estrategia de Comunicación.

9. Supervisión y Control

Todo Plan debe llevar incorporados aquellos indicadores que permitan detectar las desviaciones que se produzcan como consecuencia de las modificaciones, no previstas, en el Entorno o en las audiencias principalmente.

Además, debe tener establecidos los posibles sistemas correctores que reconduzcan a la consecución de los objetivos a alcanzar y que permitan superar las posibles situaciones de crisis que puedan surgir.

En el Plan de Comunicación es importante controlar, de forma permanente durante todo su desarrollo, la evolución de la Imagen Corporativa de la Organización, así como el grado de conocimiento de la misma, tanto espontánea como sugerida, y el nivel de satisfacción con la estrategia de Comunicación implantada.

10. Marketing del Plan

Una vez que el Plan está definido, es necesario “venderlo” a los ejecutivos implicados en su desarrollo y a los públicos, externos e internos, interesados en el mismo. De ahí la conveniencia de proceder a hacer reuniones con directivos, en donde se les explique las líneas maestras del Plan y sus objetivos e implicaciones.

También es bastante habitual efectuar Ruedas de Prensa y entrevistas con periodistas, así como presentaciones específicas a determinados líderes de opinión o a potenciales prescriptores.

Es aconsejable, en estos eventos, entregar un “Resumen Ejecutivo” del Plan de Comunicación que contenga una visión global del mismo, la justificación de su formulación, los objetivos que se pretenden y una explicación de las posibles repercusiones que para la entidad y sus Grupos de Interés pueda representar.

ÁMBITO	OBJETIVO	PÚBLICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE
Organizacional – corporativo.	Una sola acción, que sea medible y alcanzable.	Internos, externos	Una acción macro que desarrolle una necesidad de la organización para fortalecerla.	Paso a paso para el logro de la meta (acciones específicas).	Tiempo para ejecutar las actividades.	Profesional encargado de ejecutar las actividades.

Formato de formulación del plan de comunicaciones

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: Planificador estratégico que permite control y eficiencia sobre el tiempo y las actividades a ejecutar.

Siempre escribir el cargo y el nombre completo del doliente o responsable.

Actividades		Marzo / Semanas																															OBSERVACIONES					
SEMANA / DÍAS CALENDARIO	DÍAS PORCENTUAL	RESPONSABLE	semana 1							semana 2							semana 3							semana 4							semana 5							
			lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar		jue				
Actividad 1: Formulación del proyecto 100%	25%	Jefe y asistente de Comunicaciones (Bibiana González)	█	█	█	█																																Conformidad (actividad cumplida en su totalidad - 25%)
	20%	Secretaría de comunicaciones (Eugenia Yepes)																																				No conformidad (actividad cumplida en un 15%: un daño en los equipos e cómputo de la empresa, no permitió terminar con la tabulación)
	35%	Jefe, asistente y practicante de Comunicaciones (Bibiana González)																																				Conformidad (actividad cumplida en su totalidad - 35%)
	20%	Jefe de comunicaciones (Bibiana González)																																				Conformidad (actividad cumplida en su totalidad - 20%)
Actividad 2: divulgación de información en los empleados.		Este porcentaje es la valoración en grado de importancia de cada acción para cumplir con la actividad, es decir, dentro de cada una de las acciones puntuales que importancia tiene dentro de todo el rango (del 100%) para que se ejecute efectivamente la actividad.																																<p>★ Las conformidades, son aquellas actividades ejecutadas en su totalidad (dependiendo del porcentaje valorativo)</p> <p>★ Las no conformidades, son aquellas actividades o acciones que no se cumplieron o ejecutaron en su totalidad. Se debe explicar, qué faltó, qué falló, para que no se cumpliera.</p>				

Formato en Excel para la planificación de las actividades

Ejercicio: En parejas, tomarán una empresa (que no tenga más de 10 empleados) y analizarán las comunicaciones de la misma. De igual manera deberán proponer un plan de comunicaciones, que ayude a fortalecer el área.

<http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/03/como-lograr-una-buena-comunicacion.html>