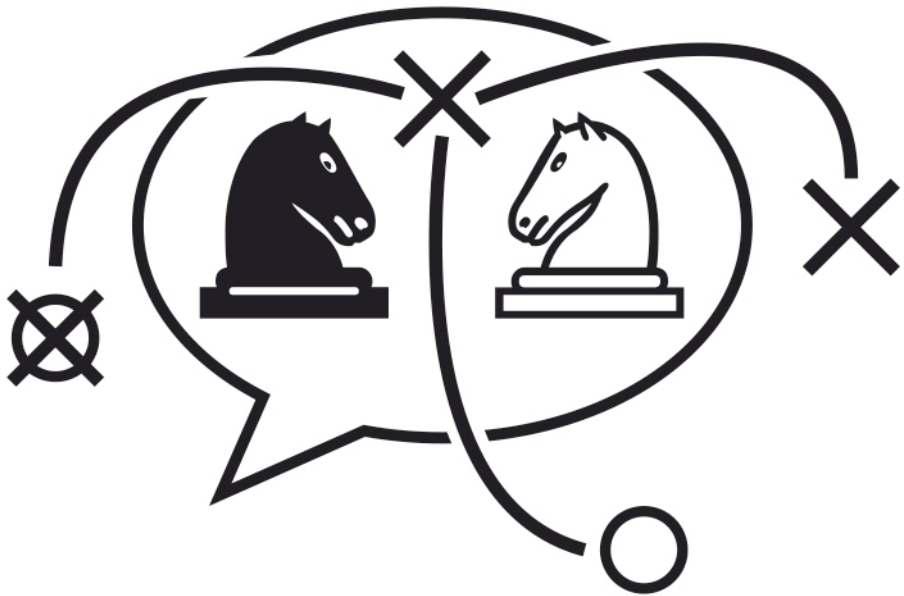


COMUNICACIÓN

ANDRÉS ALJURE SAAB
**EL PLAN ESTRATÉGICO
DE COMUNICACIÓN**
MÉTODO Y RECOMENDACIONES
PRÁCTICAS PARA SU ELABORACIÓN



Universidad de
La Sabana



EDITORIAL UOC

El plan estratégico de comunicación

El plan estratégico de comunicación

Método y recomendaciones
prácticas para su elaboración

Andrés Aljure Saab



Universidad de
La Sabana



EDITORIAL UOC

Director de la colección Manuales (comunicación): Lluís Pastor

Aljure Saab, Andrés

El plan estratégico de comunicación : método y recomendaciones prácticas para su elaboración /
Andrés Aljure Saab. -- Chía: Universidad de La Sabana – Universitat Oberta de Catalunya, 2015.

264 p. ; 24 cm.

Incluye bibliografías

1. Comunicación organizacional 2. Planificación estratégica 3. Gestión de información I. Aljure Saab,
Andrés II. Universidad de La Sabana (Colombia) III. Universitat Oberta de Catalunya (España) IV.
Tít.

CDD 658.45

Co-ChULS

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana: abril 2015

Primera edición digital: mayo 2015

© Andrés Aljure Saab, del texto

© Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), de esta edición, 2015

Rambla del Poblenou, 156, 08018 Barcelona

<http://www.editorialuoc.com>

© Universidad de La Sabana

Campus del Puente del Común

Km 7 Autopista Norte de Bogotá

Chía, Cundinamarca, Colombia

Tel. (57-1) 8615555 Ext 41005

www.unisabana.edu.co

<http://publicaciones.unisabana.edu.co>

publicaciones@unisabana.edu.co

Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Maquetación: Sònia Poch Masfarré

ISBN España: 978-84-9064-414-0

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

Andrés Aljure Saab

Colombiano, consultor y coach de comunicación personal y corporativa y de psicología positiva aplicada o ciencia de la felicidad. Entre 1997 y 2006 fue director de Comunicación de Boehringer Ingelheim en Colombia y gerente de Comunicación Corporativa de Siemens para la Región Andina. Desde 2006 trabaja como asesor. Ha prestado sus servicios profesionales a más de 80 compañías, del orden nacional e internacional, entre las cuales están Coca Cola Company, Diageo, Toyota, Armada Nacional de Colombia, Abbott, Abbvie, Nokia, Consejo Privado de Competitividad de Colombia, Departamento Nacional de Planeación de Colombia y Liga Colombiana contra el Cáncer.

Es catedrático universitario desde 1995 y profesor de Planeación Estratégica de Comunicación en programas de posgrado y máster en Colombia, España, México, Perú y Ecuador. Coautor de los libros *Máster DirCom: Los profesores tienen la palabra* y *DirCom estrategia de la complejidad*.

Galardonado en la Universidad Javeriana de Colombia, en 2003, como estrategia de comunicación organizacional. Ingeniero industrial de la Universidad Javeriana. Máster en Dirección de Comunicación Corporativa de la EAE en Barcelona. Especialista en Gerencia de Comunicación Organizacional de la Universidad de La Sabana y en Finanzas Privadas de la Universidad del Rosario. Diplomado en Gerencia de Mercado y en el “papel de los medios de comunicación frente a los medicamentos”. Auditor líder de sistemas de gestión de BVQI. Coach de TISOC.

Twitter: @andresaljure

Website: www.andresaljure.com

*A mi querida e inolvidable señora Yamile,
ejemplo y fuente de amor eterno.*

Agradecimientos

Al señor Andreas Dybowski, gerente general de Boehringer Ingelheim Colombia entre 2000 y 2005, quien además de enseñarme que “doctores” hay muchos pero señores pocos, también fue mi mentor, coach y maestro en lo profesional y personal.

A Joan Costa, maestro, colega y amigo. Gracias por sus enseñanzas y por confiar en mí al hacerme parte de sus visionarios proyectos desde 2004 en los que he tenido la oportunidad de desplegar mi conocimiento y seguir creciendo profesionalmente, siendo profesor del módulo “Plan estratégico de comunicación” del máster DirCom online en las universidades UCAM de España, UDLA de Ecuador, UVM de México y UPC de Perú.

A Kathy Matilla, mi profesora de Planeación Estratégica de Comunicación durante mi maestría en Dirección de Comunicación en la EAE de España entre 2003 y 2004. Gracias por darme estructura, por ayudarme a “amoblar la cabeza”, como ella misma lo dice, y por corregir mis errores.

A mis alumnos, que desde 1995 me han permitido compartir con ellos, aprender, retarme, crecer y a su vez experimentar la contagiosa energía que nos impregna la búsqueda y la construcción colectivas del conocimiento. Gracias también por aceptar y tolerarme ante las agudas intervenciones del “abogado del diablo” durante nuestras jornadas.

A Carlos Pursals, profesor, colega y amigo, quien me hizo ver que escribir este libro era posible y con quien he compartido muchas experiencias en el mundo de la comunicación organizacional.

Gracias a Roser Leal y Meritxell Montón de la Editorial UOC y a Elsa Robayo de la Dirección de Publicaciones de la Universidad de La Sabana, por sus consejos y por su diligente y gentil atención para hacer realidad la publicación de este libro.

A Sonia Gamboa, Criss Ximena Valdivieso, Martha Ramírez, César Salgado y Diana Marcela Montoya, gracias por su tiempo y por sus generosas observaciones y consejos en la conformación de este libro.

Gracias a Paola Alcazar, quien en su momento me abrió la primera puerta para entrar al mundo de la cátedra en programas de posgrado y maestría en comunicación organizacional.

A las diferentes universidades que me han permitido ser parte de sus equipos de profesores y de sus proyectos, en especial a la Universidad de La Sabana de Colombia que ininterrumpidamente me ha acogido desde el año 2000 como alumno, profesor y asesor. Gracias a las universidades: Pontificia Javeriana, Pontificia Bolivariana, del Norte, UIS, de Manizales, Santiago de Cali y La Salle de Colombia y a la UDLA-Ecuador, UCAM-España, UVM-México y UPC-Perú por las oportunidades brindadas para ser útil y compartir conocimiento.

Gracias a mis colegas y amigos, Santiago Ocampo, Julia Elvira Ulloa, Martha Ramírez, Martha Lucía Restrepo, Sergio Llano, Daniel López, Luis Parra, Edgar Ospina, Martha Lucía Chaves, Margaret Ojalvo, Guiomar Jaramillo, Eliana Celis, Carolina Villamizar, Claudia Ximena Angulo, Diana Victoria Vargas, Ángela Preciado y Adiel Marín, con quienes, entre muchos otros, he aprendido al mismo tiempo que hemos caminado de la mano en diferentes momentos de estos años de recorrido por este mundo de la comunicación organizacional.

A las “4 B’s”: Bogotá, Barcelona, Barranquilla y Bucaramanga a donde mis temas académicos y laborales me han llevado, que

me ofrecieron la oportunidad de pensar y trabajar en sus rincones en la estructuración y escritura de este libro.

A las personas y compañías que me abrieron la puerta para apoyarles con sus retos y objetivos, exigiéndome “echar mano” de la creatividad para dar lo mejor de mí, permitiéndome a su vez tener la oportunidad de aprender de mis aciertos y errores. Especialmente a Marieta Ramos, Karl Heinz Schumacher y Pilar Linares en Boehringer Ingelheim, a Olga Santamaría de Fernández y su equipo en la Liga Colombiana contra el Cáncer, a Maribel Barrera y Mariana Roza en Abbott y Abbvie, a Ángela Zuluaga en Coca Cola Company, a Ximena Renjifo en Diageo, a María Fernanda Rojas y Oscar Florez en el IDU, a Rose Marie Saab en Independence, a Ana Eloisa Zúñiga en Pacific Rubiales, a Hernando José Gómez en el Consejo Privado de Competitividad y en el Departamento Nacional de Planeación, a Olga Cabrera Fadul y Luis Fernando Rodríguez en la Cámara de Comercio de Bogotá, como mis mentores durante los primeros pasos de mi ejercicio profesional.

A mi familia y amigos, quienes me dan desinteresadamente su afecto, respeto, consejos y escucha paciente mientras caminamos juntos y aprendemos de esta “Maestra Vida”. Gracias a Camilo, mi padre, quien me enseñó tempranamente las primeras letras, a William, Gloria, Daniel, Yamile, Juan David y Samuelito por ser el testimonio de nuestros padres y abuelos en la tierra, a Yineth por su fuerza constante, a Michelito por ser recuerdo permanente de alegría y a mi querida e inolvidable señora Yamile quien sigue siendo, a pesar de su partida, ejemplo y fuente de amor eterno.

Índice

Agradecimientos	9
Introducción	19
Sección 1. Fundamentos y contextualización para realizar un plan estratégico de comunicación (PEC) ...	23
Capítulo I. Planeación estratégica	27
1. Gestión y planeación organizacional.....	27
2. El plan estratégico de la organización	30
3. Etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico de la organización.....	32
4. Al planear: primero “dónde estoy” y “hacia dónde voy”, y luego “cómo”	35
Capítulo II. Comunicación organizacional	41
1. ¿Qué es la comunicación organizacional?	41
2. Ámbitos de la comunicación de la organización	42
3. ¿Para qué gestionar la comunicación organizacional?	43
4. Alcance de la gestión de la comunicación organizacional	53
5. La notoriedad y la imagen como los “para qué” de la gestión de la comunicación organizacional.....	61
6. Perfil de imagen de una organización.....	71

Capítulo III. El plan estratégico de comunicación (PEC) .	77
1. Definiciones de planeación estratégica de comunicación y de plan estratégico de comunicación	77
2. ¿Por qué es importante considerar la realización de un PEC?	79
3. El PEC y la estrategia organizacional	80
4. ¿Quiénes participan en el diseño y la ejecución de un PEC y cuál es la responsabilidad del DirCom?	85
5. El alcance del DirCom frente al PEC y la gestión integral de comunicación.....	86
6. Opciones de actuación cuando la definición del cargo y la ubicación del mismo dentro del organigrama limitan el alcance del DirCom	88
7. Cuando los PEC se plantean a largo plazo.....	91
8. ¿Qué hacer cuando las condiciones del PEC cambian después de haber sido diseñado?.....	93

Sección 2. Metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación.....	95
--	-----------

Capítulo IV. Consideraciones para el uso de la metodología	99
1. Validez de la metodología propuesta	99
2. Etapas básicas para elaborar un PEC-el método.....	100
3. ¿Qué es primero en el método del PEC: la identificación del problema/situación o la realización del análisis?.....	105
4. Consideraciones para aplicar apropiadamente la metodología para elaborar un PEC.....	106

Capítulo V. Etapa 1: el análisis de la situación	109
1. ¿Cómo obtengo la información de un análisis de situación?	110
2. El análisis de la situación externa de la organización.....	113
3. El análisis de la situación interna de la organización	116
4. Ejemplos de uso de información de un análisis de situación en un PEC	119
5. Aspectos específicos de la gestión de comunicación para identificar en un análisis de situación.....	121
6. ¿Qué hacer cuando hay dificultades para obtener la información?	126
7. <i>Briefing</i> y <i>contrabriefing</i>	129
8. ¿Qué hacer cuando hay limitaciones de tiempo para obtener la información?	132
 Capítulo VI. Etapa 2: el análisis DOFA	137
1. Particularidades del análisis DOFA	137
2. Formatos para organizar la información en un DOFA.....	140
3. Consideraciones para realizar un análisis DOFA.....	141
3.1. La ley de Pareto en la priorización de problemas	142
3.2. La importancia de identificar patrones al conformar el DOFA y al formular objetivos	144
 Capítulo VII. Etapa 3: la definición de objetivos estratégicos de comunicación	147
1. Requisitos y consideraciones para formular un objetivo de comunicación.....	148
2. Ejemplos de objetivos de comunicación mal y bien formulados.....	151
3. Consideraciones para la cuantificación de objetivos de comunicación.....	153
4. Objetivos de comunicación para la estrategia y las necesidades organizacionales.....	156

Capítulo VIII. Etapas 4 y 5: la identificación de los públicos y la definición de los mensajes.....	161
1. Los públicos	161
1.1. Identificación.....	162
1.2. Clasificación.....	163
1.3. Priorización.....	165
2. Los mensajes	167
2.1. Ejemplos de mensajes mal conformados	168
2.2. Ejemplo de matriz de públicos, mensajes y formas de contacto.....	171
2.3. ¿Cómo definir atributos de imagen que soporten la definición de mensajes?	172
Capítulo IX. Etapa 6: el plan de acción.....	175
1. Herramientas/tácticas de la gestión de comunicación organizacional	177
2. Ejemplos de usos inapropiados de herramientas/tácticas de comunicación organizacional.....	178
3. ¿Cómo estructurar el plan táctico? Ejemplos de planes tácticos.....	181
4. ¿Cuál es el mejor medio o forma de comunicación como elemento de un plan táctico?.....	185
5. Consideraciones relevantes para determinar un plan táctico	187
6. El plan táctico y el cronograma	189
7. El plan táctico y el presupuesto	192
Capítulo X. Etapa 7: la definición de indicadores.....	197
1. Tipos de indicadores.....	198
2. ¿Cómo conformar indicadores?.....	202
2.1. La medición tiene un costo.....	209

Sección 3. Caso de aplicación de la metodología de un PEC y herramientas	211
Capítulo XI. Caso PEC-Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia.....	215
1. PEC Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible – MADS 2012.....	216
Resumen	241
Capítulo XII. Glosario. Terminología asociada al PEC	243
Capítulo XIII. Autoevaluación.....	253
Bibliografía.....	263

Introducción

Toda organización, proyecto y persona, sean de naturaleza pública, privada, mixta u ONG, requieren de la interacción con “públicos” de diferente índole para lograr sus objetivos. Esta interacción es en esencia un proceso de comunicación y, como tal, requiere de una gestión profesional especializada llamada “gestión de comunicación de la organización” o “comunicación organizacional”.

La forma de estructurar dicha gestión, con lógica, coherencia, propósito y efectividad es a través de la elaboración de planes estratégicos de comunicación (PEC). Este libro le ofrece una contextualización del para qué gestionamos la comunicación, así como consideraciones, recomendaciones de orden gerencial y un método, que de manera práctica y específica detallan paso a paso, lo que usted debe tener en cuenta para diseñar y elaborar un PEC apropiadamente.

El planteamiento de este libro se centra en los PEC para las organizaciones, aunque las consideraciones, recomendaciones y método ofrecidos aplican también para la elaboración de un PEC para el caso de un proyecto, persona o proceso dentro o fuera de una organización.

El lector natural de este libro es el DirCom (director de comunicaciones) y todo profesional que se desempeñe o quiera desempeñarse en la gestión de la comunicación organizacional, el *marketing communications*, las relaciones públicas y ámbitos afines.

Este libro también está pensado y escrito para profesionales de cualquier disciplina que tengan la necesidad de diseñar y

estructurar un PEC que les apoye con el logro de sus objetivos. Ejemplos de esos objetivos, o retos, pueden ser: lanzar un producto o servicio, realizar un proceso de transformación cultural, implementar procesos de cambio, mejorar la notoriedad y la imagen, incrementar el número de afiliados o votantes, entre muchos otros. En caso de que no esté familiarizado con algunos términos, tenga en cuenta que puede consultar el glosario del capítulo XII de este libro.

Después de mi grado como ingeniero industrial en la Universidad Javeriana de Bogotá, en 1994, he tenido la oportunidad de desarrollar diversidad de estudios que me han permitido tener una formación y visión integrales del mundo organizacional.

Fue así como en 1996 realicé una especialización en Finanzas en la Universidad del Rosario en Bogotá. En 1997 desarrollé, en la misma ciudad, un diplomado en Gerencia de Marketing y entre 1998 y 1999 me formé en sistemas de gestión de calidad y fui certificado como auditor líder en este mismo campo por parte de BVQI. Luego, en 2000, realicé una especialización en Gerencia de Comunicación Organizacional en la Universidad de La Sabana. Entre 2003 y 2004 realicé mi maestría en Dirección de Comunicación en la EAE de Barcelona. En 2008, becado por la Fundación Carolina de España, adelanté estudios en estrategias para ONG en ESADE en Barcelona y en 2014 fui certificado como *coach* por TISOC (The International School of Coaching).

En cuanto a mi experiencia profesional, he tenido la oportunidad de trabajar en todos los sectores. En el privado en organizaciones como Boehringer Ingelheim Colombia y España y en Siemens para la Región Andina, en donde me desempeñé como DirCom durante 8 años. En el sector público, en la Veeduría Distrital, trabajé como pensador de proyectos e investigador en mejoramiento de procesos. También lo hice en la Cámara

de Comercio de Bogotá del sector mixto, como investigador y profesional en mejoramiento de procesos y, por su parte, en la Fundación PAX de España del tercer sector –ONG como representante en Colombia para rehabilitar niños víctimas de minas antipersona. Desde 2006 he sido consultor y asesor de organizaciones en temas de comunicación organizacional.

Mi experiencia y desempeño profesional me han llevado e inspirado a escribir este libro, teniendo como base la realización de más de 80 planes estratégicos de comunicación para organizaciones como: Coca Cola Company, Diageo, Boehringer Ingelheim Colombia y España, Abbott, Abbvie, Armada Nacional de Colombia, Liga Colombiana contra el Cáncer, Fundación PAX de minas antipersona y Siemens, entre muchas otras.

También han sido fuente de conocimiento e información para este libro mis experiencias como profesor y el intercambio con profesionales de diferentes disciplinas y organizaciones, con quienes he tenido la oportunidad de compartir desde 1995 en universidades de Colombia, España, México, Perú y Ecuador en programas de posgrado y maestría.

Este libro se conforma de trece capítulos agrupados en tres secciones. La primera presenta los fundamentos y la contextualización requeridas para realizar un PEC, en lo que he llamado la ingeniería del concepto, y consta de tres capítulos. El primero trata la planeación estratégica, el segundo presenta el tema de la comunicación organizacional y el tercero consolida los capítulos I y II en la descripción de lo que es un plan estratégico de comunicación y sus generalidades.

La segunda sección consta de siete capítulos. El cuarto capítulo presenta el método y las consideraciones a tener en cuenta para realizar el PEC. Los capítulos del quinto al décimo describen respectiva y detalladamente el método, etapa por etapa, así: el

capítulo quinto presenta el análisis de la situación de la organización; el capítulo sexto, el análisis de DOFA; el capítulo séptimo, la formulación de objetivos; el capítulo octavo, la identificación de los públicos y la definición de los mensajes; el capítulo noveno, el planteamiento táctico, y el capítulo décimo, la definición de indicadores.

La tercera sección presenta en el capítulo décimo primero un caso real en el que se evidencia la aplicación práctica del método. En el capítulo décimo segundo hay un glosario con 47 términos asociados directamente con el PEC y el capítulo décimo tercero ofrece un cuestionario de autoevaluación con su respectiva guía de respuestas.

Usted puede resolver el cuestionario de evaluación del capítulo XII antes de leer el libro y, por supuesto, después de hacerlo. De esta manera tiene la oportunidad de identificar de forma muy sencilla su grado de avance, o refuerzo, en torno al conocimiento y entendimiento del tema luego de leer este libro.

Es muy satisfactorio poder compartir el aprendizaje vivido en torno al diseño y la elaboración e implementación de planes estratégicos de comunicación. Confío en que este libro le sea de utilidad para incrementar la credibilidad, competitividad y bienestar en su organización o proyecto y, por supuesto, para lograr sus objetivos profesionales.