

**Diseño de un Plan de Gestión de la Comunicación Interna para el Área de Publicidad
de una Cooperativa ubicada en la ciudad de Cali**

Carlos Andrés Sandoval Jaramillo

Cali, Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Administración de Empresas
Junio de 2025

**Diseño de un plan de gestión de la comunicación interna para el área de publicidad
de una Cooperativa ubicada en la ciudad de Cali**

Carlos Andrés Sandoval Jaramillo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Administrador de Empresas

Docente:

MIRIAM ESCOBAR VALENCIA PhD.

Cali, Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Administración de Empresas

Junio de 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director(a) del trabajo de grado

Santiago de Cali, 10 de junio de 2025

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por darme la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa académica.

A mi persona, porque a pesar de todas las limitaciones de tiempo y complicaciones durante el proceso, pude sacar la carrera y el trabajo adelante.

A mi familia, por apoyarme y comprender las limitaciones y todo el tiempo empleado en el desarrollo de este trabajo.

Agradezco profundamente a la profesora Miriam Escobar Valencia, por compartir generosamente su conocimiento y por su valiosa orientación a lo largo de este trabajo de grado. Su acompañamiento fue clave en el desarrollo y fortalecimiento de esta investigación.

Por último y no menos importante, agradezco a la empresa por brindarme la oportunidad de realizar mi práctica empresarial en un entorno profesional que enriqueció mi experiencia. Extiendo un agradecimiento especial a la coordinadora del área de publicidad, por su apoyo, disposición y confianza durante todo el proceso.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	4
Lista de Figuras.....	8
Lista de tablas	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
1. CONTEXTO DE LA PRACTICA.....	14
1.1 Coomeva Cooperativa	14
1.2 Estructura organizacional del área de publicidad	15
1.3 Misión	15
1.4 Visión	15
1.5 Valores corporativos	15
1.6 Mapa de procesos del área de publicidad de Coomeva S.A.	16
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
¿Cómo puede diseñarse e implementarse un plan de gestión de la comunicación interna que permita mejorar la coordinación de tareas, reducir reprocesos y optimizar los tiempos de entrega en el área de publicidad de una cooperativa multiactiva en la ciudad de Cali?	

2.1 Descripción del problema	24
2.2 Árbol de problemas.....	25
3. ANTECEDENTES	31
3.1 Antecedentes nacionales.....	31
3.2 Antecedentes Internacionales.....	32
4. JUSTIFICACIÓN	35
5. OBJETIVOS	36
5.1 Objetivo general.....	36
Diseñar un plan de gestión de la comunicación interna para el área de publicidad de una cooperativa multiactiva ubicada en la ciudad de Cali, que permita mejorar la coordinación de tareas, reducir reprocesos y optimizar los tiempos de entrega de las piezas publicitarias.	36
5.2 Objetivos específicos	36
6. MARCO TEÓRICO.....	36
7. MARCO CONCEPTUAL	52
8. MARCO LEGAL Y NORMATIVO	55
9. MARCO METODOLÓGICO	58
10. METODOLOGÍA.....	61
Formulación del problema	61
9.1 Marco lógico para la investigación.....	61

Procedimiento para la recolección de información	63
Entrevistas a Colaboradores:	64
Población y muestra.....	67
11. RESULTADOS	68
Objetivo específico 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual	68
Objetivo Específico 2: Establecer criterio, definir el plan y distintas metodologías de intervención.	81
Objetivo específico 3: Identificar, estrategias, métodos, actividades, resultados esperados e indicadores que deben pertenecer al plan de gestión de comunicación interna.....	86
11. CONCLUSIÓN	96
12. LIMITACIONES DEL PROYECTO	99
13. RESULTADOS ESPERADOS.....	100
14. RECOMENDACIONES	102
15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura del área de publicidad	15
Figura 2. Mapa de procesos del área de publicidad de Coomeva S.A.	16
Figura 3 Árbol de problemas	26
Figura 4 Contexto	70
Figura 5 Liderazgo	71
Figura 6 Planificación	72
Figura 7 Apoyo	73
Figura 8 Operación	74
Figura 9 Evaluación del desempeño	75
Figura 10 Mejora	76
Figura 11 Resumen consolidado	77

Lista de tablas

Tabla 1 Proceso de Campañas y/o Piezas Publicitarias	17
Tabla 2 Proceso de Gestión de Redes Sociales	21
Tabla 3 Tabla Marco lógico	61
Tabla 4 Preguntas y Respuestas de la Entrevista	64
Tabla 5 Resumen de criterios y metodologías del plan de mejora de la comunicación interna..	85
Tabla 6 Indicadores de Desempeño, métrica y frecuencia de evaluación.	94
Tabla 7 Métodos, descripción y propósito principal	94

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo proponer un plan de mejora para la comunicación interna en el área de publicidad de una Cooperativa Multiactiva ubicada en la ciudad Cali, Colombia. La investigación parte de una práctica empresarial en la que se evidenciaron falencias aceptadas por los líderes responsables en; la coordinación de tareas, el uso informal de canales de comunicación y la falta de trazabilidad en los procesos, lo que generaba retrasos y reprocesos. A partir de un diagnóstico situacional, se plantea un sistema de gestión basado en el uso estratégico de herramientas ya existentes, como la plataforma Monday, complementado con lineamientos internos, indicadores de desempeño y espacios formales de retroalimentación. La metodología empleada se apoya en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), y combina con la implementación de propuestas prácticas. Este proyecto no solo busca la eficiencia operativa del área de publicidad, sino también aportar un modelo replicable para otras unidades de la organización que enfrenten retos similares de comunicación.

Palabras clave: comunicación interna, gestión de procesos, publicidad, mejora continua, eficiencia operativa.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to propose an improvement plan for internal communication in the advertising department of a multi-activity cooperative located in Cali, Colombia. The research is based on a business practice in which deficiencies recognized by the responsible leaders were evident in the coordination of tasks, the informal use of communication channels, and the lack of traceability in processes, which generated delays and reprocessing. Based on a situational assessment, a management system is proposed based on the strategic use of existing tools, such as the Monday platform, complemented by internal guidelines, performance indicators, and formal feedback channels. The methodology used is based on the PDCA (Plan, Do, Check, Act) cycle and is combined with the implementation of practical proposals. This project not only seeks to increase operational efficiency in the advertising department but also to provide a replicable model for other units in the organization facing similar communication challenges.

Keywords: internal communication, process management, advertising, continuous improvement, operational efficiency.

INTRODUCCIÓN

La investigación se justifica porque aborda una problemática que impacta directamente el desempeño del área de publicidad de una cooperativa multiactiva en Cali, donde se han evidenciado fallas en la comunicación interna. Dichas falencias no solo afectan la productividad del equipo y la calidad de las piezas publicitarias, sino que también generan reprocesos, retrasos y, en consecuencia, insatisfacción en los clientes internos y externos.

Desde la perspectiva **práctica**, este proyecto busca proponer un plan de gestión de comunicación interna que ayude a reducir los errores en la coordinación de tareas, mejorar la trazabilidad de los procesos y optimizar el uso de herramientas ya existentes como la plataforma *Monday*. La aplicación del plan tiene un valor inmediato, porque le permitirá al área de publicidad trabajar con mayor eficiencia, cumplir con los tiempos de entrega y garantizar la coherencia en los mensajes de marca. En términos de impacto, se espera que los cambios propuestos logren disminuir los reprocesos y mejorar los tiempos de respuesta al cliente en al menos un 20% en el primer semestre de implementación.

En el plano **académico**, la investigación aporta al campo de la administración de empresas porque integra conceptos de comunicación organizacional, gestión de procesos y mejora continua, aplicados a un caso real de práctica profesional. El trabajo se convierte en un insumo útil para futuras investigaciones que aborden la relación entre comunicación interna y desempeño en áreas de publicidad y mercadeo, especialmente dentro de organizaciones de carácter cooperativo que suelen manejar estructuras más complejas y diversas.

Adicionalmente, el estudio refuerza la importancia de la comunicación como eje estratégico para el logro de los objetivos institucionales, en coherencia con marcos normativos como la ISO 9001:2015, que resalta la necesidad de establecer mecanismos claros de

comunicación interna. Así, el proyecto no solo tiene un valor aplicado, sino que también genera un aporte conceptual y metodológico que puede ser replicado en otras áreas de la misma organización o en cooperativas similares.

En conclusión, la investigación es pertinente porque responde a una necesidad organizacional real, ofrece soluciones aplicables y medibles, y además aporta conocimiento académico al campo de la gestión de la comunicación interna.

1. CONTEXTO DE LA PRACTICA

1.1 Coomeva Cooperativa

La Cooperativa Coomeva fue fundada el 4 de marzo de 1964 por un grupo de 27 médicos vallecaucanos, liderados por el médico Uriel Estrada Calderón. Esta entidad, modelo de cooperativismo, inició sus operaciones con 400 asociados en su primer año, ofreciendo servicios de crédito y ahorro a los médicos del Valle del Cauca.

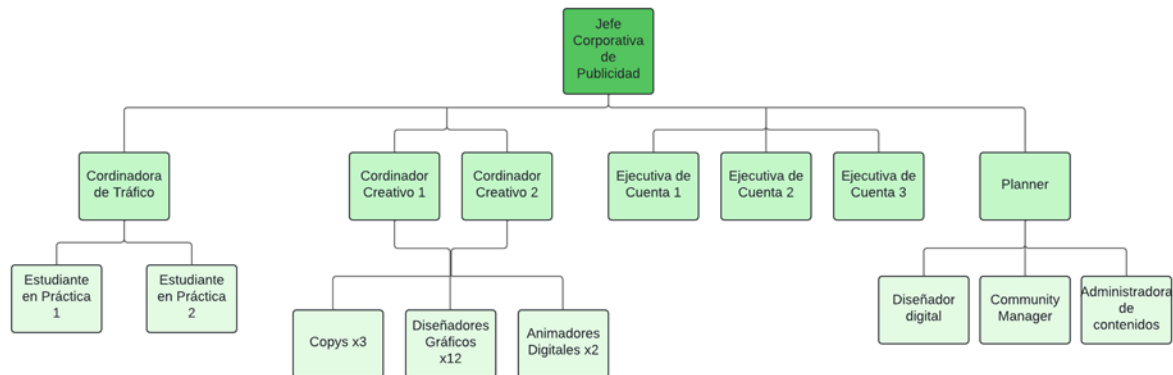
En las décadas de 1970 y 1980, debido a su crecimiento y consolidación, la cooperativa se enfocó en ampliar y diversificar sus servicios. Reconoció la importancia de atender no solo las necesidades financieras de sus asociados, sino también sus necesidades en áreas como la salud, la educación y el bienestar social. Además, incorporó profesionales de diversas disciplinas, técnicos, tecnólogos y familiares, convirtiéndose en el Grupo Empresarial Cooperativo más grande del Valle del Cauca.

La cooperativa, debido a su rápido crecimiento, creó progresivamente distintas regionales para brindar sus servicios y llevar el cooperativismo a otros territorios del país, como Palmira, Medellín, Bogotá, el Eje cafetero y el Caribe.

Actualmente, el Grupo Coomeva, cuya empresa matriz es la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia, está compuesto por 16 empresas que operan en diversos sectores, incluyendo el financiero, el aseguramiento, la salud y la recreación. Este grupo beneficia a más de 260.000 asociados. Su propuesta de valor, "Coomeva nos facilita la vida", refleja su misión de proporcionar servicios y soluciones que mejoren la calidad de vida de sus asociados. (Coomeva, 2012)

1.2 Estructura organizacional del área de publicidad

Figura 1. Estructura del área de publicidad



Nota. En la figura se observa la estructura del área de publicidad, donde se realizó la práctica profesional. **Fuente.** Elaboración propia

1.3 Misión

Contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia.

1.4 Visión

Coomeva es reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo.

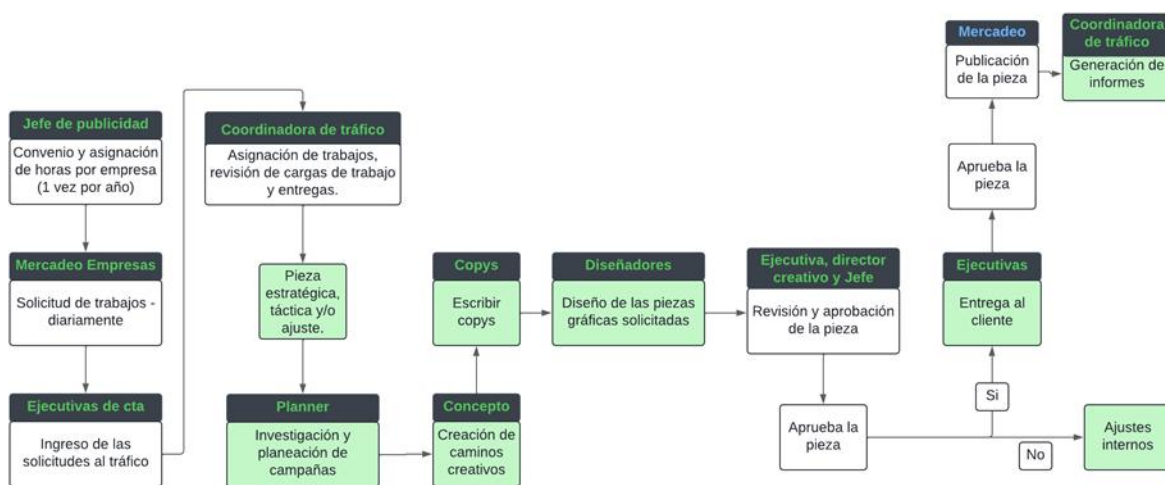
1.5 Valores corporativos

En el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva actuamos con base en los valores y principios del cooperativismo, a la vez que hemos definido unos valores generales que reflejan nuestra personalidad empresarial.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

1.6 Mapa de procesos del área de publicidad de Coomeva S.A.

Figura 2. Mapa de procesos del área de publicidad de Coomeva S.A.



Fuente: Elaboración propia

El mapa de procesos del área de publicidad de Coomeva se inicia con la entrada del convenio o acuerdo entre las empresas clientes y el jefe de publicidad, que establece la asignación de horas semanales para la elaboración de piezas publicitarias. Estas horas son valoradas según las necesidades mensuales de cada empresa cliente.

Las solicitudes de los clientes son recibidas e ingresadas en la plataforma Monday por parte de las ejecutivas de cuenta correspondientes. En colaboración con la coordinadora de tráfico, las ejecutivas de cuenta deben asignar tareas, revisar, cargar y entregar los trabajos.

En la parte central del mapa de procesos se encuentran los procesos principales, que incluyen el desarrollo de la pieza gráfica. Este proceso comienza con la investigación y planeación realizada por el Planner, en caso de que la solicitud sea para una campaña. Posteriormente, el Copy desarrolla la parte gramatical de la pieza. Finalmente, los diseñadores ejecutan la parte gráfica de la pieza, siguiendo las instrucciones proporcionadas.

La parte final del mapa de procesos comprende las tareas de revisión y aprobación de la pieza, realizadas por las ejecutivas de cuenta, directores creativos y el jefe de publicidad.

Finalmente, como resultado del proceso, se espera obtener la aprobación final de la pieza para su entrega al cliente.

En el área de publicidad los pilares principales son: Desarrollo de Campañas y/o Piezas Publicitarias y Gestión de Redes Sociales, los cuales los cuales se detallan a continuación:

Tabla 1

Proceso de Campañas y/o Piezas Publicitarias

	La Ejecutiva de Cuenta USC debe revisar que todos los ítems del Brief enviado por el proceso de Mercadeo de la empresa cliente se encuentren diligenciados.
	Una vez remitido el Brief correspondiente, los tiempos de entrega se concertarán de acuerdo con las prioridades expresadas por el proceso de Mercadeo de la empresa cliente, las cuales se Indicarán al momento de ingresar la solicitud en la herramienta de gestión.

	Cada empresa de acuerdo con las horas asignadas debe distribuir su uso de manera equitativa en las cuatro semanas del mes.
	Teniendo en cuenta la capacidad del equipo de conceptualización, cada empresa puede solicitar en la semana máximo 2 campañas por Empresa. El tiempo estándar para desarrollar cada campaña depende del tipo de campaña. Nota: se tiene definido dentro del proceso dos tipos de campaña: mediana y grande.
	Toda campaña debe tener dos caminos que conceptual y gráficamente sean diferentes y que permitan comprender la idea o concepto creativo por parte del cliente.
	Para la entrega de las campañas solicitadas o estrategias digitales, la Ejecutiva de Cuenta USC debe programar una reunión con el proceso de Mercadeo de la empresa cliente, de acuerdo con las fechas pactadas de entrega en donde se explica los conceptos o estrategia y se recibe retroalimentación.
	El proceso de Mercadeo de la empresa cliente debe confirmar los ajustes definitivos a la Ejecutiva de Cuenta USC a través de la herramienta de gestión para proceder con los mismos.
	Los ajustes ortográficos, en fechas, logos o textos generados por omisión del proceso de Publicidad, se realizan el mismo día y no se descuenta de las horas asignadas a la empresa.
	Cuando la empresa cliente manifieste tener una urgencia, esta se atenderá negociando con los trabajos que ya se encuentran en tráfico y con el mismo nivel de complejidad, factor decisivo para definir la fecha de entrega.
	La empresa cliente tendrá la posibilidad de manejar hasta el 10% del total de sus solicitudes como urgencia. En caso de que para la realización de dichas urgencias se deba acudir a un proveedor externo o freelance la empresa asumirá el valor adicional a pagar.
	El tiempo de entrega de un arte final depende de la complejidad de la pieza solicitada: 2 días hábiles para artes más complejos como folletos, cartillas, vallas y pendones y un 1 día hábil para baja complejidad.
	La solicitud de cambio que se genere por omisión en la revisión por parte del proceso de Mercadeo de la empresa cliente, entra nuevamente a tráfico.
Diseño de Pieza	Una vez ingresa la solicitud al proceso de Publicidad, la Ejecutiva de Cuenta USC o Content Manager USC especifica en el tablero de tráfico el detalle de las piezas.

	Para el ingreso de las piezas en el tablero de tráfico, la Ejecutiva de Cuenta USC o Content Manager USC debe tener en cuenta el tipo de pieza solicitada, cantidad de piezas del mismo tipo y número de páginas. En el caso de las animaciones, también debe tener presente en la asignación que hay dos tipos: unas de mayor y otras de menor complejidad, la complejidad la determina el tipo de animación requerido o si lleva componentes adicionales como audio y voz.
	La Ejecutiva de Cuenta USC o Content Manager USC asigna las solicitudes en el tráfico de acuerdo con la prioridad, tipo de pieza y distribución de cargas de trabajo al Planner USC, al equipo de Conceptualización, Copy USC, Diseñador Digital USC, Diseñador Gráfico USC y/o Content Manager USC.
	Al inicio de la jornada el Diseñador Gráfico USC, Diseñador Digital USC, Copy USC, Planner USC, equipo de Conceptualización y/o Content Manager USC deberán revisar sus Brief o parrilla de contenido para solicitar explicación; reasignación de piezas para días posteriores en caso de que el tráfico este sobredimensionado o cambio de orden de trabajo según se requiera, ya sea por diligenciamiento incorrecto o por falta de información.
	Si la información de la orden de trabajo no se encuentra completa, la misma será extraída del tráfico y se dará paso a un trabajo del mismo nivel del día siguiente.
	Si no se realiza ninguna observación por parte del Diseñador Gráfico USC, Diseñador Digital USC, Copy USC, Planner USC, equipo de Conceptualización y/o Content Manager USC, la orden de trabajo ingresará a tráfico como estaba asignada entregándola con los ajustes requeridos el mismo día.
	Si se asigna una pieza adicional, es decir, fuera del tráfico asignado, el Diseñador Gráfico USC, Diseñador Digital USC, Copy USC, Planner USC, equipo de Conceptualización y/o Content Manager USC elegido deberá realizar la pieza ingresada siempre y cuando tenga el espacio o negociar con una orden de trabajo del día.
	El Diseñador Gráfico USC, Diseñador Digital USC, Copy USC, Planner USC y/o equipo de Conceptualización debe contactar en caso de necesitarlo a la Ejecutiva de Cuenta USC o Content Manager USC con el fin de obtener toda la información requerida para los trabajos a realizar.
	El Diseñador Gráfico USC, Diseñador Digital USC, Copy USC, Planner USC y/o equipo de Conceptualización debe entregar al finalizar el día, su tráfico completo.

	Para el proceso de Desarrollo de Campañas y/o Piezas Publicitarias, el Diseñador Gráfico USC debe verificar en cada pieza que el arte final cumpla con los parámetros exigidos por el proveedor para la impresión.
	La Ejecutiva de Cuenta USC o Content Manager USC debe estar pendiente de las entregas de trabajos durante el día, retroalimentar en caso de ajustes o replanteamientos internos al Copy USC, Diseñador Gráfico USC y/o Diseñador Digital USC y generar la aprobación.
	Una vez la Ejecutiva de Cuenta USC genera la aprobación, el/la Coordinador/a Creativo USC revisa las piezas asegurando el cumplimiento de los lineamientos de marca definidos en el Anexo 1. Manual Identidad Visual Coomeva, retroalimenta en caso de ajustes o replanteamientos internos al Copy USC, Diseñador Gráfico USC y/o Diseñador Digital USC y genera la aprobación. Nota 1: El/la Coordinador/a Creativo USC revisa las piezas exceptuando las que corresponden a ajustes sencillos. Nota 2: Esta revisión no aplica para la aprobación del Content Manager USC de las piezas de redes sociales.
	El/la Jefe/a de Publicidad USC revisa las piezas nuevas y campañas, retroalimenta en caso de ajustes o replanteamientos internos al Copy USC, Diseñador Gráfico USC y/o Diseñador Digital USC y genera la aprobación.
	Una vez se encuentren aprobadas todas las piezas se remiten al cliente a través de la herramienta de gestión, en el caso de redes sociales, la Content Manager USC entrega las piezas en una presentación que envía a través del correo electrónico.
Publicación de Marketing Dinámico	El/la Diseñador/a Digital USC designado adapta mensualmente los eventos zonales de Boletín Comercial de Recreación, Educación y Fundación a plantilla para marketing dinámico. Para los demás avisos del Boletín Comercial el Diseñador Digital USC adapta y anima mensualmente en la plantilla definida.
	El volumen de animaciones se distribuye de manera equitativa entre los Diseñadores Digitales USC.
	Es responsabilidad del/de la Diseñador/a Digital USC publicar las imágenes y spots adaptados para marketing dinámico en la herramienta definida y también las imágenes y spots diseñados externamente que envía el cliente a través de correo electrónico.

Nota: Lo anterior debe especificar la vigencia y las zonas en las que debe visualizarse la publicación.

Para los spots diferentes a las adaptaciones de boletín, se debe realizar previo a la animación un storyboard que debe ser aprobado por el proceso de Mercadeo de la empresa cliente quién realiza la solicitud.

Área	Tarea	Proceso
Gestión de Redes Sociales	Gestión de Publicaciones en Redes Sociales	La Content Manager USC realiza semanalmente la parrilla de contenido definida a partir de los objetivos de cada empresa y seleccionando de acuerdo con el rol de cada red social, dicha parrilla debe ser enviada al Planner USC para revisión y ajustes.
		Una vez la Content Manager USC genera las ideas, se socializa en un Comité Digital cada semana, en donde se encuentra el Director/a Corporativo/a de Mercadeo Digital junto con el equipo, Jefe/a Comunicaciones Medios Virtuales UCO, Jefe/a de Publicidad USC, Community Manager USC y Planner USC para definir la parrilla de contenido general de las redes y otra reunión con las empresas para definir los temas que conforman su parrilla de contenido.

Nota. En la tabla se presenta el proceso del desarrollo de campañas y piezas publicitarias.

Fuente: CO-IN-670 Desarrollo de Campañas y/o Piezas Publicitarias.

Tabla 2 Proceso de Gestión de Redes Sociales

Área	Tarea	Proceso
Gestión de Redes Sociales	Gestión de Publicaciones en Redes Sociales	La Content Manager USC realiza semanalmente la parrilla de contenido definida a partir de los objetivos de cada empresa y seleccionando de acuerdo con el rol de cada red social, dicha parrilla debe ser enviada al Planner USC para revisión y ajustes.
		Una vez la Content Manager USC genera las ideas, se socializa en un Comité Digital cada semana, en donde se encuentra el Director/a Corporativo/a de Mercadeo Digital junto con el equipo, Jefe/a Comunicaciones Medios Virtuales UCO, Jefe/a de Publicidad USC, Community Manager USC y Planner USC para definir la parrilla de contenido general de las redes y otra reunión con las empresas para definir los temas que conforman su parrilla de contenido.

		La Content Manager USC realiza ajustes en caso de que se defina en el Comité Digital e ingresa el diseño de las piezas en el tráfico.
		Una vez el Diseñador/a Digital USC entrega las piezas diseñadas y son aprobadas por la Jefe/a de Publicidad y el Cliente, la Content Manager USC programa en la herramienta de publicación.
		La Community Manager USC y/o Content Manager USC deben apoyar a las Empresas del GECC en los eventos presenciales, dando visibilidad en las redes del Grupo Coomeva.
		La Content Manager USC define que piezas se enviarán para pauta describiendo la segmentación, interés, ubicaciones, fecha de inicio y fin y la inversión y le comparte a Mercadeo Digital para su gestión.
Gestión de Redes Sociales	Gestión de PQRs	Es responsabilidad de la Community Manager USC en la herramienta de administración de las redes sociales revisar las publicaciones de los clientes, categorizarlas y generar la respuesta tipo.
		Una vez realizado el proceso anterior, la Community Manager USC identifica el tipo de PQR, se le asigna un número consecutivo y se direcciona a la empresa responsable del GECC para la respuesta.
		La empresa responsable del GECC debe dar respuesta al cliente de la PQR enviada por Community Manager USC.
		La Community Manager USC debe estar en constante monitoreo, en caso de existir un comentario o comunicación que afecte la reputación de la marca y/o que pueda detonar una crisis, debe reportarlo a la Jefe/a de Publicidad USC y/o Director/a Corporativo/a de Mercadeo Digital para recibir indicaciones frente a la gestión a realizar.
		La Community Manager USC debe apoyar dando respuesta a los comentarios en los eventos en vivo que las Empresas del GECC realicen en las redes sociales Grupo Coomeva. Nota: Las Empresas del GECC organizadoras del evento deben tener un guion de respuestas para facilitar la gestión de respuesta a la audiencia.

Es responsabilidad de la Community Manager USC generar y socializar mensualmente el Informe Redes Sociales Grupo Coomeva (informe sobre la gestión de redes sociales y PQR) con el Director/a Corporativo/a de Mercadeo Digital junto con el equipo, Jefe/a Comunicaciones Medios Virtuales UCO, Jefe/a de Publicidad USC, Content Manager USC y Planner USC para la toma de decisiones estratégicas en cuanto a servicio, contenido y reputación de marca en las redes sociales Grupo Coomeva.

Nota. En la tabla se presenta el proceso de gestión de redes sociales. Fuente: CO-IN-670

Desarrollo de Campañas y/o Piezas Publicitarias.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan de comunicación interna más adecuado para el área de publicidad de la cooperativa en Cali, que permita reducir reprocesos, mejorar los tiempos de entrega, estandarizar los canales de información y aumentar la satisfacción de los clientes internos, en coherencia con los lineamientos de la norma ISO 9001:2015?

2.1 Descripción del problema

En el área de publicidad de la cooperativa multiactiva ubicada en Cali, se identificaron dificultades en la comunicación interna que afectan de manera directa el cumplimiento de objetivos y la eficiencia en los procesos. Durante la práctica empresarial se evidenció que gran parte de los reprocesos y retrasos obedecen a la falta de lineamientos claros, a la informalidad en el uso de canales de comunicación y a la ausencia de mecanismos que permitan hacer seguimiento a las tareas.

Por ejemplo, en el primer trimestre de 2025 se registraron demoras promedio de 3 a 5 días hábiles en la entrega de piezas gráficas, cuando el estándar establecido por el área era de 1 a 2 días para piezas de baja complejidad. Asimismo, cerca del 35% de los proyectos publicitarios requirieron ajustes posteriores a su entrega inicial debido a errores en la interpretación del brief o falta de claridad en las indicaciones, lo que generó pérdida de horas laborales y sobrecarga para el equipo creativo.

A estas dificultades se suma la inexistencia de indicadores de gestión que permitan evaluar el impacto real de las campañas o medir la efectividad de la coordinación interna. La ausencia de métricas dificulta no solo la toma de decisiones, sino también la rendición de cuentas frente a los directivos y clientes internos.

Desde una perspectiva organizacional, estas deficiencias en la comunicación interna repercuten en la imagen de la cooperativa, ya que los retrasos y reprocesos afectan la percepción de eficiencia y credibilidad ante los asociados. Además, generan un desgaste en el equipo de trabajo, que enfrenta cargas adicionales y situaciones de estrés derivadas de la falta de coordinación.

En conclusión, el problema central radica en la carencia de un sistema formal y estructurado de comunicación interna en el área de publicidad. Este vacío impide el control adecuado de procesos, aumenta la probabilidad de errores y limita la capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado y de los propios asociados. Además, evidencia un incumplimiento parcial de los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015, especialmente en lo referente a la comunicación organizacional, la mejora continua y la satisfacción del cliente interno.

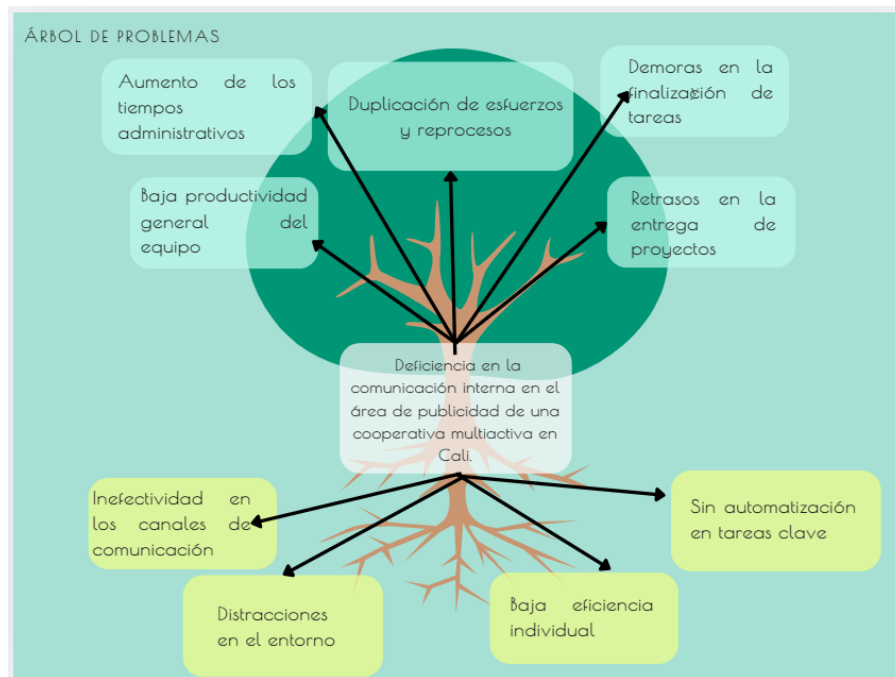
2.2 Árbol de problemas

Problema

Deficiencia en la comunicación interna en el área de publicidad de la cooperativa multiactiva en Cali.

Figura 3

Árbol de problemas



Nota. El árbol muestra las causas y los efectos que se pueden generar a partir de una problemática en la comunión interna. Fuente: Elaboración en Canva

Efectos (Ramas)

1. **Baja productividad general del equipo:** lo que afecta la capacidad de cumplir con los objetivos de entrega y calidad.

Rodríguez (2023), en su investigación sobre “La comunicación interna y la productividad laboral en la Corporación B&CS.CC sucursal Baños de Agua Santa”, destaca que la baja productividad se debe principalmente a la actitud inadecuada de los colaboradores y al incumplimiento de normativas institucionales. Además, aunque la dimensión intrapersonal presenta un nivel alto, las dimensiones interpersonales e institucionales de la comunicación interna se encuentran en niveles medios, lo que refleja una falta de compromiso, esfuerzo y una deficiente

gestión comunicacional dentro del establecimiento, factores que inciden directamente en el bajo rendimiento laboral.

2. **Aumento de los tiempos administrativos:** que impacta negativamente la eficiencia operativa debido a la inversión de tiempo en actividades de coordinación previas a la elaboración de las piezas.

Montoya Restrepo (2009), argumenta que los flujos de información mal gestionados obligan a los empleados a invertir más tiempo en tareas de coordinación que en ejecución.

3. **Duplicación de esfuerzos y reprocesos:** lo que incrementa los tiempos y recursos empleados.

La investigación de **Arias (2024)** en la división Bungalow Homes de Amherst Holdings evidencia que el modelo de gestión por funciones ha generado importantes ineficiencias operativas. Entre los problemas más críticos se encuentran la duplicación de esfuerzos y los reprocesos, causados principalmente por la falta de coordinación entre departamentos y la ambigüedad en las funciones asignadas a los colaboradores.

Este caso demuestra cómo la duplicación de esfuerzos y la falta de coordinación, originadas por una estructura organizacional ineficiente, pueden tener un impacto directo en los costos y la calidad operativa. Asimismo, subraya la importancia de contar con modelos de gestión colaborativa, flexibles y bien comunicados para optimizar resultados.

4. **Demoras en la finalización de tareas:** afectando la calidad y los tiempos de entrega.

Guzmán Quiroga (2021), en el estudio de tiempos y movimientos es una herramienta clave para analizar y mejorar la eficiencia en la finalización de tareas. Este método permite identificar cuánto tiempo dedica un colaborador a una tarea específica, considerando además factores como la distribución del área de trabajo, el uso de maquinaria y equipos, el manejo de materiales, las jornadas laborales y las condiciones ambientales. La correcta combinación de estos elementos es fundamental para evitar demoras y optimizar el rendimiento del proceso.

Una vez realizado el estudio, se deben analizar los resultados para detectar cuellos de botella que afectan la productividad. Con base en esos hallazgos, se implementan soluciones, se ajustan procedimientos y se establece un sistema de seguimiento para asegurar una mejora continua. Este enfoque no solo contribuye a reducir los tiempos de ejecución, sino que también promueve una mayor calidad y eficiencia en la culminación de las tareas.

5. **Retrasos en la entrega de proyectos:** causados por la inversión excesiva de tiempo en tareas repetitiva.

Santos Ramos (2019), en su investigación, señala que la industria de la construcción en el Perú ha desempeñado un papel protagónico en el desarrollo económico nacional, gracias a su efecto multiplicador en la generación de empleo. Sin embargo, enfrenta graves deficiencias en cuanto a profesionalización, especialmente en lo relacionado con la gestión, planificación y ejecución de proyectos públicos.

Uno de los principales problemas identificados es la falta de estandarización de procesos, la escasa aplicación de conocimientos técnicos y científicos, y la débil implementación de sistemas de control y comunicación. Estas deficiencias han provocado que muchos proyectos no se

entreguen en los plazos establecidos, generando consecuencias de carácter social, económico y administrativo.

Causas (Raíces)

1. **Inefectividad en los canales de comunicación:** Los canales de comunicación no son efectivos para la asignación de tareas ni la retroalimentación, lo que genera reprocesos en las distintas etapas de producción de una pieza, especialmente en la etapa de aprobación. Esto puede llevar a que una pieza sea devuelta debido a una revisión inadecuada en la etapa previa, causando retrasos en la entrega.

Arévalo Rivera (2016), realizó el trabajo con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia de los medios de comunicación interna en la empresa de telecomunicaciones Une-Telefónica de Pereira. El estudio evaluó si la difusión, el uso y los contenidos dirigidos a los públicos de los departamentos administrativos y operativos estaban siendo adecuados para la empresa.

Como resultado, se recomienda a la empresa Une-Telefónica de Pereira reestructurar los contenidos comunicacionales con el fin de evitar la inefectividad en el uso de los canales de comunicación interna y prevenir la generación de mensajes inconsistentes para los colaboradores.

2. **Distracciones en el entorno:** Las relaciones informales excesivas dentro del equipo de trabajo pueden generar distracciones y falta de enfoque constante en el trabajo individual.

Según **Cienfuegos (2023)**, las distracciones constantes en el entorno laboral, como el ruido, el flujo de personas y la falta de privacidad, generan altos niveles de estrés entre los trabajadores. Estas condiciones son especialmente problemáticas en oficinas de planta abierta, donde muchos

empleados experimentan dificultades para mantener la concentración. Se ha identificado que, tras una interrupción leve, una persona puede tardar hasta 20 minutos en recuperar su nivel óptimo de enfoque, lo que afecta directamente su productividad y bienestar en el trabajo.

3. **Baja eficiencia individual:** Los trabajadores están limitados a realizar pocas tareas simultáneamente, lo que reduce la productividad.

Ortiz-Gutiérrez et al. (2021) analizan la ineficiencia laboral desde la perspectiva del desarrollo organizacional, tomando como caso de estudio la empresa Bavaria. Señalan que la baja eficiencia individual es un fenómeno global que, si no se gestiona adecuadamente, puede llevar al estancamiento y decadencia de las organizaciones. Entre los factores que la provocan se encuentran la falta de acompañamiento psicológico, ausencia de apoyo ante situaciones irregulares, ambientes laborales emocionalmente pesados, exceso de carga laboral y deficiencias en la gestión del talento humano.

El estudio resalta la necesidad de ver al trabajador no como un recurso agregado, sino como un actor clave cuya motivación, bienestar y entorno influyen directamente en su desempeño. A partir de la teoría del desarrollo organizacional, se propone crear ambientes de trabajo saludables, mejorar la comunicación interna y fomentar relaciones colaborativas como estrategias fundamentales para incrementar la eficiencia individual y, con ello, la productividad global de la empresa.

4. **Sin automatización en las tareas clave:** Muchas actividades se realizan manualmente, lo que incrementa los tiempos y errores, especialmente en tareas administrativas y de coordinación.

Hurtado-Guevara (2024) destaca que la automatización contable representa una evolución necesaria en las operaciones empresariales, al mejorar la eficiencia, seguridad y

precisión de los procesos. Sin embargo, muchas organizaciones aún presentan una ausencia de automatización en tareas clave, lo que las exponen a ineficiencias operativas, errores humanos y mayor consumo de tiempo en actividades repetitivas.

El estudio subraya que, tanto en PYMES como en grandes corporaciones, la implementación de tecnologías automatizadas se enfrenta a desafíos: limitación de recursos en las pequeñas empresas y estructuras organizativas rígidas en las grandes. Aun así, el éxito en la adopción de la automatización depende en gran medida de la capacitación continua del personal y del compromiso organizacional con la transformación digital y del compromiso organizacional con la transformación digital.

3. ANTECEDENTES

3.1 Antecedentes nacionales

Romero Espitia (2019), en la tesis “Plan estratégico de comunicación interna para la organización Terpel-Colombia que contribuya Al conocimiento de cuatro factores críticos de desarrollo organizacional: objetivos, metas, innovación y experiencia”, en la investigación se centró en la visión estratégica del negocio y la percepción de los líderes sobre la comunicación interna. Se utilizaron grupos focales y encuestas para recopilar información y establecer un plan de comunicación eficaz y eficiente. El estudio puede servir como guía para responsables de comunicación interna que buscan alinear la estrategia y la comunicación en sus organizaciones.

Rolón & Jaimes (2021), en el proyecto de grado “Plan estratégico de comunicación interna para la corporación”, la investigación desarrolla un Plan Estratégico de Comunicación Interna para

la Corporación Propulsora de Empresas de Norte de Santander (Proempresas). La corporación, con más de 20 años de experiencia, se enfoca en apoyar a emprendedores y Pymes, pero carece de una comunicación interna efectiva. El plan busca mejorar la eficacia interna y competitividad externa de la empresa. Para ello, se realizó un diagnóstico organizacional, recolectando información a través de observación, encuestas y entrevistas. El plan se centra en solucionar las problemáticas existentes y establecer métodos idóneos para mejorar la comunicación interna.

Sáenz Duarte (2021), en el trabajo de grado “Diseño del plan de comunicación interna para la implementación del sistema de innovación del Banco de la República”, la investigación de diseña un plan de comunicación interna para implementar el Sistema de Innovación en el Banco de la República. El objetivo es unir estratégicamente la comunicación con la innovación para lograr el cumplimiento del sistema y capitalizar la innovación como valor de marca. La investigación cuantitativa analiza el perfil del colaborador, la cultura de innovación y los medios de comunicación interna más eficientes. Los hallazgos obtenidos permitirán construir un plan de comunicación que defina la estrategia para permear los objetivos del sistema de innovación en la cultura organizacional del Banco.

3.2 Antecedentes Internacionales

Arbañil y Sarmiento (2018), en la tesis de grado “Plan Estratégico de Comunicación Interna como Herramienta para el Fortalecimiento de las Relaciones Internas en la Municipalidad Provincial de Utcubamba”, analiza la efectividad de un Plan Estratégico de Comunicación Interna para fortalecer las relaciones internas en la Municipalidad Provincial de Utcubamba. La investigación cualitativa reveló factores determinantes del problema, como falta de participación, politización, inutilidad de medios de comunicación y falta de identificación con la institución. Los

resultados muestran un panorama dicotómico en la percepción de los trabajadores y la gestión comunicacional. La principal recomendación es un cambio en la política comunicacional y el diseño de un Plan estratégico de comunicación interna eficiente.

Felipe Gonzales (2019), en el informe de tesis titulado “Propuesta de un plan estratégico de comunicación interna para mejorar la gestión de la cultura corporativa de la Empresa Melacentro Blas’s, Chimbote – 2017”, la investigación propone un plan estratégico de comunicación interna para mejorar la gestión de la cultura corporativa en la empresa Melacentro Blas’s. La investigación descriptiva reveló que el 47% de los colaboradores no tienen un buen ambiente laboral y el 80% no participan en temas corporativos. En base a estos resultados, se presentó un plan de comunicación interna para mejorar la cultura corporativa y el ambiente laboral de la empresa.

Fernandez y Nontol (2021), en la tesis “Plan estratégico de comunicación interna para Perú Inter Cargo (PIC)”. La empresa Perú Inter Cargo (PIC), líder en logística peruana, enfrenta un desafío interno: la falta de compromiso de sus líderes con la cultura corporativa, afectando a sus equipos. Este trabajo presenta un plan estratégico de comunicación interna para mejorar la percepción de líderes y colaboradores, considerando empatía, contexto de COVID-19 y coherencia entre mensajes y hechos. El objetivo es fomentar el compromiso con la cultura corporativa, aumentar el sentido de pertenencia y reducir la rotación.

Cabrera Yero (2022), es su tesis “Plan de comunicación interna para Sol & Luna Esencias Vitales”, presenta un plan de comunicación interna para Sol & Luna Esencias Vitales, una empresa de cosmética natural con más de 15 años de experiencia. A pesar de su crecimiento, la empresa enfrenta desafíos en la gestión de la comunicación interna, lo que afecta su cultura organizacional

y visión. Este trabajo busca diseñar un plan estratégico de comunicación interna para fomentar la cultura y valores de la empresa, integrando al personal a través de canales formales y coherentes.

Salazar Arbulu (2023), en la tesis “Plan estratégico de comunicación interna para la Granja Cunicola Estancia Salazar – Ferreñafe 2022” propone un plan estratégico de comunicación interna para la Granja Cunicola Estancia Salazar. La investigación identificó carencias en la comunicación interna y desarrolló un plan para mejorarla. Se utilizó una encuesta para medir la comunicación interna en cinco aspectos, revelando dificultades en la utilización de medios digitales y la falta de política de comunicación interna. El plan de mejora se centra en estos dos aspectos y se detalla el costo de implementación.

3.3 Resumen de los antecedentes

Las investigaciones se centran en el desarrollo del “Diseño de un plan de gestión de la comunicación interna para el área de publicidad de una cooperativa en Cali”, con el fin de fortalecer las relaciones internas, mejorar la cultura corporativa y aumentar la eficacia y competitividad en la organización. Estos estudios analizan la importancia de alinear la estrategia y la comunicación interna para lograr objetivos organizacionales, así como la efectividad de dichos planes en diversas organizaciones.

4. JUSTIFICACIÓN

La investigación aborda una problemática de gran relevancia dentro de una cooperativa multiactiva específicamente en el área de publicidad, donde se identifican fallas en la comunicación interna. Estas fallas afectan la productividad del equipo de trabajo, el cumplimiento de los tiempos de entrega y generan insatisfacción en los clientes internos y externos.

Con el objetivo de abordar esta problemática, se propondrá un diseño de un plan de gestión de la comunicación interna para el área de publicidad de una cooperativa en Cali.

Este plan busca crear conciencia, fortalecer relaciones y generar un impacto positivo en los colaboradores, mejorando la productividad y eficiencia. Además, se espera mantener a los clientes actuales y atraer nuevos, lo que contribuirá a que la empresa sea más rentable y competitiva.

Esta investigación adquiere relevancia teórica al explorar y combinar conceptos actuales sobre estrategias de comunicación, eficiencia organizacional y otros temas relacionados. Se espera que los resultados de esta investigación sean aplicables y beneficien directamente al área de publicidad, y sirvan como referencia para futuros estudios en el área.

Este trabajo representa una oportunidad real de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, y diseñar un plan de gestión de la comunicación interna para el área de publicidad de una cooperativa en Cali, en un contexto empresarial complejo y desafiante. Se espera que este proyecto genere valor tanto para la empresa como para la institución educativa.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Diseñar un plan de gestión de la comunicación interna para el área de publicidad de una cooperativa multiactiva ubicada en la ciudad de Cali, que permita mejorar la coordinación de tareas, reducir reprocesos y optimizar los tiempos de entrega de las piezas publicitarias.

5.2 Objetivos específicos

- A. Realizar un diagnóstico detallado de la situación actual del área de publicidad, identificando las falencias y oportunidades de mejora en los procesos de comunicación interna.
- B. Establecer criterios y metodologías que orienten la formulación del plan de gestión de la comunicación interna, con base en referentes teóricos y buenas prácticas organizacionales.
- C. Diseñar estrategias, métodos, actividades e indicadores que integren el plan de gestión de comunicación interna, garantizando su aplicabilidad y la medición de resultados.

6. MARCO TEÓRICO

TEORÍAS DE GESTIÓN APLICADAS A LA COMUNICACIÓN INTERNA

6.1 Comunicación organizacional y su impacto en la gestión

La comunicación organizacional se entiende como el proceso mediante el cual se transmiten mensajes, información y significados entre los diferentes niveles de una organización,

con el fin de coordinar actividades y cumplir objetivos estratégicos (Chiavenato, 2017). Una comunicación deficiente genera retrasos, reprocesos y pérdida de confianza, mientras que una comunicación efectiva se convierte en un factor diferenciador que permite a las empresas mejorar su competitividad.

En el caso de áreas como publicidad y mercadeo, la comunicación interna cumple un papel doblemente importante: por un lado, asegura la coordinación en la creación de piezas y campañas; y por otro, garantiza la coherencia de la imagen de marca proyectada hacia el exterior (Rivarola, 2022).

Estudios recientes han demostrado que la falta de lineamientos claros en los procesos de comunicación interna incrementa hasta en un 40% los tiempos de coordinación y reduce la productividad del equipo en un 25% (Mozzaik365, 2025). Estos hallazgos refuerzan la necesidad de contar con planes estructurados que regulen los flujos de información y establezcan responsabilidades definidas.

6.2 Teorías de gestión aplicadas a la comunicación interna

Para el diseño de un plan de gestión de la comunicación interna resulta fundamental apoyarse en teorías administrativas y de gestión que ofrecen marcos de análisis y metodologías útiles para comprender y mejorar los procesos.

Teoría de los juegos

La teoría de juegos, originada en las matemáticas aplicadas, estudia situaciones en las que distintos actores toman decisiones que afectan mutuamente sus resultados. En el contexto organizacional, esta teoría ayuda a entender cómo la falta de coordinación o la competencia de

intereses entre equipos puede generar ineficiencias. Aplicado al área de publicidad de la cooperativa, permite analizar los comportamientos de los diferentes roles (diseñadores, ejecutivos de cuenta, planners) cuando deben coordinar tareas bajo presión de tiempo. El diseño de un plan de comunicación puede reducir estas tensiones estableciendo reglas claras y flujos de información que disminuyan los “juegos de poder” internos (Chiavenato, 2017).

Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)

El ciclo PHVA, también conocido como ciclo Deming, es una de las herramientas más efectivas para la mejora continua. En el caso del área de publicidad, este ciclo permite:

- Planear: definir objetivos de comunicación y recursos.
- Hacer: implementar lineamientos y uso de herramientas como *Monday*.
- Verificar: evaluar con indicadores los tiempos de entrega y la calidad de las piezas.
- Actuar: ajustar los procesos y corregir los errores detectados.

De esta forma, el PHVA asegura que la propuesta del plan de gestión no sea estática, sino que evolucione con la práctica y la retroalimentación.

Teoría de los stakeholders

Esta teoría resalta la importancia de considerar a todos los actores involucrados en una organización: empleados, directivos, proveedores y clientes. En la cooperativa, los “stakeholders internos” (equipo de publicidad, líderes de área, administrativos) y los “stakeholders externos” (asociados y clientes) deben estar alineados en cuanto a expectativas y resultados. Una

comunicación interna débil genera desconexión y afecta no solo el clima laboral, sino también la calidad del servicio hacia los asociados. Por ello, el plan propuesto se centra en la transparencia, la trazabilidad y la retroalimentación entre todas las partes.

Pensamiento complejo

La teoría del pensamiento complejo (Morin, 2005) plantea que las organizaciones funcionan como sistemas dinámicos y adaptativos, donde intervienen múltiples factores en constante interacción. En un entorno como el publicitario, donde las solicitudes son cambiantes y los tiempos de entrega son cortos, el pensamiento complejo invita a ver la comunicación interna no como un proceso lineal, sino como un sistema de interacciones que requiere flexibilidad, adaptación y aprendizaje continuo.

6.3 PROBLEMAS FRECUENTES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, enfrentan de manera constante dificultades relacionadas con la gestión de la información. Estos problemas se reflejan en reprocesos, duplicación de esfuerzos, desmotivación del personal y pérdida de tiempo en actividades que no generan valor (Rivarola, 2022).

Entre los principales problemas identificados en la literatura y en la práctica empresarial se encuentran:

Fallas en los canales formales

Cuando los mensajes no circulan de manera clara y organizada, los colaboradores tienden a recurrir a canales informales como conversaciones improvisadas o chats personales. Esto genera confusión y aumenta la probabilidad de que la información se distorsione. En el área de publicidad de la cooperativa, se observó que muchas indicaciones de diseño se daban verbalmente o por WhatsApp, lo que ocasionaba pérdida de trazabilidad y ajustes posteriores.

Duplicidad de tareas y reprocesos

La falta de lineamientos claros hace que distintos miembros del equipo realicen actividades similares o repitan procesos ya ejecutados. Durante la práctica, se encontró que hasta un 30% de las piezas gráficas debieron rehacerse porque la versión inicial no coincidía con lo solicitado en el brief, afectando tiempos de entrega y productividad.

6.4 COMUNICACIÓN INTERNA: CONCEPTO Y HERRAMIENTAS

La comunicación interna se entiende como el conjunto de procesos, flujos y medios que permiten transmitir información dentro de una organización, tanto de manera descendente (de directivos a colaboradores), ascendente (de colaboradores a directivos) como horizontal (entre áreas y equipos de igual nivel). Una gestión adecuada de la comunicación interna no solo garantiza la coordinación eficiente de las tareas, sino que también fortalece la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados (Mozzaik365, 2025).

En el área de publicidad de una cooperativa, la comunicación interna adquiere un valor especial porque de ella depende que las piezas publicitarias se entreguen a tiempo y con calidad.

Cuando la información fluye de manera clara y oportuna, los diseñadores, planners y ejecutivos de cuenta pueden trabajar alineados a los objetivos de la organización y responder de manera más ágil a las solicitudes de los clientes internos.

Herramientas de comunicación interna

Existen múltiples herramientas que permiten fortalecer la comunicación organizacional.

Entre las más utilizadas se destacan:

- **Reuniones periódicas:** los comités de retroalimentación permiten discutir avances, resolver dudas y tomar decisiones conjuntas. En el caso de la cooperativa, se sugieren reuniones semanales para revisar el estado de campañas y coordinar ajustes.
- **Plataformas digitales de gestión:** herramientas como *Monday*, *Trello* o *Asana* facilitan la trazabilidad de las tareas, centralizan la información y reducen la pérdida de datos. Sin embargo, su uso requiere disciplina organizacional y capacitación para evitar que se conviertan en repositorios incompletos.
- **Boletines internos o tableros digitales:** permiten mantener informados a los colaboradores sobre fechas clave, resultados de campañas y lineamientos corporativos.
- **Canales informales regulados:** aunque las conversaciones en chats instantáneos (ej. WhatsApp) son inevitables, se recomienda definir reglas claras de uso para evitar la dispersión de la información crítica.

El reto no está únicamente en tener estas herramientas, sino en garantizar su adopción y buen uso. Una plataforma mal utilizada o una reunión sin estructura pueden convertirse en obstáculos en lugar de soluciones.

En este sentido, la investigación busca diseñar un plan de comunicación interna que combine adecuadamente las herramientas existentes con lineamientos claros de uso, de manera

que los colaboradores puedan acceder a la información correcta, en el momento oportuno y a través del canal adecuado.

Ausencia de indicadores de gestión

Sin métricas claras es imposible evaluar la eficacia de la comunicación interna. En la cooperativa no existían indicadores que midieran cuántos reprocesos se generaban, el tiempo promedio de respuesta ni el nivel de satisfacción interna con el proceso. Esto limitaba la toma de decisiones informadas.

Distracciones y ruido organizacional

El exceso de relaciones informales o la interrupción constante de tareas impide que los colaboradores mantengan un flujo de trabajo eficiente. Según Cienfuegos (2023), una interrupción mínima puede tardar hasta 20 minutos en ser compensada por el trabajador, lo que afecta directamente la productividad del equipo creativo.

Uso inadecuado de herramientas tecnológicas

Aunque la cooperativa dispone de la plataforma Monday como herramienta de gestión, en muchos casos no se utilizaba correctamente o se usaba de manera parcial. Esto provocaba retrasos porque la información no quedaba centralizada ni disponible para todo el equipo.

En conclusión, los problemas de comunicación en la cooperativa no se deben únicamente a la falta de canales, sino también al uso inadecuado de las herramientas, a la informalidad en la gestión de tareas y a la ausencia de mecanismos de control. Estos aspectos justifican la necesidad

de implementar un plan de gestión de comunicación interna estructurado, capaz de optimizar los flujos de información y garantizar un desempeño más eficiente en el área de publicidad.

6.5 COMUNICACIÓN VERTICAL, HORIZONTAL Y TRANSVERSAL EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación interna puede clasificarse según la dirección en la que fluye la información dentro de la organización. Esta clasificación permite entender cómo circulan los mensajes y cuáles son los posibles puntos de ruptura que generan ineficiencias (Chiavenato, 2017).

Comunicación vertical descendente

Es la que fluye desde los niveles superiores hacia los subordinados. Incluye órdenes, directrices, circulares, políticas y planes estratégicos. En la cooperativa, este tipo de comunicación se observa cuando los directivos transmiten al área de publicidad las metas institucionales o lineamientos de marca. Sin embargo, durante la práctica se evidenció que estas directrices a menudo llegaban de manera informal, sin documentos de soporte, lo que generaba interpretaciones erróneas.

Comunicación vertical ascendente

Se refiere al flujo de información desde los colaboradores hacia los directivos. Es esencial para dar retroalimentación, plantear sugerencias o reportar avances. En el área de publicidad de la cooperativa, la comunicación ascendente no contaba con canales formales, lo que limitaba la retroalimentación y generaba la percepción de que las inquietudes del equipo creativo no eran tomadas en cuenta.

Comunicación horizontal

Ocurre entre colaboradores del mismo nivel jerárquico o entre áreas que deben coordinarse. Este es el tipo de comunicación más frecuente en el área de publicidad, ya que implica la coordinación entre diseñadores, copywriters y planners. Cuando este flujo no está estructurado, surgen duplicidades, malentendidos y pérdida de tiempo.

Comunicación transversal

Se presenta cuando los flujos de información atraviesan diferentes niveles jerárquicos y áreas de la organización. Este tipo de comunicación es indispensable en proyectos interdepartamentales, como las campañas publicitarias que requieren insumos de mercadeo, servicio al cliente y administración. La falta de transversalidad en la cooperativa generaba retrasos, porque los equipos externos no siempre tenían acceso a la información de manera simultánea.

En conclusión, comprender y fortalecer estos cuatro tipos de comunicación resulta fundamental para diseñar un plan de gestión efectivo. Un modelo equilibrado que fomente tanto la verticalidad como la horizontalidad y transversalidad puede garantizar mayor coordinación, reducción de reprocesos y un ambiente laboral más colaborativo.

6.6 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN ÁREAS CREATIVAS Y DE PUBLICIDAD

Las áreas de publicidad y mercadeo se caracterizan por manejar entornos dinámicos, plazos cortos y un alto nivel de interacción entre distintos roles: diseñadores, redactores, planners,

ejecutivos de cuenta y directivos. En este contexto, la comunicación interna se convierte en un factor crítico de éxito, pues permite que cada integrante del equipo entienda su función, cumpla con los tiempos establecidos y mantenga la coherencia con la estrategia institucional.

De acuerdo con Robbins & Judge (2022), las estrategias de comunicación interna en áreas creativas deben cumplir tres condiciones: claridad, rapidez y retroalimentación constante. Esto significa que no basta con transmitir la información, sino que es indispensable que sea entendida correctamente, llegue a tiempo y genere respuestas inmediatas para evitar errores en la ejecución.

Principales estrategias aplicables en áreas creativas

Briefing estructurado

El briefing es la herramienta más importante en publicidad, ya que concentra las expectativas del cliente interno o externo. Una comunicación interna efectiva implica contar con un formato de brief estandarizado, que incluya objetivos, públicos, tono de comunicación y recursos disponibles. En la cooperativa, la ausencia de un formato único generaba que cada solicitud llegara de manera diferente, lo que aumentaba los errores de interpretación.

Reuniones creativas de coordinación

También conocidas como brainstorming sessions, permiten al equipo discutir ideas y alinearse antes de desarrollar las piezas. Su función principal es asegurar que todos los participantes entiendan el objetivo de la campaña. Estas reuniones deben ser cortas, con agenda definida y registro de acuerdos, para no convertirse en espacios poco productivos.

Canales digitales de gestión de tareas

El uso de plataformas como Monday, Trello o Slack es fundamental para garantizar trazabilidad en los proyectos. En el área de publicidad de la cooperativa, la plataforma Monday ya estaba disponible, pero su uso era limitado; por lo tanto, una estrategia clave es capacitar al equipo y establecer reglas de uso que eviten que la información quede dispersa.

Retroalimentación inmediata y constructiva

La demora en la retroalimentación es uno de los principales factores que alargan los tiempos de entrega. En lugar de esperar hasta el final del proceso, se recomienda implementar revisiones parciales, de manera que los errores puedan corregirse de forma temprana.

Definición de indicadores de desempeño creativo

Medir la efectividad de la comunicación interna en un área creativa implica ir más allá de los resultados de la campaña. Algunos indicadores útiles son: número de reprocesos por pieza, tiempo promedio de aprobación, satisfacción del cliente interno y porcentaje de entregas cumplidas en el plazo.

Cultura de colaboración y confianza

La literatura muestra que en los equipos creativos la motivación y la cohesión influyen directamente en la calidad del producto final (Rivarola, 2022). Una estrategia de comunicación interna efectiva debe promover un ambiente donde se valoren las ideas, se reconozcan los aportes y se fomente el respeto mutuo.

Implicaciones para la cooperativa

En el caso específico del área de publicidad de la cooperativa, la implementación de estas estrategias permitiría disminuir los reprocesos identificados, reducir los tiempos de entrega y aumentar la satisfacción de los clientes internos. Además, fortalecería el rol del área como un aliado estratégico de la organización, en lugar de un simple proveedor de piezas gráficas.

6.7 TECNOLOGÍA Y DIGITALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

El avance tecnológico ha transformado de manera significativa la forma en que las organizaciones gestionan la comunicación interna. Según estudios recientes, el 74% de las empresas en América Latina utilizan actualmente alguna plataforma digital de gestión para coordinar sus procesos internos, lo que ha permitido mejorar la trazabilidad, reducir los tiempos de respuesta y aumentar la productividad (Mozzaik365, 2025).

La digitalización no solo consiste en el uso de herramientas tecnológicas, sino en la integración de estas dentro de la cultura organizacional. Para que las plataformas cumplan su función, es necesario establecer lineamientos claros de uso, capacitar a los colaboradores y garantizar que los procesos se adapten a las nuevas dinámicas de trabajo.

Herramientas digitales más utilizadas en comunicación interna

Plataformas de gestión de proyectos (Monday, Trello, Asana)

Permiten centralizar la información, asignar responsables y establecer cronogramas visibles para todos. Estas herramientas facilitan la trazabilidad y evitan la pérdida de información. En el caso de la cooperativa, la plataforma Monday ya está en uso, pero su potencial no se explota en su totalidad debido a la falta de capacitación y seguimiento.

Aplicaciones de mensajería corporativa (Slack, Microsoft Teams, Google Chat)

Favorecen la comunicación instantánea, la creación de grupos temáticos y la integración con otras herramientas. Sin embargo, un mal uso de estos canales puede generar saturación de mensajes y pérdida de información crítica.

Sistemas de almacenamiento en la nube (Google Drive, OneDrive, Dropbox)

Permiten la gestión documental colaborativa, reduciendo el uso de correos electrónicos para el envío de archivos y asegurando el acceso en tiempo real a las versiones más recientes de los documentos.

Plataformas de comunicación sincrónica (Zoom, Meet, Webex)

Facilitan reuniones virtuales, especialmente útiles en contextos híbridos o remotos. Su uso se ha incrementado desde la pandemia de COVID-19 y se ha consolidado como un canal permanente de interacción en muchas organizaciones.

Tableros digitales e intranets

Funcionan como espacios donde los empleados pueden acceder a información corporativa, noticias, manuales de procesos o calendarios institucionales. En organizaciones cooperativas, estos canales permiten mantener informados a los asociados y fortalecer el sentido de comunidad.

- Beneficios de la digitalización en la comunicación interna
- Mayor rapidez y eficiencia en el flujo de información.
- Disminución de errores y reprocesos gracias a la trazabilidad.
- Incremento de la transparencia y la colaboración entre áreas.
- Posibilidad de medir y analizar indicadores de gestión en tiempo real.

Desafíos de la digitalización

A pesar de sus beneficios, la digitalización enfrenta limitaciones cuando no se acompaña de una cultura organizacional sólida. En muchos casos, la resistencia al cambio, la falta de capacitación o el uso paralelo de canales informales terminan reduciendo el impacto de estas herramientas. Para la cooperativa, el reto consiste en consolidar la disciplina de trabajo digital, de manera que Monday y otras plataformas no se conviertan en simples repositorios, sino en verdaderas herramientas de gestión.

6.8 CASOS Y ANTECEDENTES DE PLANES DE COMUNICACIÓN EN COOPERATIVAS Y EMPRESAS SIMILARES

La revisión de antecedentes permite identificar cómo otras organizaciones han diseñado e implementado planes de comunicación interna, cuáles han sido sus resultados y qué aprendizajes se pueden trasladar al caso de la cooperativa objeto de estudio.

Caso 1: Cooperativa Financiera de Antioquia (Colombia)

En el 2021, la Cooperativa Financiera de Antioquia implementó un plan de comunicación interna orientado a mejorar la interacción entre áreas administrativas y comerciales. El proyecto incluyó la creación de un comité de comunicación interna, la estandarización de boletines digitales y el uso de la plataforma Teams para la coordinación de tareas. Como resultado, se reportó una reducción del 28% en los tiempos de respuesta entre solicitudes internas y un aumento del 15% en el nivel de satisfacción de los colaboradores (Revista Cooperativismo, 2022).

Caso 2: Mondragón Corporación Cooperativa (España)

Mondragón, considerada la cooperativa más grande del mundo, ha sido pionera en la implementación de estrategias de comunicación interna para fortalecer la participación de sus socios. Su modelo se basa en principios de transparencia, participación activa y retroalimentación constante. Los estudios señalan que la clave del éxito ha sido la combinación de canales tradicionales (asambleas, carteleros) con plataformas digitales de participación en línea (Imaz & Arando, 2020).

Caso 3: Empresa de Publicidad Digital en Lima (Perú)

En el 2023, una agencia de publicidad digital en Lima enfrentaba problemas similares a los de la cooperativa en estudio: reprocesos constantes y falta de trazabilidad en la información. Se implementó un plan de comunicación basado en la metodología Scrum, donde cada miembro debía reportar avances diarios en reuniones cortas (daily meetings). A los seis meses, la productividad del área creativa aumentó en un 35% y los reprocesos se redujeron en un 40% (Torres & Salinas, 2024).

Caso 4: Cooperativa de Trabajo Asociado en Cali (Colombia)

Una investigación realizada en el 2022 mostró que la falta de herramientas de comunicación formal era una de las principales causas de ineficiencia en una cooperativa de servicios en Cali. Tras implementar un plan con capacitaciones en el uso de plataformas digitales, creación de manuales internos y reuniones de retroalimentación mensual, se logró mejorar la percepción de coordinación interna en un 42% (Gómez & Restrepo, 2023).

Reflexión final del Marco Teórico

Los casos revisados demuestran que la comunicación interna no es un aspecto accesorio, sino un factor estratégico que determina el rendimiento de los equipos de trabajo y la calidad de los servicios prestados. En cooperativas y áreas de publicidad, la claridad en los procesos de información permite reducir reprocesos, aumentar la satisfacción de los clientes internos y optimizar los recursos disponibles.

De esta manera, el marco teórico ofrece los fundamentos conceptuales, metodológicos y prácticos necesarios para sustentar el diseño de un plan de gestión de comunicación interna en el área de publicidad de la cooperativa objeto de estudio, alineando la experiencia académica con la evidencia empírica de organizaciones similares.

7. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se definen los principales términos utilizados en la investigación. Estos conceptos se relacionan con el área de publicidad y con la gestión de la comunicación interna en la cooperativa:

Brief

Es un documento escrito que reúne la información necesaria para orientar el desarrollo de una campaña o pieza publicitaria. Incluye datos sobre el público objetivo, los objetivos de comunicación, los recursos disponibles y el mensaje central a transmitir (Tobelem, 2001). En el área de publicidad de la cooperativa, el brief es esencial, ya que cuando se presenta incompleto o poco claro genera errores y reprocesos.

Target o público objetivo

Se refiere al conjunto de personas al que está dirigida una campaña o acción de comunicación. Definir el target implica conocer sus características demográficas, sociales y culturales, lo que permite construir mensajes efectivos y persuasivos (Hernández, 1999). En la cooperativa, la correcta segmentación del público interno y externo resulta clave para lograr campañas de mayor impacto.

Propuesta de valor

Es la combinación de beneficios que recibe un cliente o asociado como resultado de los servicios o productos que ofrece una organización. Representa la manera en que la empresa se diferencia en el mercado y transmite su estrategia a cada segmento de clientes (Católica del Norte Fundación Universitaria, s. f.). En el caso de la cooperativa, la propuesta de valor debe integrar tanto la eficiencia de los servicios como los principios cooperativos que la distinguen.

Copywriting

Es la técnica de redacción persuasiva utilizada para captar la atención, influir en decisiones y motivar a la acción del público objetivo. Es fundamental en marketing digital, redes sociales y campañas de publicidad (Esteban & Esteban, 2025). En la cooperativa, el copywriting permite fortalecer la imagen institucional mediante mensajes breves y alineados con la identidad corporativa.

Storyboard

Es una representación gráfica en viñetas que organiza las escenas de una campaña audiovisual o publicitaria, con el fin de anticipar su desarrollo y ajustar detalles antes de la producción final (Pérez, 2024). En la cooperativa, esta herramienta facilita la planeación de videos institucionales y previene errores en la comunicación visual.

Timing

Consiste en la organización y planificación temporal de las actividades de un proyecto publicitario, asegurando que las entregas se cumplan en los tiempos previstos (Comunicación, 2021). En la cooperativa, una gestión inadecuada del timing ha sido causa de retrasos, lo que refuerza la necesidad de optimizar procesos internos.

Comunicación interna

Se entiende como el proceso mediante el cual circula la información dentro de una organización, favoreciendo la coordinación de actividades y el logro de los objetivos colectivos (Robbins & Judge, 2022). Una comunicación interna clara y estructurada en el área de publicidad permite reducir los reprocesos y fortalecer la eficiencia del equipo.

Plan de gestión

Es un documento estratégico que organiza y estructura acciones específicas para resolver un problema o mejorar un proceso determinado (Chiavenato, 2017). En este trabajo, el plan de gestión busca ordenar los procesos de comunicación interna del área de publicidad de la cooperativa.

Reprocesos

Son las repeticiones de actividades que ya habían sido ejecutadas, como resultado de errores, fallas de coordinación o deficiencias en la comunicación (Dávila, 2020). En publicidad, un reproceso se da cuando una pieza gráfica debe rehacerse porque el brief inicial estaba incompleto o mal interpretado.

Indicadores de gestión

Son herramientas que permiten medir el desempeño de un proceso en términos de eficacia, eficiencia o calidad (Kaplan & Norton, 2004). En el contexto de esta investigación, los indicadores se relacionan con tiempos de entrega, número de reprocesos y satisfacción del cliente interno.

Plataformas digitales de gestión

Son sistemas tecnológicos que facilitan la planificación, coordinación y seguimiento de actividades dentro de las organizaciones (Mozzaik365, 2025). En la cooperativa, la plataforma

Monday constituye un recurso fundamental, aunque aún subutilizado, para organizar las tareas del área de publicidad.

Clima organizacional

Hace referencia al ambiente percibido por los trabajadores dentro de la organización, influido por factores como la comunicación, el liderazgo y la motivación (Chiavenato, 2017). Un clima organizacional positivo en el área de publicidad depende en gran medida de la calidad de los procesos de comunicación interna.

Cooperativa multiactiva

Es una organización solidaria que desarrolla varias actividades económicas y sociales para sus asociados, bajo principios de ayuda mutua, democracia y participación (Confecoop, 2023). La cooperativa objeto de este estudio se enmarca en este modelo, por lo que requiere procesos de comunicación que integren sus distintas áreas.

Área de publicidad

Es la unidad funcional encargada de diseñar, planear y ejecutar las acciones de comunicación visual y publicitaria de una organización (Kotler & Keller, 2016). En la cooperativa, el área de publicidad tiene un papel estratégico, ya que no solo crea piezas gráficas, sino que también articula la identidad institucional en cada campaña.

8. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

El marco legal y normativo establece los lineamientos jurídicos y técnicos que respaldan el diseño de un plan de gestión de comunicación interna en el área de publicidad de la cooperativa. A continuación, se relacionan las principales disposiciones que orientan la investigación:

Ley 1581 de 2012 (Habeas Data – Protección de datos personales)

El artículo 1° de esta ley garantiza el derecho constitucional de todas las personas a conocer, actualizar y rectificar la información recopilada sobre ellas en bases de datos o archivos (Ley 1581, 2012). En el proyecto, esta norma asegura que el manejo de datos personales de los colaboradores se realice con consentimiento informado, protegiendo la privacidad y fomentando la confianza en los procesos de comunicación interna.

Ley 1712 de 2014 (Transparencia y acceso a la información pública)

Regula el derecho de acceso a la información pública, los procedimientos para ejercerlo y las excepciones aplicables (Ley 1712, 2014). En la cooperativa, esta ley promueve que los colaboradores tengan acceso a información clara, oportuna y transparente, fortaleciendo la rendición de cuentas y la cultura organizacional.

Norma ISO 9001:2015 – Sistema de Gestión de la Calidad

En su sección 7.4, la norma exige que la organización defina y gestione sus comunicaciones internas y externas, especificando qué información se comunica, cuándo, cómo, a quién y quién es el responsable (ISO, 2015). Para el área de publicidad de la cooperativa, este lineamiento resulta fundamental, ya que obliga a establecer canales de comunicación claros, estructurados y documentados, contribuyendo a reducir errores y reprocesos.

Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor)

Esta ley establece principios y reglas para la protección de los derechos de los consumidores en Colombia (Ley 1480, 2011). Aunque se orienta a las relaciones de consumo, su aplicación en este proyecto radica en la necesidad de ofrecer comunicaciones claras, veraces y responsables hacia los asociados y clientes, fortaleciendo la confianza en los mensajes que emite la cooperativa.

Ley 79 de 1988 (Actos cooperativos)

El artículo 7 define como actos cooperativos aquellos realizados entre cooperativas o entre éstas y sus asociados en el desarrollo de su objeto social (Ley 79, 1988). En este contexto, la comunicación interna se convierte en un elemento clave para garantizar que dichos actos se ejecuten en coherencia con los principios de solidaridad y beneficio mutuo.

Ley 43 de 1913 (Conservación de documentos oficiales)

Dispone las bases para la preservación de documentos oficiales, enfatizando la importancia de su resguardo y custodia (Ley 43, 1913). Para la cooperativa, esta ley reafirma la necesidad de organizar y preservar adecuadamente los registros comunicacionales, fortaleciendo la trazabilidad y memoria institucional.

Ley 47 de 1920 (Patrimonio documental y artístico)

Regula la protección del patrimonio documental y artístico, así como de bibliotecas, museos y archivos (Ley 47, 1920). Aunque su aplicación es general, en este trabajo refuerza la importancia de preservar documentos estratégicos relacionados con la comunicación institucional.

Conclusión del marco legal

Las normas revisadas establecen un marco robusto que legitima el diseño del plan de gestión de comunicación interna en la cooperativa. La Ley 1581 protege los datos personales; la Ley 1712 respalda la transparencia; la ISO 9001:2015 exige orden y precisión en la comunicación; la Ley 1480 fortalece la responsabilidad frente al consumidor; y las disposiciones históricas sobre actos cooperativos y conservación documental (Leyes 79 de 1988, 43 de 1913 y 47 de 1920) aseguran la coherencia, trazabilidad y legalidad de los procesos internos. En conjunto, este marco normativo garantiza que la propuesta se desarrolle de forma ética, legal y alineada con los principios del cooperativismo y la calidad organizacional.

9. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico define la ruta que orienta la investigación y permite garantizar coherencia entre los objetivos planteados, la formulación del problema y los resultados esperados. En este trabajo, se busca diseñar un plan de comunicación interna para el área de publicidad de una cooperativa ubicada en Cali, por lo que se requiere un enfoque aplicado y orientado a la solución de una necesidad organizacional.

9.1 Enfoque de investigación

El estudio se enmarca en un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. Lo cualitativo permite comprender la percepción de los colaboradores frente a los procesos de comunicación interna, mientras que lo cuantitativo ofrece datos medibles sobre el grado de efectividad y alcance de dichas prácticas. Esta combinación facilita un análisis integral de la situación, necesario para el diseño de un plan que responda a la realidad del área de publicidad.

Tipo de investigación

La investigación es de carácter descriptivo y aplicado. Descriptivo porque busca detallar y caracterizar el estado actual de la comunicación interna en el área de publicidad; y aplicado porque pretende generar una propuesta concreta de mejora (el plan de gestión de comunicación interna). Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de investigación es pertinente cuando se requiere transformar un contexto específico con base en la información recolectada.

Diseño metodológico

Se utilizó un diseño no experimental y transversal. No experimental, ya que no se manipulan variables, sino que se observa y analiza la situación en su contexto real; y transversal porque la recolección de datos se realizó en un único momento de tiempo, suficiente para establecer un diagnóstico de la situación actual.

Población y muestra

La población objeto de estudio corresponde a los colaboradores del área de publicidad de la cooperativa, así como a sus jefes inmediatos y personal vinculado a los procesos de comunicación institucional. La muestra se determinó de manera intencional, seleccionando a los empleados directamente relacionados con la planeación y ejecución de las estrategias

comunicacionales. Esta selección responde a la necesidad de obtener información precisa y enfocada en los actores clave del área.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el levantamiento de información se emplearon diferentes instrumentos:

- **Encuestas estructuradas**, aplicadas a los colaboradores del área de publicidad, con el fin de identificar percepciones sobre efectividad, claridad y pertinencia de la comunicación interna.
- **Entrevistas semiestructuradas** a los responsables de la coordinación del área, con el objetivo de profundizar en las debilidades y necesidades identificadas en la práctica.
- **Revisión documental**, enfocada en manuales internos, comunicados, circulares y registros de campañas previas, lo que permitió evaluar los canales y contenidos utilizados en la organización.

Procedimiento de la investigación

El proceso metodológico se desarrolló en cuatro fases principales:

- **Diagnóstico inicial:** recopilación de información documental y revisión de antecedentes.
- **Aplicación de instrumentos:** encuestas y entrevistas a la muestra definida.
- **Análisis de resultados:** interpretación cualitativa de las percepciones y tabulación de datos cuantitativos.
- **Diseño de la propuesta:** elaboración del plan de gestión de comunicación interna a partir de los hallazgos obtenidos.

Limitaciones metodológicas

Durante la investigación se presentaron algunas limitaciones, como el tiempo disponible para la aplicación de instrumentos y la disposición de algunos colaboradores para participar en las entrevistas. No obstante, estas limitaciones no afectaron la validez de los resultados, ya que se logró obtener la información suficiente para sustentar el diagnóstico y formular la propuesta.

10. METODOLOGÍA

Formulación del problema

¿Cómo diseñar un Plan de Gestión de la Comunicación interna para el área de publicidad de una Cooperativa ubicada en la ciudad de Cali?

9.1 Marco lógico para la investigación

Con el fin de facilitar el entendimiento del proyecto, se plantea el marco lógico (ver Tabla 4) en el cual se describen los objetivos, actividades y resultados esperados a desarrollar por el proyecto.

Tabla 3

Marco lógico

Objetivos	Actividades	Resultados
Diseñar un plan de gestión de la comunicación interna para el área de publicidad de una cooperativa multiactiva en Cali, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la producción de piezas gráficas y reducir los tiempos de entrega.		
Realizar el diagnóstico de la situación actual	• Establecer el instrumento de diagnóstico. • Identificar en el área de publicidad de una cooperativa multiactiva las principales causas y efectos de la deficiente comunicación interna. • Realizar diagnóstico de la comunicación interna a partir de las causas y los efectos detectados.	Este análisis permitirá reconocer los factores que generan desorganización, retrasos y reprocesos, así como sus consecuencias, en la eficiencia del equipo y la calidad del trabajo entregado. La información recopilada servirá como base para diseñar

Objetivos	Actividades	Resultados
		estrategias de mejora concretas y adaptadas a las necesidades reales del área.
Establecer criterio, definir el plan y distintas metodologías.	• Determinar desde fuentes teóricas los criterios para definir el plan a proponer. • Identificar necesidades y problemas frecuentes. • Revisar experiencias internas. • Elaborar un cronograma de acciones. • Definir canales oficiales de comunicación interna. • Evaluar resultados de metodologías aplicadas.	Mayor claridad en los procesos, una mejor planificación del trabajo, y una optimización en los tiempos y recursos, fortaleciendo así la eficiencia del equipo y la calidad en la entrega de piezas gráficas.
Identificar, estrategias, métodos, actividades, resultados esperados e indicadores que deben pertenecer al plan de gestión de comunicación interna.	• Establecer la metodología para determinar el plan propuesto. • Proponer un plan de estrategias, métodos y actividades para desarrollar en el área de publicidad.	A través de indicadores de desempeño, métrica y frecuencia de evaluación evaluar por parte del área los resultados esperados.

Fuente: Elaboración propia.

Diagnostico de la comunicación interna del área de publicidad de una cooperativa en Cali

Para el área de publicidad de una cooperativa multiactiva en Cali, se realizará un diagnóstico del proceso de comunicación interna, a partir del análisis de las dificultades presentes en la creación de piezas publicitarias, detectadas mediante la observación directa. Este diagnóstico se complementará con entrevistas, con el fin de comprender a fondo la situación actual del área y proponer acciones de mejora.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para este trabajo investigativo se usarán tanto fuentes primarias como secundarias, considerando que se tomó información proveniente de libros, artículos, tesis, publicaciones entre otros que fueron usados para construir el marco teórico y conceptual, e información propia de la organización tal como entrevistas y observación directa.

Primarias:

- Entrevistas: Con colaboradores clave para identificar problemas específicos.
- Observación directa: Análisis del flujo de trabajo y canales de comunicación utilizados.
- Tabulación de los resultados de las entrevistas.

Secundarias:

- Artículos científicos
- Tesis o trabajos anteriores
- Páginas web confiables o documentos oficiales

Procedimiento para la recolección de información

Los instrumentos que aplicaron para realizar este trabajo de investigación fueron: entrevistas y observación directa.

Entrevista para profundizar en los problemas y soluciones de comunicación interna.

Entrevistas a Colaboradores:

Tabla 4

Preguntas y Respuestas de la Entrevista

Pregunta	Respuesta del Entrevistado 1 (Diseñador Gráfico)	Respuesta del Entrevistado 2 (Copy)	Respuesta del Entrevistado 3 (Coordinadora de tráfico)
¿Cómo describirías la comunicación actual dentro del área de publicidad?	En ocasiones hay desincronización entre ejecutivas de cuenta, diseñadores, copys y animadores, sería útil tener reuniones breves diarias para organizar mejor las tareas.	A veces recibo instrucciones confusas y necesito pedir aclaraciones a las Ejecutivas de cuenta.	El equipo de publicidad no siempre está alineado.
¿Cuáles son los principales desafíos en la comunicación con tus compañeros?	Muchas veces recibimos instrucciones incompletas.	Los cambios o ajustes a la información llegan tarde o cuando el proceso ya está adelantado.	No hay un sistema unificado para hacer seguimiento a los avances.

¿Qué herramientas digitales utilizas para coordinar tu trabajo?	Principalmente Microsoft Teams y Monday	Utilizo Teams, o como la oficina es pequeña, voy directamente donde la Ejecutiva de cuenta	Hojas de cálculo compartidas y Monday.
¿En qué situaciones sientes que hay confusión o falta de información?	Cuando se asignan tareas sin detalles, generalmente provenientes de los briefs sin información.	Cuando hay cambios en la información después de haber empezado una pieza.	En la planificación de campañas, porque la información no es clara en muchas ocasiones.
¿Qué cambios propondrías para mejorar la comunicación interna?	Que se haya una mejor coordinación entre los distintos actores del proceso, para no tener que hacer reprocesos, esto puede ser mediante sub-equipos de trabajo.	Tener reuniones breves semanalmente.	Definir un protocolo de comunicación interna con tiempos de respuesta y mediciones cuantitativas.
¿Qué tan efectivo consideran los canales de	Pienso que a veces quedamos muy desincronizados entre los copys y los diseñadores por falta de	La plataforma funciona bien, pero no siempre se coordina adecuadamente la	Hace falta una herramienta centralizada que permita que todo el equipo reciba la información a tiempo y

comunicación actuales?	voluntad para acercarse y aclarar dudas.	carga diaria de trabajo.	que tenga un control de respuesta, estas cifras en Monday solo están a cargo de la coordinación, más el resto del equipo no tiene acceso a ella.
¿Sientes que existe una comunicación fluida entre los miembros del equipo?	No siempre.	Esporádicamente	Generalmente.

Nota. En esta tabla están reflejadas preguntas y respuestas acerca de la comunicación interna en el área de publicidad. Fuente: Elaboración propia

Observación directa

Durante el proceso de prácticas profesionales, se utilizó la observación directa como metodología de recolección de datos para analizar la comunicación interna en el área de publicidad.

A través de la observación, se identifican problemas recurrentes en la gestión de la comunicación interna, los cuales afectan la eficiencia del equipo. Se evidencia que la falta de coordinación y comunicación efectiva genera retrasos en la entrega de piezas publicitarias, errores en diseño, reprocesos y una insatisfacción creciente entre los clientes internos y externos. Esto por consecuencia también refleja en muchas ocasiones afectación en el ambiente interno de trabajo.

Población y muestra

Las fuentes de información primarias a utilizar para la recolección de información serán individuos, según las siguientes distribuciones:

- Diseñador gráfico y diseñador digital que encuentran laborando en el área de publicidad de una cooperativa multiactiva de Cali.
- Coordinadora de tráfico que encuentran laborando en el área de publicidad de una cooperativa multiactiva de Cali.

Los hallazgos obtenidos mediante entrevistas y observación directa evidencian que la falta de un sistema de comunicación estructurado genera retrasos, reprocesos y dificultades en el desarrollo de piezas y en la planificación de campañas.

Por lo tanto, se hace indispensable la implementación de estrategias y herramientas que optimizan la comunicación interna, permitiendo una mejor organización del trabajo, la reducción de errores y una mayor eficiencia operativa. La adopción de espacios de retroalimentación que busquen la mejora continua, así como acciones de mejora y coordinación en etapas de recolección de información, y la aprobación de piezas, será clave para mejorar la productividad del equipo y la satisfacción de los clientes internos y externos.

11. RESULTADOS

Objetivo específico 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual

Área evaluada: Cooperativa - Publicidad

Organización: Cooperativa Multiactiva – Cali

Área de aplicación

El diagnóstico se aplica al área de publicidad de la cooperativa, encargada de la creación, planificación y ejecución de campañas, diseño gráfico, gestión de redes sociales y atención de requerimientos de comunicación visual interna y externa.

Objetivo del diagnóstico

Diseñar un plan de gestión de comunicación interna basado en hallazgos actuales, con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos, reducir reprocesos y optimizar los tiempos de entrega en las piezas publicitarias.

Procesos existentes

- El área de publicidad opera con procesos definidos como:
- Desarrollo de campañas publicitarias.
- Diseño de piezas gráficas y digitales.
- Marketing dinámico (boletines y spots).
- Gestión de redes sociales y PQR.

Hallazgos generales

Efectos detectados: baja productividad, reprocesos, demoras en entregas y afectación en la calidad.

Causas raíz: ineficiencia en canales de comunicación, sobrecarga laboral mal distribuida, ausencia de herramientas de seguimiento y distracciones en el entorno.

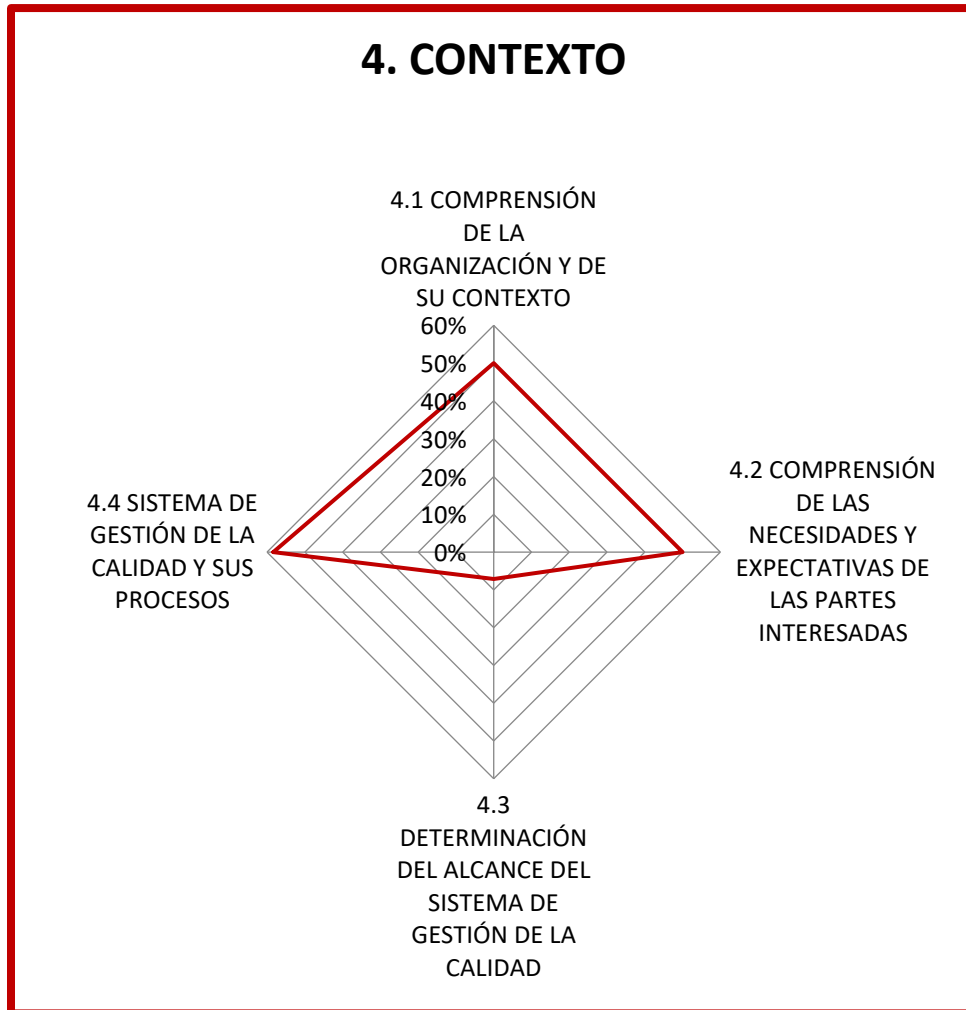
Participación del personal

Entrevistas: revelaron problemas de desincronización entre roles, instrucciones incompletas, cambios sin aviso y falta de un sistema centralizado. Se sugieren reuniones periódicas, protocolos de respuesta y mejor coordinación.

Observación directa: se evidenció que la comunicación deficiente impacta en el ambiente laboral, la satisfacción del cliente y los tiempos de entrega.

Contexto de la organización

Figura 4 Contexto



Nota. Evaluación de la Cláusula 4 ISO 9001:2015 en el área de publicidad.

4.1 Comprensión del contexto (50%): análisis parcial de factores externos e internos.

4.2 Partes interesadas (35%): débil identificación de clientes internos, proveedores y usuarios finales.

4.3 Alcance del sistema (10%): no está definido con claridad.

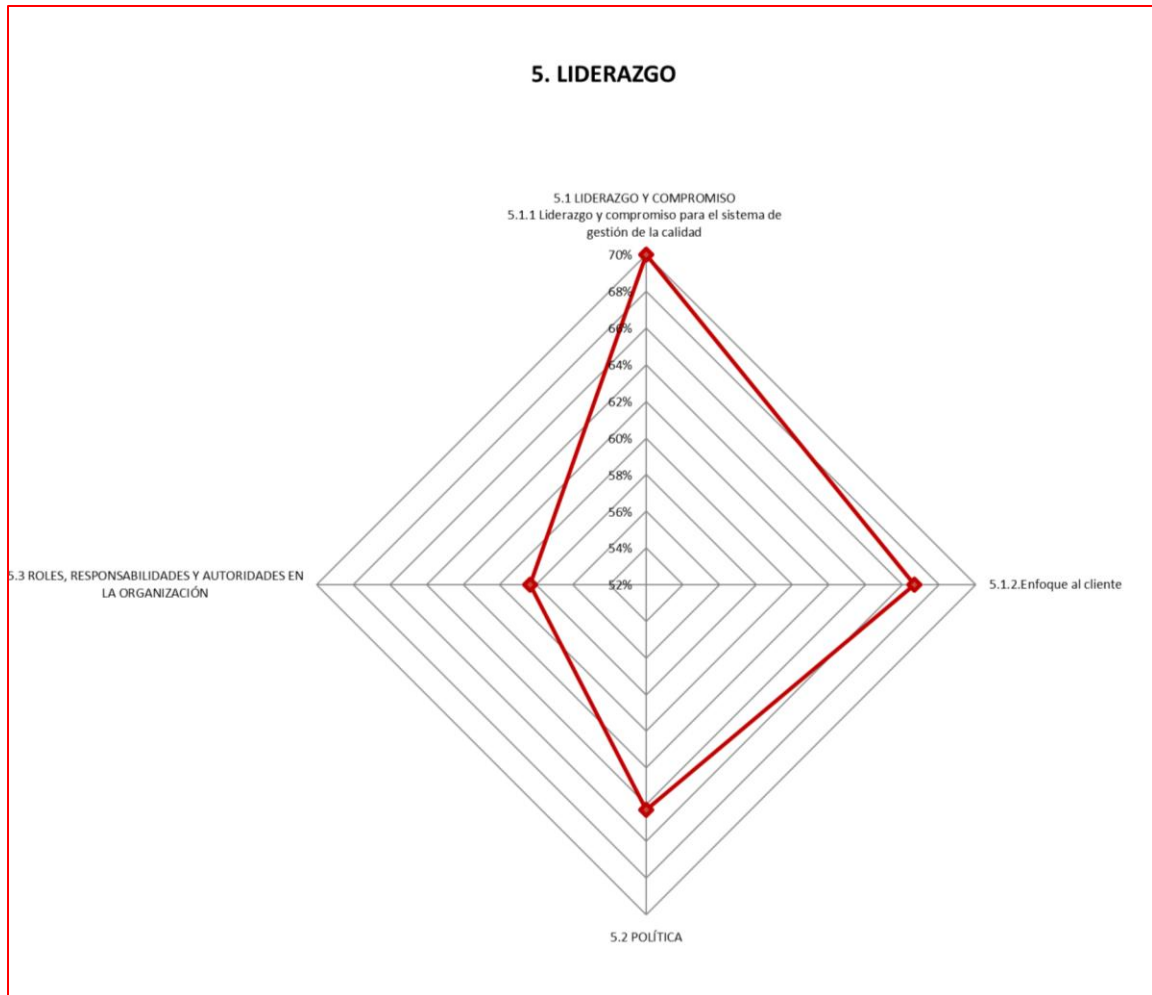
4.4 Procesos del SGC (50%): existen procesos, pero sin claridad de interacción.

Conclusión parcial: El área conoce parcialmente su contexto, pero la ausencia de un alcance definido limita la claridad de roles y responsabilidades.

Liderazgo

Figura 5

Liderazgo



Nota. Evaluación de la Cláusula 5 ISO 9001:2015 en el área de publicidad.

5.1 Liderazgo y compromiso (70%): la alta dirección apoya al área.

5.1.2 Enfoque al cliente (65%): reconocimiento parcial de necesidades del cliente interno.

5.2 Política de calidad (5%): desconocida por el equipo.

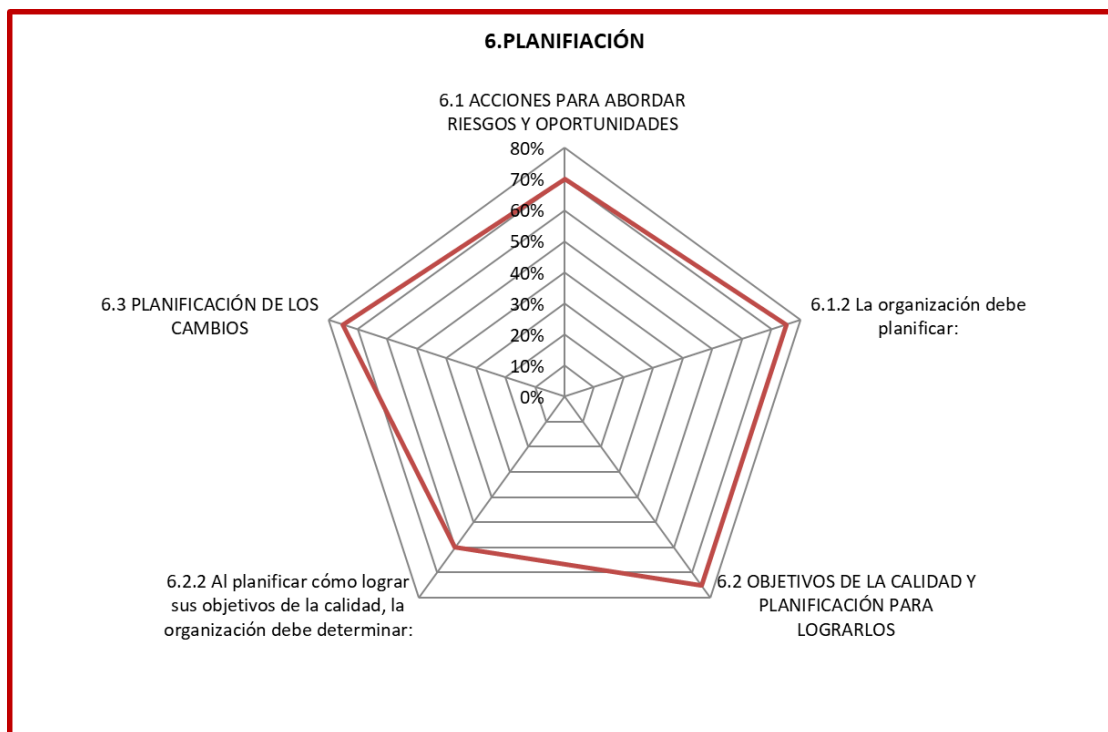
5.3 Roles y responsabilidades (55%): falta claridad en funciones.

Conclusión parcial: aunque hay compromiso de la dirección, la política de calidad y la claridad de roles son los mayores vacíos.

Planificación

Figura 6

Planificación



Nota. Evaluación de la Cláusula 6 ISO 9001:2015 en el área de publicidad.

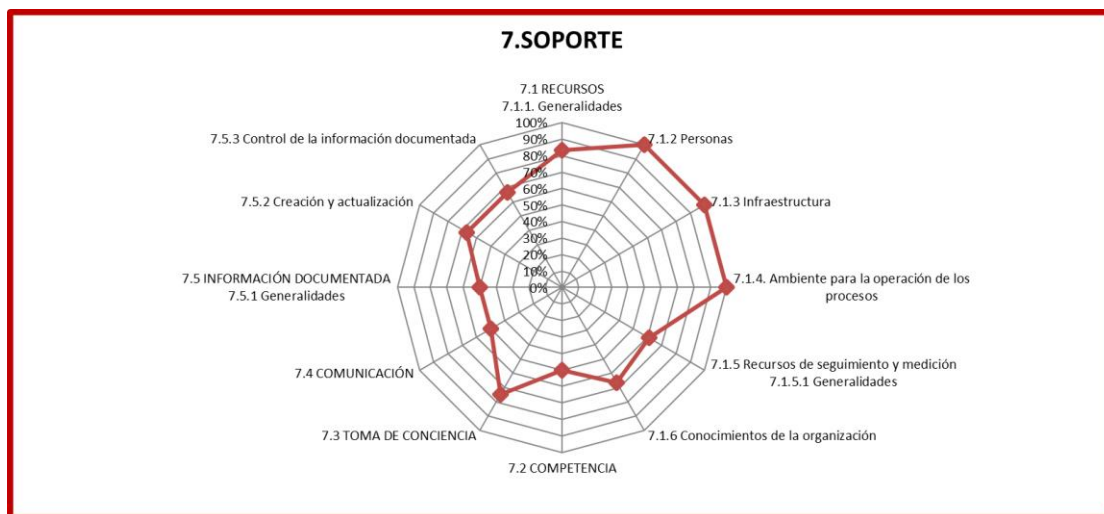
- Fortalezas: identificación de riesgos y oportunidades (70%).
- Debilidades: falta de claridad en cómo lograr objetivos (50%).

Conclusión parcial: existe planeación general, pero falta documentar estrategias y metodologías para alcanzar los objetivos de calidad.

Apoyo

Figura 7

Apoyo



Nota. Evaluación de la Cláusula 7 ISO 9001:2015 en el área de publicidad.

Recursos e infraestructura: 80%-100%.

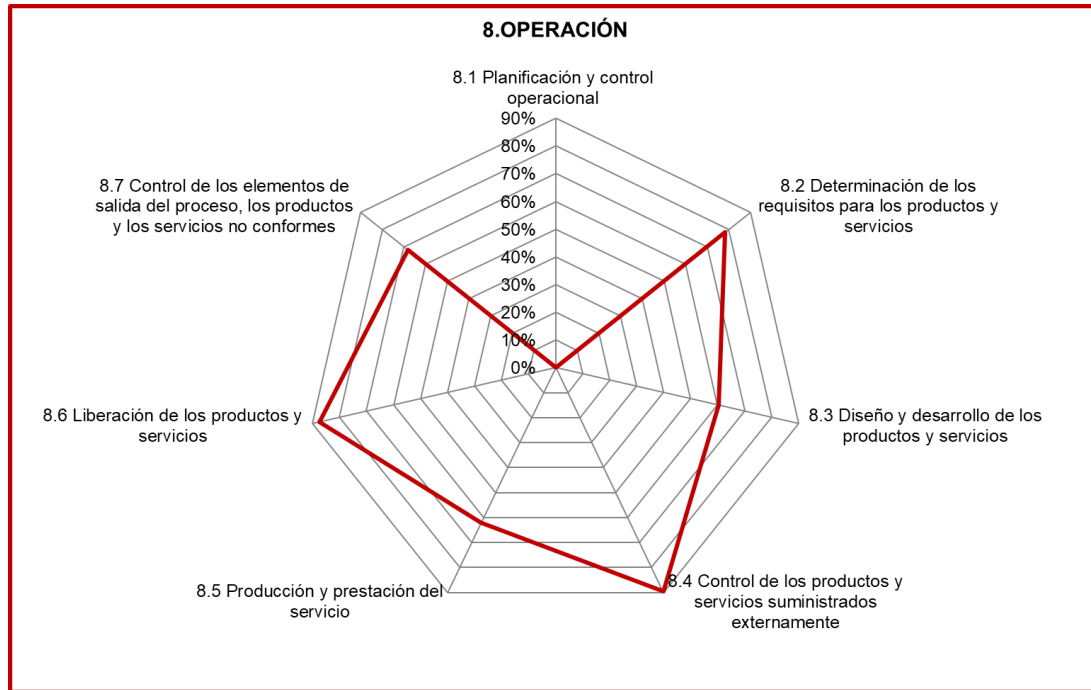
Competencia (30%), toma de conciencia (20%), comunicación (25%) e información documentada (20%) muestran graves deficiencias.

Conclusión parcial: los recursos son adecuados, pero la carencia en capacitación, comunicación y documentación limita el desempeño.

Operación

Figura 8

Operación



Nota. Evaluación de la Cláusula 8 ISO 9001:2015 en el área de publicidad.

Fortalezas: planificación (90%) y requisitos del cliente (70%).

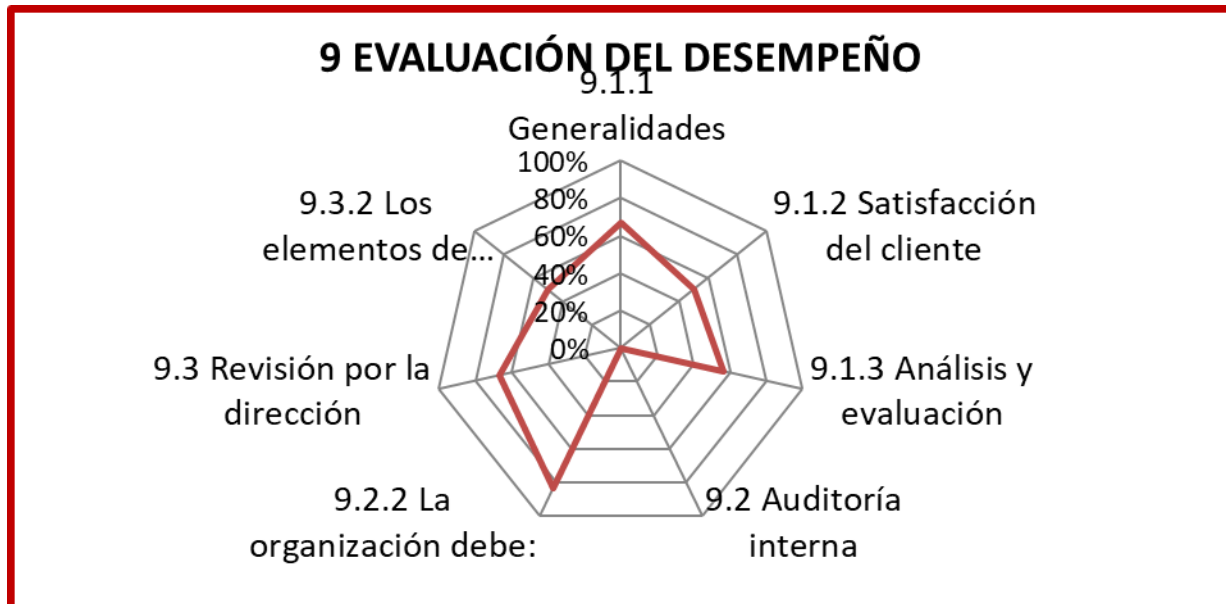
Debilidades críticas: control de proveedores externos (10%), producción (30%) y liberación de productos (30%).

Conclusión parcial: los procesos operativos son poco estandarizados y generan reprocesos y retrasos.

Evaluación del desempeño

Figura 9

Evaluación del desempeño



Nota. Evaluación de la Cláusula 9 ISO 9001:2015 en el área de publicidad.

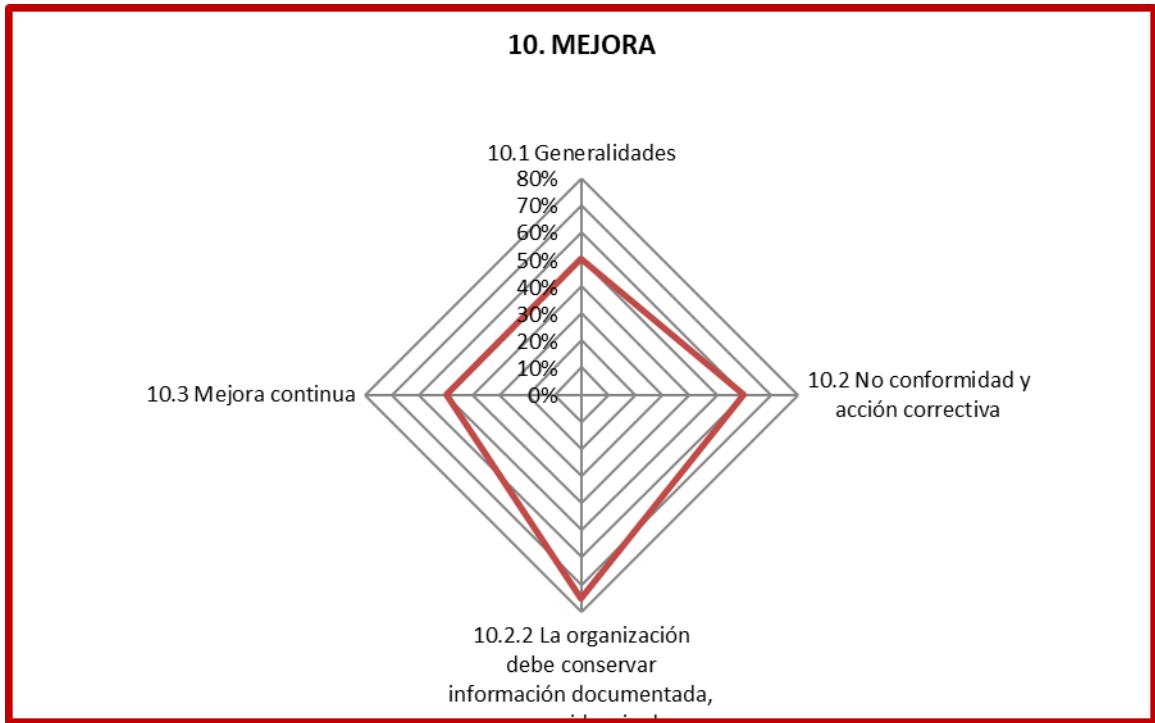
- Fortalezas: seguimiento básico a entregas (70%).
- Debilidades: auditoría interna (10%), satisfacción del cliente (50%) y análisis de datos (40%).

Conclusión parcial: no existe una evaluación estructurada del desempeño ni auditorías internas.

Mejora

Figura 10

Mejora



Nota. Evaluación de la Cláusula 10 ISO 9001:2015 en el área de publicidad.

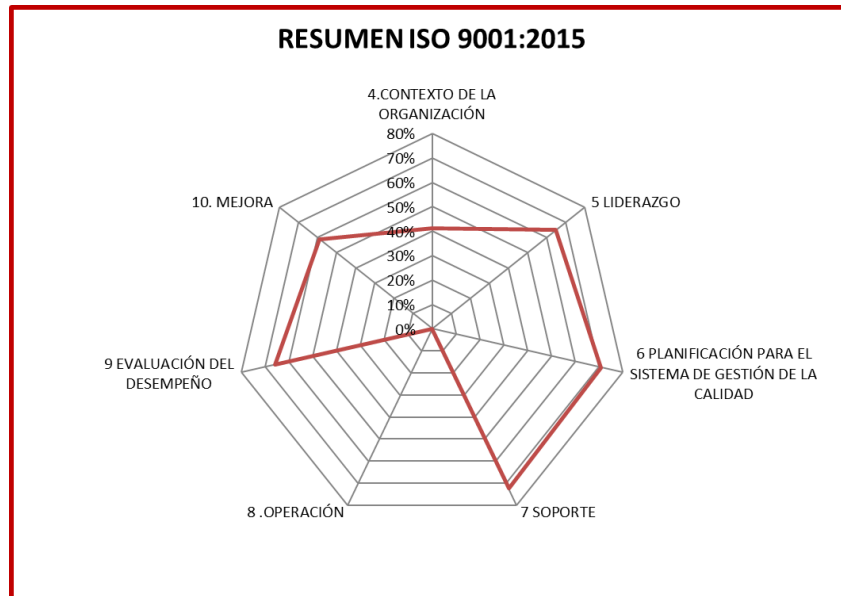
- Conservación de información documentada (70%) es el punto más fuerte.
- Mejora continua (40%) y acciones correctivas (50%) muestran debilidades.

Conclusión parcial: se evidencian mejoras reactivas más que preventivas, sin un ciclo PHVA sólido.

Conclusión del Diagnóstico

Figura 11

Resumen consolidado



Nota. La gráfica muestra el resumen global de la evaluación ISO 9001:2015 aplicada al área de publicidad de una cooperativa multiactiva en Cali. Esta representación en formato radar permite visualizar, de manera integral, los niveles de cumplimiento en cada uno de los capítulos de la norma. El análisis revela un desempeño desigual en los distintos componentes del sistema de gestión de calidad, con áreas que se destacan como fortalezas y otras que requieren atención prioritaria para evitar que la calidad del servicio se vea comprometida.

Análisis por numerales:

Fortalezas (cumplimiento alto, alrededor del 60%)

5. Liderazgo: Existe respaldo de la alta dirección, lo cual asegura que el área cuente con recursos y un direccionamiento básico. Sin embargo, aún es necesario que los líderes participen de manera más activa en la comunicación estratégica, en la definición de objetivos concretos y en el seguimiento del trabajo creativo.

6. Planificación para el sistema de gestión de calidad: Se evidencian esfuerzos de planificación y control de riesgos, aunque no siempre están documentados ni sistematizados. Esto representa una oportunidad para reforzar la planeación mediante herramientas formales que garanticen continuidad, seguimiento y trazabilidad en los proyectos publicitarios.

Cumplimiento medio (alrededor del 40%)

4. Contexto de la organización: Aunque el área reconoce algunos elementos del entorno y las necesidades de las partes interesadas, no existe un análisis estratégico profundo que permita anticipar riesgos o diseñar soluciones específicas. Un ejercicio DOFA o PESTEL permitiría fortalecer la visión y adaptar las campañas a las dinámicas del mercado y de la cooperativa.

10. Mejora: Actualmente, la mejora se da de manera reactiva, es decir, cuando ya existen fallas o reprocesos. Se requiere instaurar una cultura de mejora continua más sólida, basada en indicadores y ciclos de retroalimentación que permitan prevenir errores en lugar de corregirlos después.

9. Evaluación del desempeño: Si bien se mide parcialmente la productividad, no se cuenta con un sistema estructurado de indicadores clave (KPIs) que evalúe la satisfacción de los clientes internos, la calidad de las entregas o el cumplimiento de tiempos. Esta limitación dificulta la toma de decisiones fundamentadas en datos.

Áreas críticas (por debajo del 30%)

7. Soporte: La falta de capacitación formal, debilidades en comunicación interna, escasa documentación y ausencia de protocolos afectan directamente la productividad y generan reprocesos. Esta área constituye uno de los principales puntos de riesgo.

8. Operación: La carencia de estandarización en procesos, controles sobre proveedores externos y procedimientos claros de liberación de productos compromete la eficiencia y calidad de las entregas. Los reprocesos, las inconsistencias visuales y los retrasos se explican en gran medida por estas falencias operativas.

Conclusión ampliada del diagnóstico consolidado:

El área de publicidad de la cooperativa multiactiva en Cali muestra un desempeño mixto frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Por un lado, cuenta con liderazgo y cierta planificación que permiten sostener su funcionamiento básico; por otro, enfrenta debilidades estructurales que amenazan la efectividad de sus procesos. La falta de claridad en roles, la comunicación poco

articulada, la escasa cultura de mejora y la débil gestión de soporte y operación limitan el impacto de los recursos humanos y técnicos con los que ya cuenta el área.

La gráfica de la Figura 11 pone en evidencia que, aunque la base está construida, el sistema de gestión de calidad no está aún consolidado. Para cerrar las brechas, se hace necesario implementar un plan de gestión de la comunicación interna con enfoque estratégico, que incluya:

- Optimización y estandarización de procesos operativos.
- Fortalecimiento de la capacitación y competencias del equipo.
- Consolidación de un sistema de indicadores de desempeño claros y medibles.
- Formalización de protocolos de comunicación, documentación y control de proveedores externos.
- Impulso a la cultura de mejora continua mediante espacios de retroalimentación y herramientas de gestión de calidad.

De este modo, el área no solo avanzaría hacia un mayor cumplimiento de la norma, sino que también alcanzaría un nivel de madurez organizacional que se reflejaría en mayor eficiencia, reducción de reprocesos, satisfacción del cliente interno y coherencia en la comunicación publicitaria.

Objetivo Específico 2: Establecer criterio, definir el plan y distintas metodologías de intervención.

Criterio de intervención

El punto de partida reconoce que los problemas de comunicación interna tienen un impacto directo en la eficiencia operativa del área de publicidad, generando retrasos, reprocesos y descoordinación entre funciones creativas y logísticas. En consecuencia, se adopta un criterio integrador que asume la comunicación como eje transversal de todos los procesos, y que debe alinearse con las exigencias de la Norma ISO 9001:2015, especialmente en lo referente a los numerales de planificación (6), apoyo (7), operación (8) y evaluación del desempeño (9).

Este criterio se fundamenta en las siguientes teorías de gestión:

- Teoría de los juegos: aplicada a las interacciones entre diseñadores, copywriters y coordinadores, para diseñar estrategias cooperativas que reduzcan conflictos y maximicen resultados colectivos.
- Pensamiento estratégico: anticipa escenarios y establece prioridades, garantizando adaptabilidad frente a cambios del entorno organizacional.
- Pensamiento complejo: aborda los problemas comunicativos como fenómenos sistémicos con múltiples interdependencias.
- Teoría de la cartera: orienta la diversificación de herramientas y canales de comunicación (urgente, informativa, creativa).
- Teoría del posicionamiento: resalta la percepción de los mensajes al interior de la organización, clave para la moral y la claridad en los procesos.

- Teoría de la agencia: reduce conflictos de interés entre niveles jerárquicos, promoviendo transparencia y confianza.
- Teoría del crecimiento interno: impulsa procesos de mejora basados en el talento y conocimiento propios del equipo.
- Teoría de los stakeholders: asegura la participación corresponsable de todos los actores involucrados en la comunicación interna.

Plan de Mejora de la Comunicación Interna (basado en el ciclo PHVA)

1. Planificar (Plan)

Objetivo: mejorar la eficiencia en la producción de piezas gráficas y reducir tiempos de entrega.

Estrategias:

- Optimizar canales formales (plataformas digitales, horarios definidos, protocolos de mensaje).
- Promover una cultura de retroalimentación constante y constructiva.
- Clarificar roles, funciones y flujos de información.

Actividades:

- Mapeo de stakeholders internos y sus responsabilidades.
- Identificación de puntos de fricción y silos comunicativos.
- Establecimiento de protocolos de interacción y KPIs (tiempos de entrega, reprocesos, claridad en solicitudes, tiempos de respuesta)

2. Hacer (Do)

Implementación:

- Reuniones semanales de coordinación.
- Uso de plataformas colaborativas (ej. Trello, Asana) para trazabilidad de tareas.
- Creación de una guía de estilo de comunicación interna.
- Capacitaciones en comunicación asertiva y escucha activa.

Metodologías aplicadas:

- Scrum adaptado: dividir proyectos en tareas priorizadas con entregas incrementales.
- Kaizen: reuniones breves y frecuentes para ajustes inmediatos.
- Design Thinking: rediseño de flujos comunicativos desde la experiencia del usuario interno.

3. Verificar (Check)

Seguimiento:

- Revisión semanal de avances y detección de cuellos de botella.
- Encuestas de satisfacción interna con la nueva dinámica.
- Evaluación de KPIs definidos (tiempos, calidad, reprocesos).

Herramientas:

- Formatos digitales de retroalimentación.
- Reuniones quincenales de análisis.
- Tableros visuales de desempeño.

4. Actuar (Act)

Acciones de ajuste:

- Actualización periódica de protocolos y canales de comunicación.
- Refuerzo en competencias específicas detectadas como débiles.
- Espacios colaborativos de innovación (brainstorming, propuestas internas).
- Evaluación permanente del alineamiento entre estrategia comunicativa y objetivos de calidad.

Conclusión parcial del Objetivo 2

El plan de mejora diseñado establece criterios y metodologías sólidas para transformar la comunicación interna en un proceso estructurado, eficaz y participativo. Al integrar teorías de gestión, metodologías ágiles y el ciclo PHVA, se garantiza un enfoque adaptable y medible. Además, cada fase del plan se articula con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, lo que asegura su pertinencia y viabilidad en el marco de un sistema de gestión de calidad.

En síntesis, este objetivo aporta una hoja de ruta clara para optimizar la coordinación del área de publicidad, disminuir reprocesos, mejorar los tiempos de entrega y consolidar un ambiente de trabajo colaborativo con mayor sentido de pertenencia y compromiso.

Tabla 5

Resumen de criterios y metodologías del plan de mejora de la comunicación interna

Criterio de intervención	Metodología aplicada	Objetivo	Instrumento / Herramienta
Interdependencia funcional y roles poco claros	Pensamiento complejo + Mapeo de stakeholders	Visualizar funciones, responsabilidades y relaciones interpersonales	Mapa de procesos – Matriz de roles – Stakeholder map
Reprocesos y demoras en entregas	Ciclo PHVA + Scrum adaptado	Mejorar trazabilidad de tareas y eficiencia en la producción gráfica	Tableros Kanban – Plataforma colaborativa (Monday, Asana)
Canales de comunicación inefficientes	Teoría de la cartera + Protocolos de interacción	Usar canales adecuados según tipo de mensaje y urgencia	Guía de estilo interna – Protocolos – Horarios definidos de envío
Falta de coordinación entre creativo, copy y tráfico	Teoría de los juegos + Reuniones semanales + Kaizen	Promover estrategias cooperativas y mejora continua	Reuniones breves – Registro de acuerdos – Listado de tareas compartidas
Comunicación ambigua o sin retroalimentación	Cultura de feedback + Comunicación asertiva + Teoría del posicionamiento	Mejorar la claridad de mensajes, percepción interna y comprensión de instrucciones	Formatos de retroalimentación – Encuestas internas – Capacitaciones
Desalineación entre decisiones y expectativas organizacionales	Pensamiento estratégico + Teoría de los stakeholders	Alinear comunicación con visión estratégica y participación activa de todos los involucrados	Evaluación de KPIs – Reportes de avance – Reuniones quincenales
Conflictos por intereses o falta de confianza	Teoría de la agencia + Claridad en protocolos	Disminuir fricciones jerárquicas y promover la transparencia	Guía de comportamiento – Manual de buenas prácticas – Feedback estructurado
Escasa innovación en la comunicación interna	Teoría del crecimiento interno + Design Thinking	Fomentar ideas desde el equipo para rediseñar flujos comunicativos centrados en el usuario interno	Talleres participativos – Brainstormings – Prototipado de mejoras

Nota. Elaboración propia.

Objetivo específico 3: Identificar, estrategias, métodos, actividades, resultados esperados e indicadores que deben pertenecer al plan de gestión de comunicación interna.

Con base en los hallazgos del diagnóstico y el plan preliminar de intervención (Objetivo 2), se plantea un plan de acción estructurado que responde a las principales falencias detectadas en el área de publicidad de la cooperativa. La propuesta integra el ciclo **PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar)** y se sustenta en teorías de gestión estratégica, priorizando la optimización de procesos, el fortalecimiento de la comunicación interna y la satisfacción de las partes interesadas.

Estrategias de intervención

1. **Fortalecer los canales de comunicación formal:** estandarizar plataformas digitales y protocolos de interacción para reducir ambigüedades.
2. **Impulsar la cultura de retroalimentación y mejora continua:** implementar espacios de feedback estructurado y reuniones breves tipo Kaizen.
3. **Clarificar roles y responsabilidades:** establecer matrices de funciones (RACI) para evitar reprocesos y duplicidad de tareas.
4. **Optimizar los flujos operativos de diseño y entrega de piezas:** aplicar metodologías ágiles (Scrum) en la planificación y ejecución de proyectos creativos.
5. **Capacitar al equipo en comunicación asertiva y gestión colaborativa:** fortalecer competencias blandas y técnicas que impactan la coordinación.
6. **Consolidar un sistema de indicadores de desempeño comunicacional:** medir tiempos de respuesta, satisfacción interna y reducción de reprocesos.

Métodos y actividades propuestas

- **Scrum adaptado a procesos creativos:** segmentación de proyectos en tareas cortas con responsables definidos.
- **Kaizen:** reuniones breves semanales para ajustes inmediatos.
- **Design Thinking:** revisión participativa de flujos comunicativos desde la perspectiva del usuario interno.
- **Matrices RACI:** clarificación de quién es responsable, quién aprueba, a quién se consulta y a quién se informa en cada proceso.
- **Capacitaciones internas:** talleres de comunicación asertiva, escucha activa y trabajo colaborativo.
- **Protocolos de interacción:** definición de formatos de brief, rutas de aprobación y tiempos estándar de entrega.

Resultados esperados

- Reducción de reprocesos en mínimo un **30%** en la producción de piezas gráficas.
- Mejora en los tiempos de entrega, con cumplimiento de al menos un **85%** de los plazos establecidos.
- Mayor claridad en roles y responsabilidades, reflejada en una disminución de conflictos internos.
- Incremento de la satisfacción del cliente interno (áreas usuarias) en un **20%**, medido mediante encuestas periódicas.
- Consolidación de una cultura organizacional orientada a la comunicación abierta, la innovación y la mejora continua.

Indicadores de gestión (KPIs)

- **Eficiencia operativa:** porcentaje de tareas entregadas en el tiempo acordado.
- **Calidad de entregables:** nivel de satisfacción de los usuarios internos (encuestas).
- **Productividad creativa:** número de reprocesos registrados por proyecto.
- **Comunicación interna:** tiempo promedio de respuesta a solicitudes internas.
- **Participación colaborativa:** asistencia y cumplimiento de acuerdos en reuniones de coordinación.
- **Capacitación:** porcentaje de miembros del equipo que completan entrenamientos en comunicación asertiva.

A continuación, se presentan los indicadores clave que permitirán evaluar la efectividad del plan de gestión de comunicación interna:

Tabla 6 Indicadores de Desempeño, métrica y frecuencia de evaluación

Seccion de la norma ISO 9001:2015	PLAN DE TRANSICIÓN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD					Responsables	Presupuesto
	¿Qué nos falta?	Actividades	Descripción Metas Resultados esperados	Fecha culminación	Procesos involucrados		
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO	No hay un análisis actualizado del contexto interno y externo.	Realizar un análisis FODA específico del área de publicidad.	Identificar factores clave que afectan la gestión de comunicación interna.	10/06/2025	Dirección general, Publicidad	Coordinadora de tráfico, practicante	\$0 (uso de recursos internos)
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	No se ha identificado formalmente a las partes interesadas ni sus expectativas comunicativas.	Aplicar encuestas y entrevistas a stakeholders internos.	Documento con mapa de partes interesadas y sus necesidades.	15/06/2025	Publicidad, Talento Humano	Practicante, líder de área	\$0
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE	No está definido el alcance específico del SGC en comunicación interna.	Redactar el alcance del sistema con enfoque en comunicación interna del área.	Alcance definido e incluido en el manual de calidad.	18/06/2025	Calidad, Publicidad	Encargado de calidad,	\$0
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS	Falta identificar los procesos clave y su interacción.	Mapear procesos actuales del área de publicidad.	Diagrama de procesos y fichas técnicas básicas.	25/06/2025	Calidad, Publicidad	Coordinadora de tráfico, practicante	\$0
4.4.1 Sistema de Gestión de la Calidad	No hay un sistema formal documentado aplicado al área.	Establecer un mini manual de calidad para el área de publicidad.	Manual básico con política, objetivos y procedimientos.	01/07/2025	Calidad, Publicidad	Encargado de calidad, practicante	\$0
4.4.2 Informacion documentada del SGC	No existe documentación organizada ni control de versiones.	Crear carpeta compartida con control documental básico (fechas, responsables,	Carpeta de gestión documental accesible y ordenada.	05/07/2025	Publicidad, Calidad	Practicante, diseñadora	\$0
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO	No hay un análisis actualizado del contexto interno y externo.	Realizar un análisis FODA específico del área de publicidad.	Identificar factores clave que afectan la gestión de comunicación interna.	10/06/2025	Dirección general, Publicidad	Coordinadora de tráfico, practicante	\$0 (uso de recursos internos)
5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad	No se ha identificado formalmente a las partes interesadas ni sus expectativas comunicativas.	Aplicar encuestas y entrevistas a stakeholders internos.	Documento con mapa de partes interesadas y sus necesidades.	15/06/2025	Publicidad, Talento Humano	Practicante, líder de área	\$0
5.1.2.Enfoque al cliente	No está definido el alcance específico del SGC en comunicación interna.	Redactar el alcance del sistema con enfoque en comunicación interna del área.	Alcance definido e incluido en el manual de calidad.	18/06/2025	Calidad, Publicidad	Encargado de calidad, practicante	\$0
5.2 POLÍTICA	Falta identificar los procesos clave y su interacción.	Mapear procesos actuales del área de publicidad.	Diagrama de procesos y fichas técnicas básicas.	25/06/2025	Calidad, Publicidad	Coordinadora de tráfico, practicante	\$0
5.2.1.Desarrollar la política de la calidad	No hay un sistema formal documentado aplicado al área.	Establecer un mini manual de calidad para el área de publicidad.	Manual básico con política, objetivos y procedimientos.	01/07/2025	Calidad, Publicidad	Encargado de calidad, practicante	\$0
5.2.2 Comunicar la política de la calidad	No existe documentación organizada ni control de versiones.	Crear carpeta compartida con control documental básico (fechas, responsables, versiones).	Carpeta de gestión documental accesible y ordenada.	05/07/2025	Publicidad, Calidad	Practicante, diseñadora gráfica	\$0
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN							

6.1.1 Generalidades	Identificar riesgos y oportunidades en la comunicación interna.	Aplicar matriz DOFA y análisis causa-raíz	como reprocesos y demoras; oportunidades como optimización de flujos y formación.	1/06/2025	Publicidad, Talento Humano	Coordinadora de Tráfico, Practicante	\$0 (uso de herramientas internas)
6.1.2 La organización debe planificar:	No hay un plan de acción documentado.	Elaborar plan de tratamiento de riesgos (priorización y responsables).	Plan estructurado con acciones concretas para mitigar 3 riesgos y aprovechar 2 oportunidades.	1/07/2025	Dirección de área, Publicidad	Coordinadora + Líder de Calidad	\$0
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y	Objetivos no están definidos ni medidos en esta área.	Formular objetivos SMART (p. ej., reducir tiempos de entrega en un 25%).	Alinear al menos 3 objetivos medibles con la política de calidad de la organización.	1/05/2025	Planeación, Publicidad	Coordinadora de Tráfico	\$0
6.2.1 Objetivos de la Calidad	No hay cronograma ni seguimiento.	Establecer acciones, indicadores y responsables en Monday.	Herramienta digital activa con seguimiento mensual y KPIs.	1/08/2025	Publicidad, Tecnología	Coordinadora + Practicante	\$50.000 (licencias si aplica)
6.2.2 Planificación para lograr objetivos de la calidad	No se formaliza la gestión de cambios.	Crear protocolo de gestión de cambios (p. ej., cambios en campañas o procesos internos).	Documento aprobado con pasos, responsables y control de versiones.	1/09/2025	Publicidad, Gestión Documental	Líder de Calidad + Coordinadora	\$
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición	No se miden los tiempos reales ni la calidad del flujo de trabajo.	Implementar reportes semanales y KPIs.	Tener control del rendimiento para mejorar planificación.	1/08/2025	Publicidad	Coordinadora y Analista de Datos	\$50.000
7.1.5.1 Generalidades	No hay registros documentados sobre tiempos por pieza o entregas.	Crear bitácoras digitales por tarea/proyecto.	Establecer trazabilidad para retroalimentación.	1/07/2025	Publicidad	Diseñador + Copy	\$0
7.1.6 Conocimientos organizativos	No hay procesos de socialización ni actualización de conocimiento.	Crear manuales de procesos y sesiones internas de actualización.	Consolidar el conocimiento del equipo y facilitar la capacitación.	1/08/2025	Publicidad	Coordinadora + Practicante	\$80.000
7.2 COMPETENCIA	No se ha brindado formación continua en herramientas ni metodologías.	Capacitación en software de diseño, gestión de tareas y análisis.	Mejorar la calidad del trabajo y optimizar tiempos.	1/07/2025	Publicidad	Talento Humano + Coordinadora	\$200.000
7.3 TOMA DE CONCIENCIA	Algunos miembros del equipo no comprenden su impacto en los objetivos de calidad.	Taller de sensibilización sobre calidad y responsabilidad individual.	Mayor compromiso y sentido de pertenencia.	1/06/2025	Publicidad	Coordinadora	\$50.000
7.4 COMUNICACIÓN	Canales de comunicación interna desorganizados y poco efectivos.	Definir canales oficiales (Teams, Monday, Correo).	Flujo de información claro y seguimiento de solicitudes.	1/06/2025	Publicidad	Coordinadora	\$0
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA	No hay control de versiones ni estandarización de formatos.	Crear plantillas oficiales, control de versiones y repositorio compartido.	Acceso ordenado a documentos y reducción de errores.	1/07/2025	Publicidad	Coordinadora	\$30.000
7.5.1 Generalidades	Se modifican documentos sin validación formal.	Establecer protocolo de revisión y aprobación.	Evitar confusiones y retrabajo.	1/07/2025	Publicidad	Coordinadora + Copy	\$0
7.5.2 Creación y actualización	Documentos dispersos en múltiples plataformas.	Consolidar toda la información en Google Drive o SharePoint.	Aumentar la accesibilidad y trazabilidad.	1/07/2025	Publicidad	Coordinadora	\$0

8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL	Estandarización de procesos	Crear manual de procesos y checklist para diseño y producción	Establecer control y seguimiento para reducir reprocesos y tiempos	30/06/2025	Diseño, tráfico, copy	Coordinador de publicidad	\$300.000
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	Falta de claridad en requerimientos del solicitante	Implementar formatos estandarizados de solicitud de piezas	Reducir ambigüedad y errores por malentendidos	15/06/2025	Todos	Coordinadora de tráfico	\$150.000
8.2.1 Comunicación con el cliente	Comunicación poco efectiva entre áreas	Implementar protocolos de comunicación vía Teams/Monday	Mejorar tiempos de respuesta y trazabilidad	Mayo 2025	Comunicación interna, tráfico	Coordinadora de tráfico	\$0
8.2.2 Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios	No se documentan requisitos de piezas	Establecer formato digital de solicitud	Minimizar ambigüedades y errores de diseño	Junio 2025	Solicitud y planificación	Copy creativo	\$100.000
8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios	No hay revisión previa al diseño	Crear espacio obligatorio de validación antes de diseñar	Disminuir retrabajo por solicitudes incompletas	30/05/2025	Tráfico, diseño, copy	Coordinadora de tráfico	\$50.000
8.2.3.1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.	No se evalúa carga de trabajo antes de aceptar solicitudes	Crear calendario de programación visual	Evitar sobrecarga y cuellos de botella	25/05/2025	Tráfico, diseño	Coordinador / Auxiliar administrativo	\$80.000
8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:	Falta de registros formales de cambios	Implementar seguimiento con registro digital de cambios	Mantener trazabilidad de modificaciones	30/06/2025	Todos	Coordinador / Diseño	\$70.000
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios	No hay gestión de cambios	Crear control de versiones y validación con solicitantes	Evitar confusión con versiones de piezas	20/06/2025	Diseño, tráfico	Coordinadora de tráfico	\$60.000
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	No se documentan fases del diseño	Crear bitácora por pieza (brief → concepto → boceto → entrega)	Mejorar organización y trazabilidad	30/06/2025	Diseño	Diseñadores	\$100.000
8.3.1 Generalidades							
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo	Metodología clara para planificación de campañas.	Crear plantillas, capacitar sobre herramientas como Monday, establecer cronogramas.	Planificación estructurada, eficiencia +30% / Menos reprocesos, entregas puntuales.			Coordinadora de publicidad	\$100.000
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE	No hay evaluación de terceros (proveedores)	Establecer criterios de evaluación y seguimiento	Garantizar calidad de impresión y materiales externos	25/06/2025	Diseño, compras	Coordinador / Compras	\$150.000
8.4.1 Generalidades							
8.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Entregas desordenadas o con retrasos	Usar herramienta digital (Monday), ya existente, para gestión de tareas	Aumentar cumplimiento de tiempos y calidad	30/06/2025	Todos	Coordinador de publicidad	\$200.000

8.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	No hay control sobre pasos seguidos	Checklist para entrega final	Reducir errores en versiones finales	Agosto 2025	Diseño	Diseñador gráfico	\$0
8.5.2 Identificación y trazabilidad	No se marcan versiones de piezas	Incluir código interno en archivos (v1, v2...)	Evitar uso de versiones incorrectas	5/06/2025	Diseño	Diseñadores	\$30.000
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	No se protege propiedad intelectual compartida	Crear acuerdos de uso de logos e imágenes	Evitar conflictos por uso indebido	Septiembre 2025	Legal/comunicación	Coordinadora de tráfico	\$0
8.5.4 Preservación	No hay respaldo de piezas gráficas	Sistema de almacenamiento en la nube	Respaldo ante pérdida o cambios	Septiembre 2025	Diseño	Diseñador gráfico	\$120.000
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega	No se hace retroalimentación posterior	Establecer evaluación interna post-entrega	Mejorar calidad de futuras entregas	Septiembre 2025	Coordinación y evaluación	Coordinadora de tráfico	\$0
8.5.6 Control de los cambios	No se comunican todos los cambios	Crear matriz de seguimiento de cambios	Aumentar transparencia y coherencia en las modificaciones	15/06/2025	Diseño, tráfico	Coordinador / Copy	\$40.000
8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	No hay validación final estructurada	Establecer protocolo de revisión y aprobación final	Reducir errores al entregar piezas al cliente interno	10/06/2025	Diseño, tráfico	Coordinadora de tráfico	\$60.000
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES	No se registra ni analiza errores	Crear reporte de errores con causas y acciones	Reducir errores repetitivos y mejorar aprendizaje	20/06/2025	Diseño, tráfico, copy	Coordinador de publicidad	\$70.000
8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencional.	No se documentan piezas con errores	Crear informe de no conformidad mensual	Disminuir errores repetitivos	Octubre 2025	Coordinación	Coordinadora de tráfico	\$0
8.7.2 La organización debe mantener la información documentada que:	No se guarda registro de errores o ajustes	Implementar registro digital de no conformidades	Base de mejora continua	Octubre 2025	Coordinación	Coordinadora de tráfico	\$0
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN							
9.1.1 Generalidades	No hay indicadores definidos para evaluar todos los procesos.	Definir e implementar indicadores claves de desempeño (KPIs).	Establecer KPIs para producción gráfica, tiempos de entrega, reprocesos y eficiencia en la comunicación.	15/06/2025	Comunicación interna, diseño, tráfico	Coordinadora de publicidad, analista de calidad	\$500.000
9.1.2 Satisfacción del cliente	Falta de encuestas y seguimiento sistemático al cliente interno.	Diseñar e implementar encuestas periódicas de satisfacción.	Obtener retroalimentación del cliente interno para mejorar la prestación del servicio gráfico.	30/06/2025	Atención al cliente interno	Coordinadora de publicidad	\$300.000
9.1.3 Análisis y evaluación	No se documentan ni analizan tendencias o desempeño.	Recolectar datos y realizar análisis trimestrales con Power BI.	Mejorar la toma de decisiones con base en datos; generar reportes visuales.	30/07/2025	Dirección, publicidad, calidad	Analista de calidad, diseñador de datos	\$600.000
9.2.1 Propósito de auditoría	No se realiza auditoría interna periódica en el área.	Planificar y ejecutar auditoría interna anual.	Verificar conformidad con los requisitos del sistema de calidad; identificar oportunidades de mejora.	15/08/2025	Todos los procesos publicitarios	Auditor interno, coordinadora	\$400.000
9.2.2 La organización debe:	No hay criterios ni programa de auditorías definidos.	Establecer programa anual de auditorías y criterios.	Asegurar cobertura sistemática y objetiva de todos los procesos del área.	30/08/2025	Gestión de calidad, publicidad	Coordinadora, auditor líder	\$200.000
9.3 Revisión por la dirección	No se realizan reuniones formales de revisión por la dirección.	Programar reunión semestral de revisión por la dirección.	Evaluar desempeño del SGC, resultados y oportunidades de mejora.	30/09/2025	Dirección, publicidad, calidad	Gerencia, coordinadora de publicidad	\$0 (uso de recursos internos)
9.3.1. Generalidades	No se recopilan datos previos a la reunión.	Consolidar información de auditorías, quejas, desempeño y satisfacción.	Brindar insumos para la toma de decisiones estratégicas.	15/09/2025	Gestión documental, calidad	Analista de calidad	\$0
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección	No hay seguimiento a decisiones tomadas en la revisión.	Establecer plan de acción con responsables y fechas.	Garantizar cumplimiento de compromisos y mejora continua.	10/10/2025	Todos los procesos del área	Coordinadora, gerencia	\$0

10.1 Generalidades	No se ha establecido una cultura de mejora continua dentro del área.	Socializar principios de mejora continua y proponer ideas en reuniones mensuales.	Fomentar una cultura de mejora basada en la retroalimentación, innovación y análisis de datos.	31/07/2025	Comunicación interna, diseño, tráfico	Coordinadora de publicidad	\$300.000
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA	No se documentan no conformidades ni acciones correctivas.	Crear formato de reporte y procedimiento de gestión de no conformidades.	Identificar, documentar y corregir desviaciones para evitar su recurrencia.	15/08/2025	Gestión de calidad, publicidad	Analista de calidad, coordinadora	\$200.000
10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:	No hay evidencia sistemática de tratamiento de quejas.	Establecer canal formal de recepción de quejas y seguimiento (ej. formulario digital).	Atender eficazmente quejas y reclamos de clientes internos; reducir reprocesos.	31/08/2025	Atención al cliente interno	Coordinadora, diseñador	\$150.000
10.2.2 La organización debe conservar información documentada, como evidencia de:	No se conserva evidencia de análisis y acciones tomadas.	Almacenar evidencias en carpeta compartida con control de versiones.	Facilitar auditorías y trazabilidad en la resolución de problemas.	15/09/2025	Gestión documental	Analista de calidad	\$0 (uso de herramientas internas)
10.3 MEJORA CONTINUA	No se implementa un sistema de mejora con seguimiento.	Integrar los hallazgos de auditorías, retroalimentaciones y KPIs en reuniones trimestrales.	Incrementar la eficiencia, reducir reprocesos y optimizar tiempos de entrega.	30/09/2025	Todos los procesos del área	Coordinadora, gerencia, analista de calidad	\$0

Nota. Estos indicadores permitirán medir el impacto del plan y hacer ajustes en función de los resultados obtenidos. Fuente: Elaboración propia.

1. Estrategias

Las estrategias fueron formuladas a partir de los capítulos más críticos de la norma (como los numerales 7 – Soporte, 8 – Operación y 9 – Evaluación del desempeño), con el objetivo de la eficiencia, comunicación y control de calidad.

2. Métodos

A continuación, se listan los métodos con la explicación de cada uno:

Tabla 7 Métodos, descripción y propósito principal

Método	Descripción	Propósito principal
Scrum adaptado	Metodología ágil que divide proyectos en tareas pequeñas, con entregas parciales.	Mejorar la organización, trazabilidad y responsabilidad en procesos creativos.
Kaizen	Filosofía de mejora continua mediante pequeños ajustes diarios.	Fomentar revisiones rápidas y soluciones inmediatas a problemas cotidianos.
Design Thinking	Enfoque centrado en el usuario, que replantea procesos desde las necesidades.	Rediseñar flujos de comunicación para facilitar el trabajo de los colaboradores.
Mapeo de stakeholders	Identificación y análisis de los actores involucrados en el proceso.	Entender relaciones, roles y necesidades para ajustar la comunicación interna.
Capacitación activa	Formación práctica en habilidades blandas y comunicativas.	Desarrollar competencias en escucha activa, retroalimentación y asertividad.
Evaluación con KPIs	Uso de indicadores clave para medir desempeño (entregas, reprocesos, tiempos).	Verificar avances y retroalimentar el sistema de comunicación.
Revisión de procesos	Análisis periódico del flujo de trabajo.	Identificar cuellos de botella y puntos de mejora en la comunicación.

Fuente elaboración propia

3. Actividades

Cada estrategia se descompuso en actividades específicas, operativas y medibles, con responsables, plazos y recursos estimados.

4. Resultados esperados

Se establecieron resultados realistas y alineados con los objetivos de calidad y mejora continua como se establecieron en el plan.

5. Indicadores

Los indicadores fueron definidos siguiendo el modelo SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), para facilitar el seguimiento y la toma de decisiones.

Conclusión parcial del Objetivo 3

El diseño de estrategias, métodos, actividades e indicadores para el plan de gestión de comunicación interna representa un paso fundamental hacia la consolidación de un área de publicidad eficiente, articulada y orientada a la calidad. Al aplicar metodologías de gestión modernas y herramientas de medición, se garantiza que las acciones no solo respondan a los hallazgos del diagnóstico, sino que sean medibles y sostenibles en el tiempo.

En este sentido, el cumplimiento del Objetivo 3 asegura que la comunicación interna deje de ser un factor de riesgo y se convierta en una ventaja competitiva para la cooperativa, contribuyendo a la satisfacción de las partes interesadas y al alineamiento con los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.

11. CONCLUSIÓN

La presente propuesta de investigación tuvo como objetivo central diseñar e implementar un Plan de Gestión de Comunicación Interna en el área de publicidad de una cooperativa en Cali, con el propósito de mejorar la eficiencia en los procesos de producción y entrega de piezas publicitarias. El trabajo se desarrolló partiendo de un diagnóstico detallado de la situación actual, fundamentado en los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015, lo que permitió identificar con precisión los principales problemas de comunicación que afectan al área y que repercuten directamente en el desempeño del equipo y en la satisfacción de los clientes internos.

El diagnóstico realizado (objetivo específico 1) evidenció diversas deficiencias estructurales y operativas en el flujo de la comunicación interna. Entre las problemáticas más relevantes se destacaron: la duplicidad de esfuerzos debido a la falta de coordinación, la ineficiencia en el uso de canales de comunicación, los retrasos en la entrega de proyectos ocasionados por la ausencia de protocolos claros, la baja estandarización de procesos y la inexistencia de mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño. Estos hallazgos demostraron que, si bien el área cuenta con un equipo creativo con capacidades técnicas, la ausencia de un sistema de gestión de la comunicación limita su productividad y genera reprocesos que impactan la calidad de los entregables.

Con base en este diagnóstico, se planteó un plan de acción estructurado (objetivo específico 2), apoyado en teorías de gestión estratégica y metodologías modernas como el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), Kaizen, Design Thinking y Scrum adaptado a procesos creativos. Dicho plan incluyó la definición de criterios de intervención, la estandarización de protocolos y procedimientos para la solicitud, desarrollo y aprobación de piezas publicitarias, así como la integración de herramientas digitales de gestión colaborativa, destacando el uso de la

plataforma Monday como soporte principal. Estas medidas, acompañadas de capacitaciones en comunicación efectiva y trabajo en equipo, buscan transformar la dinámica del área en un proceso más ágil, participativo y organizado.

En cuanto al objetivo específico 3, se avanzó en la identificación de estrategias, métodos, actividades, resultados esperados e indicadores de gestión. El plan propone un sistema de seguimiento apoyado en KPIs relacionados con tiempos de entrega, cantidad de reprocesos, nivel de cumplimiento de las tareas y satisfacción de los clientes internos. Además, se recomienda integrar estos indicadores en paneles de control digitales (Power BI) para facilitar su análisis y asegurar un proceso de mejora continua. Esto no solo permite medir la efectividad del plan, sino también ajustar las acciones de forma dinámica según los resultados obtenidos.

Otro aporte fundamental de esta propuesta radica en el fortalecimiento de la cultura organizacional. La capacitación del equipo en habilidades comunicativas, la implementación de reuniones periódicas de coordinación y la promoción de una retroalimentación constructiva se presentan como pilares esenciales para garantizar la sostenibilidad del plan a largo plazo. De esta manera, la comunicación deja de ser un proceso aislado y se convierte en un eje transversal que soporta el cumplimiento de los objetivos institucionales de la cooperativa.

Asimismo, este proyecto representa una contribución significativa al evidenciar que la comunicación interna, cuando se gestiona de manera estratégica, impacta no solo la productividad y la calidad de los entregables, sino también la cohesión del equipo y la imagen institucional. La correcta implementación del plan permitirá consolidar una cultura de eficiencia, responsabilidad compartida y mejora continua, lo que se traduce en mayor confianza de los asociados y clientes frente a la cooperativa.

Finalmente, es importante señalar que, aunque el plan de gestión de comunicación interna fue diseñado específicamente para el área de publicidad, sus principios y metodologías son transferibles a otras dependencias de la organización. Esto convierte la propuesta en un modelo replicable que puede servir como base para optimizar la comunicación en diferentes áreas de la cooperativa, contribuyendo a su modernización integral.

En síntesis, el proyecto cumplió con los objetivos planteados y demostró que la gestión estratégica de la comunicación interna es una herramienta clave para fortalecer el desempeño institucional. La propuesta presentada no solo busca resolver los problemas diagnosticados, sino también generar un impacto sostenible en la eficiencia operativa, la satisfacción de los clientes internos y el posicionamiento de la cooperativa. De este modo, se consolida como una iniciativa con valor académico, práctico y organizacional, que aporta a la consolidación de una cultura de calidad y mejora continua en el marco de la Norma ISO 9001:2015.

12. LIMITACIONES DEL PROYECTO

Durante el desarrollo del Plan de Gestión de Comunicación Interna en el área de publicidad de la cooperativa, se identificaron algunas limitaciones que es importante reconocer para una interpretación adecuada de los resultados y para la proyección futura del plan.

En primer lugar, la **disponibilidad de información** representó un desafío, dado que no toda la documentación interna estaba sistematizada ni completamente accesible durante el diagnóstico. Esto restringió la posibilidad de profundizar en ciertos procesos y obligó a complementar el análisis con observaciones y percepciones de los colaboradores.

En cuanto al **alcance temporal**, el proyecto se desarrolló en un período limitado, lo que impidió evidenciar la implementación y seguimiento del plan en el mediano y largo plazo. Por tanto, si bien se plantearon estrategias sólidas, sus efectos sostenidos en la cultura organizacional aún requieren validación empírica.

Asimismo, los **recursos tecnológicos y humanos** constituyen una condición que escapa al control del proyecto. Aunque se propuso la estandarización de herramientas digitales como *Monday*, su adopción integral depende de la voluntad institucional, el nivel de capacitación de los colaboradores y la disponibilidad de infraestructura tecnológica.

La **participación de los actores** también fue un factor limitante, ya que algunos integrantes del área presentaron restricciones de tiempo para involucrarse en las fases de diagnóstico y validación. Esto redujo la diversidad de percepciones, lo cual debe considerarse al interpretar los resultados. Finalmente, el **contexto externo** propio de la cooperativa y del sector de servicios constituye una variable que puede influir en la comunicación interna. Cambios en el mercado, en la normatividad o en la dinámica organizacional podrían alterar la aplicabilidad de algunas propuestas.

Reconocer estas limitaciones no invalida el proyecto; al contrario, resalta su carácter como un **punto de partida flexible y perfectible**, susceptible de ajustes conforme evolucione la organización y sus necesidades.

13. RESULTADOS ESPERADOS

La implementación del Plan de Gestión de Comunicación Interna en el área de publicidad de la cooperativa permitirá alcanzar resultados significativos que impacten de manera directa en la eficiencia organizacional, la calidad de los servicios internos y la sostenibilidad de los procesos.

En primer lugar, se espera una **mayor eficiencia operativa**, evidenciada en la reducción sustancial de reprocesos en la elaboración de piezas gráficas y en el cumplimiento oportuno de los tiempos de entrega previamente establecidos. Esto no solo optimizará la carga laboral del equipo, sino que también mejorará la coordinación entre las diferentes áreas de la cooperativa.

En segundo lugar, se proyecta una **mayor claridad organizacional**, gracias a la definición precisa de roles, responsabilidades y flujos de comunicación. Con ello se busca minimizar ambigüedades, prevenir conflictos internos y fortalecer la cohesión del equipo creativo.

Un tercer resultado esperado es la **mejora en la calidad del servicio** hacia los clientes internos, quienes recibirán productos comunicacionales más claros, oportunos y adaptados a sus necesidades. Esta mejora se reflejará en un mayor nivel de satisfacción y confianza en el área de publicidad.

De manera complementaria, se espera consolidar una **cultura de retroalimentación**, donde la comunicación asertiva y la crítica constructiva sean prácticas comunes. Esto favorecerá un ambiente de trabajo colaborativo, abierto a la innovación y a la mejora continua.

Asimismo, el plan busca impulsar una **gestión basada en datos**, mediante la implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan monitorear, de manera objetiva, la efectividad de la comunicación interna.

Finalmente, se prevé la **sostenibilidad del plan** en el tiempo, mediante la creación de una estructura de supervisión y mejora continua que mantenga las estrategias alineadas con los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015.

En síntesis, los resultados esperados se concentran en transformar la comunicación interna en un **eje estratégico y competitivo** para el área de publicidad, convirtiéndola en un factor de productividad, calidad y confianza organizacional.

14. RECOMENDACIONES

El desarrollo del **Plan de Gestión de Comunicación Interna** en el área de publicidad de la cooperativa en Cali permitió evidenciar, a partir del diagnóstico inicial, que la comunicación constituye un factor crítico para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y para la eficiencia en los procesos creativos. La aplicación de la norma **ISO 9001:2015** como marco de referencia permitió identificar fortalezas en liderazgo y planificación, así como debilidades en soporte, operación y evaluación del desempeño, las cuales afectan directamente la calidad y los tiempos de entrega de las piezas gráficas.

En relación con el **Objetivo Específico 1**, se logró realizar un diagnóstico integral de la situación comunicacional, estableciendo con claridad las principales falencias, tales como reprocesos frecuentes, descoordinación entre roles y baja sistematicidad en los flujos de información. Este diagnóstico no solo evidenció los problemas actuales, sino que también sirvió como punto de partida para el diseño del plan de gestión.

Respecto al **Objetivo Específico 2**, se diseñó un plan de mejora estructurado bajo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), sustentado en teorías de gestión estratégica y metodologías ágiles. Dicho plan aporta criterios claros para fortalecer los canales de comunicación, optimizar procesos y promover una cultura organizacional orientada a la retroalimentación y la innovación.

En cuanto al **Objetivo Específico 3**, se establecieron estrategias, métodos, actividades, indicadores y resultados esperados que conforman un plan de acción concreto, viable y medible. Este diseño incluye la aplicación de metodologías como Scrum, Kaizen y Design Thinking, junto con la definición de indicadores clave (KPIs) que garantizan la trazabilidad y el seguimiento de la gestión comunicativa.

En términos generales, el proyecto demuestra que la mejora de la comunicación interna no depende únicamente de la implementación de herramientas tecnológicas, sino de la consolidación de una cultura organizacional que valore la coordinación, la transparencia y la responsabilidad compartida. El área de publicidad de la cooperativa tiene ahora una hoja de ruta clara para optimizar su desempeño, reducir reprocesos, cumplir con los plazos establecidos y fortalecer la satisfacción del cliente interno.

Finalmente, el plan diseñado constituye una oportunidad para que la cooperativa no solo eleve su eficiencia operativa, sino que también se alinee con los estándares internacionales de calidad, consolidando la comunicación interna como una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Sostenibilidad del Plan de Comunicación Interna: Para garantizar la permanencia y mejora del plan en el tiempo, se recomienda designar un responsable dentro del equipo de publicidad que supervise la aplicación de las estrategias y herramientas establecidas. También es importante actualizar periódicamente los protocolos y herramientas utilizadas, adaptándolos a las nuevas necesidades de la cooperativa. Finalmente, se sugiere asegurar el respaldo de la alta dirección para que la optimización de la comunicación interna se mantenga como un objetivo estratégico a largo plazo.

La implementación del Plan de Gestión de Comunicación Interna es una oportunidad para mejorar la eficiencia del área de publicidad de la cooperativa. No obstante, para que el plan tenga un impacto positivo a largo plazo, es necesario que la cooperativa adopte estas recomendaciones y se comprometa con el seguimiento y evaluación continua de la comunicación interna.

15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ley 1712 de 2014 - Gestor Normativo. (s. f.). Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

Ley 1581 de 2012 - Gestor Normativo. (s. f.). Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Hurtado-Guevara, R. F. (2024). Impacto de la Automatización Contable en la Eficiencia Operativa de las PYMEs. *Revista Científica Zambos.*, 3(1), 19-35.

<https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/10>

Gutiérrez, M. F. O., Henao, A. M. G., Rodríguez, P. D. V., & Leguizamo, J. D. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 32-50. <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>

Cienfuegos, A. (2023). *Gestionar las distracciones adecuadamente*.

Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9038742>

Arévalo Rivera, A. (2016). Medición de la eficiencia de los medios de comunicación internos de la empresa Une – Telefónica de Pereira. Universidad Católica de Pereira.

Disponible en: <http://hdl.handle.net/10785/3412>

Santos Ramos, C. (2019). Anival, C. G. H. (2019, 19 diciembre). *Factores que inciden en retraso de proyectos públicos en la etapa de ejecución en la ciudad de Cerro de*

Pasco. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/2093>

Guzmán Quiroga, A. L. (2021). Estudio de tiempos y movimientos en el área operativa de la empresa comercializadora Valbuena-Sanchez SAS.

Andrés, A. M. L. (2024). *Diseño de modelo de gestión por procesos para la mejora de la operación del departamento de construcción de Bungalo Homes en la empresa Amherst Holdings*. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/ce05b712-e5c1-46ce-9a3c-29f13795ef33>

A, M. R. I. (s. f.). La formación de la estrategia en mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000200003

Arbañil Rabanal, A. E. (2018). Plan Estratégico de Comunicación Interna como Herramienta para el Fortalecimiento de las Relaciones Internas en la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

Cabrera Yero, G. M. (2022). Plan de comunicación interna para Sol & Luna Esencias Vitales.

Chiavenato, I. (with Anzola González, E.). (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones (P. Obón, Trad.; Tercera edición). McGraw Hill Education.

Clientify. (2024). Comunicación externa: Qué es, tipos, funciones y ejemplos. <https://clientify.com/blog/marketing/comunicacion-externa>

Coomeva. (2012, marzo 7). Breve historia de Coomeva. Coomeva. <https://www.coomeva.com.co/publicaciones/37014/breve-historia-de-coomeva/>

- Felipe Gonzales, M. M. (2019). Propuesta de un plan estratégico de comunicación interna para mejorar la gestión de la cultura corporativa de la Empresa Melacentro Blas's, Chimbote – 2017. Repositorio Institucional - UNS. <http://repositorio.uns.edu.pe/handle/20.500.14278/3284>
- Fernandez Zuloeta, D. A. (2021). Estrategia de comunicación interna para la empresa Perú Intercargo (PIC).
- ISO 9001:2015. (s. f.). 7.4 Comunicación. ISO 9001:2015. Recuperado 6 de abril de 2025, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/7-4-comunicacion/>
- Ley 43. (1913). LEY 43 DE 1913. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1597635>
- Ley 47. (1920). LEY 47 DE 1920. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1601250>
- Ley 79. (1988). Ley 79 de 1988—Gestor Normativo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>
- Ley 1480. (2011). Ley 1480 de 2011—Gestor Normativo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>
- Montoya Restrepo, I. A. (2009). LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 17(2), 23-44.
- Mozzaik365. (2025). Problemas de comunicación interna: Causas, consecuencias y soluciones. Mozzaik365. <https://www.mozzaik365.com/es/comunicacion-interna/internal-communication-issues>

Norma ISO 900. (2015). Requisitos para la comunicación según la norma ISO 9001 2015. ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/11/requisitos-comunicacion-iso-9001-2015/>

Propuesta de Valor – Católica del Norte Fundación Universitaria. (s. f.). Recuperado 8 de mayo de 2025, de <https://ucn.edu.co/propuesta-de-valor>

¿Qué es y cómo crear un storyboard? (s. f.). ESDESIGN. Recuperado 8 de mayo de 2025, de <https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenio-grafico/que-es-y-como-crear-un-storyboard>

Rivarola. (2022, junio 16). Problemas de comunicación en una empresa. Posibles causas. <https://www.crentio.com/es-ar/blog/problemas-comunicacion-empresa>

Rodriguez, 2023. (s. f.). Recuperado 19 de abril de 2025, de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/41f7f0af-1304-4eb1-86f5-98b227cf356a/content>

Rolón Salamanca, A. P., & Jaimes Espinel, J. A. (2021). Plan estratégico de comunicación interna para la corporación propulsora de empresas de Norte de Santander-Proempresas. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/19785>

Romero Espitia, P. A. (2019). Plan estratégico de comunicación interna para la organización Terpel-Colombia que contribuya Al conocimiento de cuatro factores críticos de desarrollo organizacional: Objetivos, metas, innovación y experiencia [masterThesis, Universidad de La Sabana]. En Universidad de La Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/38615>

Sáenz Duarte, M. (2021). Diseño del plan de comunicación interna para la implementación del sistema de innovación del Banco de la República.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/4536>

Salazar Arbulu, E. R. (2023). Plan estratégico de comunicación interna para la Granja Cunicola Estancia Salazar – Ferreñafe 2022. Repositorio Institucional - USS.

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/11961>

Coomeva. (s. f.). *Coomeva - la cooperativa más grande de Colombia*. Coomeva.

<https://www.coomeva.com.co/>

Coomeva, C. (2022, 1 noviembre). *Cooperativas multiactivas: ¿Cuál es su influencia?*

BlogCoomeva.

<https://blog.coomeva.com.co/post/cooperativas-multiactivas-cual-es-su-influencia/344>

Ley 79 de 1988 - Gestor Normativo. (s. f.). Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>

Leyes | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s. f.).

<https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-estrategicos/gestion-de-informacion-y-comunicacion/leyes>

Tobelem, M. (2001). El brief y cómo lograrlo. *Recuperado de: https://cutt.ly/LzsxAAW*.

Hernández Martínez, C. (1999): Manual de creatividad publicitaria. Madrid: Síntesis.

Propuesta de valor – Católica del Norte Fundación Universitaria. (s. f.).

<https://ucn.edu.co/propuesta-de-valor>

Esteban, I., & Esteban, I. (2025, 20 enero). *Qué es un copy*. Easymailing.

<https://easymailing.com/que-es/copy>

Pérez, A. (2024, agosto 21). ¿Qué es y cómo crear un storyboard? *ESDESIGN*.

<https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenio-grafico/que-es-y-como-crear-un-storyboard>

Comunicación, P. (2021, junio 25). *Timing empresarial: qué es y como planificarlo*. Pull

Comunicación. <https://www.pullcomunicacion.es/timing-empresarial-que-es-y-como-planificarlo/>

Católica del Norte Fundación Universitaria. (s. f.). La propuesta de valor. Recuperado de <https://www.ucn.edu.co>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Confecoop. (2023). *Cooperativismo en Colombia: principios y prácticas*. Bogotá: Confederación de Cooperativas de Colombia.

Comunicación. (2021). Gestión del tiempo en proyectos publicitarios. *Revista Comunicación Empresarial*, 15(2), 45-58.

Dávila, C. (2020). *Gestión de calidad y mejora de procesos*. Editorial Universidad del Rosario.

Esteban, J., & Esteban, L. (2025). *Copywriting digital: técnicas de redacción persuasiva en la era de la atención*. Madrid: Editorial ESIC.

Gómez, F., & Restrepo, J. (2023). Plan de comunicación en cooperativas de trabajo asociado: un estudio de caso. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 31(1), 112-129.

Hernández, R. (1999). *Comunicación y publicidad: fundamentos del mensaje persuasivo*. Editorial Ariel.

Imaz, J., & Arando, S. (2020). *Participación y comunicación en cooperativas: el caso Mondragón*. Mondragón Unibertsitatea Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Mozzaik365. (2025). *Tendencias de digitalización en la comunicación interna*. Informe de consultoría.

Pérez, A. (2024). El storyboard como herramienta pedagógica y publicitaria. *Revista Creatividad Visual*, 19(3), 77-85.

Robbins, S., & Judge, T. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación.

Tobelem, J. (2001). *Publicidad y estrategias de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Torres, C., & Salinas, P. (2024). Metodologías ágiles aplicadas a la comunicación en agencias creativas. *Revista Marketing y Sociedad*, 12(4), 98-115.

