

**Fortalecimiento de la Comunicación Directa con Trabajadores de Banacol en la región de  
Urabá.**

**VANESSA CARATAR HERRERA**

**Trabajo de grado para optar al título de comunicadora periodista**

**Asesor**

**MG. Diego León Salazar Vargas**

**Comunicador y Relacionista Corporativo**

**Corporación Universitaria Lasallista  
Facultad de Ciencias Sociales y Educación  
Comunicación y Periodismo  
Caldas - Antioquia  
2013**

## Tabla de contenido

Introducción.....	4
Objetivos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Impacto científico y tecnológico.....	6
Impacto social y económico.....	7
Marco teórico.....	8
Estrategia.....	8
Planeación.....	9
Diagnóstico.....	10
Ciclo PHVA.....	10
Gestión.....	11
Seguimiento.....	12
Evaluación.....	13
Colaborador.....	14
Comunicación interna.....	14
Metodología.....	15
Resultados.....	17
Análisis de resultados.....	19
Conclusiones.....	21
Recomendaciones.....	22
Otras recomendaciones a la empresa.....	22
Referencias.....	24
Apéndice 1. Matriz DOFA.....	25

## **Resumen**

Este documento corresponde al trabajo de Fortalecimiento de la Comunicación Directa con Trabajadores de C.I Banacol S.A en la región de Urabá que se realizó como parte de la práctica empresarial la cual se basó en el manejo de las comunicaciones internas, donde principalmente se realizó un diagnóstico de comunicación para conocer las necesidades puntuales de los trabajadores y así realizar un plan de trabajo que contenga estrategias y acciones con el fin de dar respuesta a las necesidades de la Compañía para poder monitorear y hacer un seguimiento a las acciones implementadas.

A continuación se da a conocer el trabajo de grado realizado en C.I Banacol S.A sede Urabá durante un periodo de 6 meses de práctica empresarial, en el que a partir de un trabajo en conjunto se determinaron diferentes análisis frente a la labor realizada en el área de comunicaciones en la sede de Urabá.

## **Palabras claves**

Estrategia, diagnóstico, comunicación, planeación, seguimiento.

Este documento corresponde al informe final de la práctica profesional realizada en C.I. Banacol S.A. sede Urabá del mes de julio de año 2012 al mes de enero del año 2013.

Con la práctica se pretendió diseñar una estrategia para el fortalecimiento de la comunicación directa con trabajadores – CDT- especialmente del nivel operativo de las fincas.

Este documento presenta los objetivos, así como la justificación del impacto esperado en la práctica, la metodología, los resultados asociados a los objetivos, las conclusiones y recomendaciones. Se anexa la matriz DOFA actualizada a partir de la que elaboró la practicante del primer semestre del año 2012 en la institución.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una estrategia para el fortalecimiento del CDT con los empleados operativos de las fincas pertenecientes a C.I Banacol S.A en la sede de Apartadó.

### **Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico de comunicación con el fin de reconocer las necesidades puntuales por parte de los trabajadores.

Realizar un plan de trabajo que contenga estrategias y acciones de comunicación que den respuesta a una necesidad de la Compañía.

Monitorear y hacer seguimiento a las acciones implementadas.

### **Impacto científico y tecnológico:**

Si se quiere ser estratégico, en las dinámicas de las organizaciones de hoy se debe mirar al grupo de interés que se impacta y de cara a ellos pensar, diseñar y poner en marcha las acciones que materializan la estrategia. Una estrategia de comunicación debe partir de conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades e incluso amenazas, los cuales se constituyen en referentes importantes para la organización.

Una comunicación eficaz y oportuna permite que toda la Compañía conozca los diferentes cambios, las metas propuestas y los objetivos, que finalmente fortalecen la cultura organizacional. En el CDT el resultado de este proceso es una empresa que transmite mensajes positivos: ¿Qué es?, ¿Qué hace?, y ¿Cómo lo hace?, lo cual contribuye a su mejoramiento y reputación.

Desde esta perspectiva es evidente que en la aplicación de este ejercicio se retoman conceptos y áreas fundamentales en el proceso de formación académica, desde los cursos de Comunicación Organizacional I y II, Publicidad y Mercadeo, Relaciones Públicas, Metodología de la Investigación, Métodos de Investigación Cualitativa, pasando también por las demás áreas que conforman una herramienta para la realización y fortalecimiento de este ejercicio.

### **Impacto social y económico:**

C.I Banacol S.A es una Compañía que lleva 31 años en el mercado y cuenta con más de 5.000 empleados en Colombia, esto conlleva a que la comunicación dentro de la Compañía sea un proceso que requiere gestionarse a fin de contribuir a la eficacia y eficiencia del CDT, que entre otras, puede dar cuenta del aporte comunicacional a la calidad de las relaciones con los empleados.

Fortalecer la cultura del CDT se puede obtener con los empleados operativos llegando a su máximo desarrollo, progreso, bienestar y que se sientan orgullosos de pertenecer a Banacol, lo que desencadena en un buen clima y de hecho en un aspecto motivacional y de participación en el CDT.

Fortalecer el CDT con los empleados operativos de las fincas, es el objetivo principal que se pretende cumplir con la creación de unas estrategias y acciones de comunicación lo cual impacta positivamente la gestión en tanto a mayor motivación del talento humano, mayor la productividad de la gente.

## **Marco teórico**

En este marco teórico se abordan diferentes conceptos que son de gran ayuda para fundamentar la gestión realizada en la agencia de práctica y que en uno de los capítulos de análisis de resultados será útil para relacionar la teoría con la práctica.

### **Estrategia:**

Cuando hablamos de estrategia en una empresa hablamos de la manera creativa como se quiere alcanzar una meta organizacional. “Es el camino que va en busca de una meta concisa y unos resultados positivos a largo plazo para la organización, sin ir en contra del plan estratégico de la misma, logrando así articular todos los modos posibles de comunicación.

La estrategia define el rumbo a seguir, una de sus principales premisas es buscar la solución a problemas o necesidades que aqueja la empresa a través tácticas e ideas innovadoras y creativas que serán traducidas en acciones concretas y claras. Su óptimo resultado agregara valor a la empresa, a la marca, al producto o al servicio que se preste.

La estrategia busca la adaptación e interrelación de los recursos y habilidades de la organización según el contexto en el que se encuentre, es la mejor forma de conseguir un desarrollo y crecimiento de la empresa pero de forma diferente y mejor que la competencia.

Tener un propósito estratégico significa tener una visión sobre el futuro, pues la estrategia permite orientar, explorar y descubrir.” (Londoño, s.f.)



La comunicación hace uso también de la estrategia para su gestión y vale la pena afirmar que se es estratégico, fundamentalmente cuando se planea.

### **Planeación:**

Cuando hablamos de planeación hacemos referencia a la manera como queremos llevar a cabo una serie de acciones que están encaminadas a cumplir unos objetivos organizacionales y que permite identificar elementos claves para que efectivamente se puedan hacer las cosas.

“La *planeación* o *planeamiento* es un accionar que está vinculado a *planear*. Este verbo, por su parte, consiste en *elaborar un plan*. A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la compañía deberá escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan”. (definición.de, s.f.)

Sin duda un buen insumo del plan tiene que ver con el conocimiento del tema o de la realidad que se quiere trabajar a partir del plan. En este sentido es clave hacer un diagnóstico que permita identificar los puntos que deben abordarse, luego de que metodológicamente se defina el mecanismo de valoración y priorización pues no necesariamente todo lo que resulta de un diagnóstico tiene que materializarse en estrategias o acciones.

### **Diagnóstico:**

Esta es una manera de conocer una realidad, de acercarnos, incluso de evaluar lo que puede estar sucediendo en un entorno específico “Un diagnóstico de comunicación organizacional es el análisis que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Examina también los productos comunicacionales de una organización y puede contemplar las formas de distorsión de la comunicación como los rumores y ruidos que generan las estructuras de poder en una organización”. (Bernal, s.f.)

En este sentido permite el diagnóstico conocer por ejemplo lo que está sucediendo con la comunicación interna en la empresa y puede ir incluso al detalle de un grupo específico de la compañía.

Si eso permite un diagnóstico, como insumo para la planeación, es necesario que a la hora de implementar se pueda hacer seguimiento a las acciones, en términos técnicos se debe considerar el ciclo PHVA.

### **Ciclo PHVA**

El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950; se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y

Actuar (Act). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como en la red de procesos, la probabilidad de éxito es mayor.

Este ciclo es un proceso esencial, que se lo debe realizar en cada una de las etapas, en cada una de las acciones que realicemos.

Planificamos lo que vamos a hacer, luego lo hacemos, verificamos si lo que hacemos corresponde a lo planeado para actuar de dos maneras, actuar para corregir si no correspondió a lo planeado y actuar para mejorar si lo que hicimos correspondió a lo planeado. (es.scribd.com, s.f.)

### **Gestión:**

Es posible el hacer en una organización en términos de la gestión, pues nada puede darse sino es justamente a través de este componente.

Según el Diccionario de la Real Academia Española gestión significa:

1. f. Acción y efecto de gestionar.
2. f. Acción y efecto de administrar. (lema.rae.es, s.f.)

“Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores”. (definición.de, s.f.)

### **Seguimiento:**

El seguimiento es clave para cualquier gestión, es la manera de monitorear si se están cumpliendo los objetivos propuestos “El seguimiento consiste en el análisis y recopilación

sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Te permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si estás haciendo lo que habías planificado”. (Civicus, s.f.)

Permite entonces que el trabajo esté focalizado y se haga de manera óptima, pues disminuye el nivel de desviación.

### **Evaluación:**

Es clave al término de un proceso, claro está que no sólo permite mirar un resultado final sino también el proceso, el todo, “La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. También puede ser conclusiva: obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento. Una vez alguien describió esto como la diferencia entre un reconocimiento médico y una autopsia.

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que haces y cómo lo haces” (Civicus, s.f.)

En este marco de referencia vale la pena considerar también la definición de colaborador o empleado, lo cual es clave dado el énfasis de la práctica en este grupo de interés de Banacol.

**Colaborador:**(empleado)

1. m. y f. Persona que desempeña un destino o empleo. (lema.rae.es, s.f.)

Es justamente el colaborador quien es objeto de la gestión de la comunicación de una empresa cuando se habla de “comunicación interna”.

**Comunicación Interna:**

Es fundamental y clave que una empresa se comunique con su gente, “La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas: Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos. La comunicación es, además, un instrumento de cambio”. (Rojas, s.f.)

“Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores

a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal". (Rojas, s.f.)

### **Metodología**

A continuación se dará cuenta de la manera como se alcanzaron los objetivos propuestos para la práctica.

Con respecto al primer objetivo específico del diagnóstico de comunicación con el fin de reconocer las necesidades puntuales por parte de los trabajadores de la Compañía, inicialmente se realizó una lectura y análisis de la matriz DOFA elaborada por la practicante anterior en la cual se evaluaron las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; posteriormente realizó un proceso de observación a través de visitas a algunas fincas, luego se realizó proceso de validación de los aspectos reseñados en la matriz confrontando con lo observado y finalmente se ajustó con base en aspectos que no estaban incluidos especialmente en lo que tenía que ver con la comunicación cara a cara (talleres) que se implementaron, los cuales se anexaron en la matriz.

En la realización y cumplimiento del segundo objetivo que era realizar un plan de trabajo que contenga estrategias y acciones de comunicación que den respuesta a una necesidad de la Compañía, se elaboró un plan de trabajo a partir de los resultados del diagnóstico y con base en

las indicaciones de la Jefe de Formación en Urabá y la Directora de comunicación de Banacol, cuya labor cumple desde la ciudad de Medellín.

En el tercer objetivo que era monitorear y hacer seguimiento a las acciones implementadas se realizó de manera informal, básicamente en lo que respecta a las acciones de comunicación, verificando durante las visitas que la información estuviera publicada, por ejemplo en las carteleras o en las conversaciones informales con la gente.



## Resultados

Como resultado de esta práctica profesional de comunicaciones en C.I Banacol S.A. en la sede de Urabá, se actualizó la DOFA, dejando documentado nuevas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El documento se anexa a este informe (ANEXO 1).

Luego de analizar los resultados del diagnóstico de la matriz DOFA se elaboró un plan de trabajo como resultado del mismo conllevó a:

- Producción de contenidos Urabá para el Notibanacol y el Notibanafé. Aproximadamente se elaboraron 5 contenidos.
- Mantenimiento informativo de la red de carteleras de Urabá. Al respecto se realizaron 20 envíos aproximadamente.
- Actualización del archivo fotográfico para lo cual se realizó registro en 39 fincas de la compañía.
- Llamadas para verificar que si llego la información enviada, campañas, Notibanafé, Notibanacol.
- Visitas no programadas y revisión de carteleras 10 aproximadamente.
- Correos electrónicos de CDT a Fincas, se realizaron todos los viernes.
- Campañas por correo electrónico 5 aproximadamente.
- Correo de felicitación de cumpleaños todos los días.
- Cumpleaños de los empleados 39 cada fin de mes.
- Entrevista a empleados 1 para el Notibanafé.

Con respecto al tercer objetivo que tiene que ver con el seguimiento, se hacía seguimiento más a las tareas de la oficina de comunicaciones a través de la realización de los grupos

primarios cada 15 días, en el cual se verificaba qué cosas se habían hecho y cuáles se debían realizar.

### **Análisis de resultados**

Si bien el diagnóstico corresponde a la manera de conocer una realidad, de acercarnos, incluso de evaluar lo que puede estar sucediendo en un entorno específico, matriz DOFA es buen insumo para evaluar lo que está sucediendo en las fincas de Banacol, que deja claro que hay dificultades de comunicación, pues es crítico el tema de liderazgo y el la calidad del relacionamiento.

El propósito del diagnóstico es examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación, en este caso de la comunicación interna y la DOFA dejó claro que es necesario seguir fortaleciendo la comunicación directa con los trabajadores y obtener de esta manera mejores resultados en la organización.

Tal y como se afirmó en el marco teórico la planeación, permite fijar metas, es decir ver un futuro deseable al cual se quiere llegar, la planeación fija unos pasos que se deben seguir para llegar a lo fijado en los objetivos. Si bien en Banacol se trazan unas acciones asociadas a los objetivos de comunicación, se encuentra una dificultad como es la poca cultura comunicativa, por ejemplo las personas que son fuente para que se divulguen temas al interior de la empresa no suministran la información lo cual golpea de manera crítica la gestión, pues no se tienen los insumos para comunicar a los trabajadores. Eso por ejemplo dificultó el envío del correo informativo de los lunes. En este sentido se deben explorar otros mecanismos para que fluya la información y se pueda llegar con oportunidad a los trabajadores a través de los medios formales de la empresa como es por ejemplo ese correo semanal.

Cabe destacar que frente a la planeación es importante tenerla como gran ruta de trabajo.

El seguimiento, como se menciona en el marco teórico, consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información para conocer cómo avanza un proyecto o plan. Es necesario que frente a la planeación en Banacol se realice un seguimiento más permanente, pues es clave para cumplir el ciclo del PHVA, específicamente con el último paso que es justamente el ajuste. Ello implica planeaciones flexibles, que permiten que en la medida que se ejecuten las cosas se puedan ajustar. Se bien el grupo primario facilita el seguimiento, éste es específicamente a las tareas, pero es necesario que se haga seguimiento de acuerdo con el impacto que las acciones de comunicación van generando en los empleados.

## Conclusiones

- Los diagnósticos son vitales para poder realizar una adecuada planeación y gestión en la organización dado que focalizan y permiten concentrar la labor comunicacional en lo que efectivamente se requiere. Los diagnósticos permiten que se puedan hacer las cosas más efectivas, porque gracias a estos se conoce lo que la gente dice y quiere.
- La planeación de comunicación Banacol sede Urabá no está enlazada con la sede principal ubicada en el municipio de Envigado. Cabe anotar que los públicos no son los mismos, pero esto puede ser determinante para gestionar la comunicación de manera integrada.
- El seguimiento a la gestión de comunicación no es una fortaleza. Se hace el trabajo pero no se tiene compromiso para saber qué pasa con la comunicación cuando se llega a un grupo de trabajadores y por otro lado la poca cultura comunicativa de las dependencias para pasar la información al área de comunicación es un asunto identificado y sobre el cual se debe hacer un trabajo de sensibilización acerca de la importancia de que se comunique al interior de la empresa lo que está pasando o va a suceder y así mantener un contacto directo con los trabajadores y permitir que ellos se sientan incluidos y como parte de la organización.

### **Recomendaciones**

- Complementar el diagnóstico de comunicación a través de una encuesta a los trabajadores para obtener datos cuantitativos que puedan generar indicadores de este tipo que faciliten la planeación de la comunicación en Banacol.
- Frente a la planeación es necesario hacer una articulación con Envigado para que se pueda responder de una mejor manera a las necesidades de toda la empresa y las específicas de la región.
- Frente al seguimiento se recomienda que no sólo se haga a las acciones asignadas a la practicante de comunicación a través de un espacio como el grupo primario, sino que la empresa busque tener mecanismos para saber cómo está impactando la comunicación interna en el grupo de colaboradores.

#### **10.1 Otras recomendaciones a la empresa son:**

- Mayor proactividad y transparencia en la comunicación y que no se dejen espacios para que se generen un mayor número de rumores. Por ejemplo en temas como la demora en el pago de la nómina.
- Seguir fortaleciendo a través de los talleres con los empleados la comunicación cara a cara.

- Explorar otras alternativas para mejorar la comunicación con los empleados de las fincas, porque pueden estar desinformados cuando se tiene un intermediario para que les llegue la información.

## Referencias

Bernal, Melissa. s.f. *Diagnóstico de comunicaciones fondo de empleados grupo Éxito presente*. Recuperado de

[http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/275/1/Diagnostico\\_Comunicaciones\\_Fondo\\_Exito.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/275/1/Diagnostico_Comunicaciones_Fondo_Exito.pdf)

Civicus.org. s.f. *Concepto de seguimiento y evaluación*. Recuperado de

<http://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

Definición.de. s.f *Concepto de gestión*. Recuperado de

<http://definicion.de/gestion/>

Definición.de. s.f. *Concepto de planeación*. Recuperado de

<http://definicion.de/planeacion/>

Es.scribd.com. s.f *Concepto de ciclo PHVA*. Recuperado de

<http://es.scribd.com/doc/66009679/Ciclo-PHVA>

Lema.rae.es. s.f. *Concepto de colaborador*. Recuperado de

<http://lema.rae.es/drae/?val=empleado>

Lema.rae.es. s.f *Concepto de gestión*. Recuperado de

<http://lema.rae.es/drae/?val=gesti%C3%B3n>

Londoño, Paula. s.f. *Producto de comunicación para cedazo*. Recuperado de

<http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/290/1/PRODUCTO%20DE%20COMUNICACION%20PARA%20EL%20CEDEZO.pdf>

Rojas, Laura. s.f. *Existe o no existe la comunicación en la empresa*. Recuperado de

[http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/750/1/comunicacion\\_empresa\\_aceis.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/750/1/comunicacion_empresa_aceis.pdf)



## Apéndices

### Apéndice A. Matriz DOFA

#### Amenazas

- Desacato de las políticas estructuradas por el área, por parte de los colaboradores, ya que pueden tergiversar la información.
- Cambios en el sistema interno que generan inquietudes sobre el manejo y pueden dificultar la comunicación que se hace por este medio.
- Poca educación para los trabajadores operativos y sus familias.
- Disminución de costos en la Compañía.
- Pérdida de confianza por parte de algunos trabajadores frente a la empresa derivado de la situación económica compleja que afecta la relación laboral.

#### Oportunidades

- Público mal atendido.
- Necesidad de los empleados por mantenerse informados.
- Creación de nuevos proyectos.
- Personal de plante en Urabá.
- Medios audiovisuales.
- El nivel de analfabetismo en varios de los trabajadores de la empresa, representa una posibilidad para explorar nuevas estrategias de comunicación para que ellos puedan conocer el quehacer de la empresa.
- Privilegiar la comunicación cara a cara, no sólo por ser la más efectiva, sino que permite la comprensión por el gran grupo de empleados, incluidos los que tienen nivel de analfabetismo.

## **Debilidades**

- Pocos recursos financieros.
- Rotación del personal del área de comunicaciones en Urabá.
- Falta de autonomía para la toma de decisiones por parte del representante de comunicaciones en Urabá.
- No se tiene definido un esquema de comunicación, claro y permanente dirigido a aquellas personas que no tienen grado de escolaridad y éstos son un grupo representativo lo cual implica que exista desinformación en ellos.
- Los niveles de analfabetismo de algunos funcionarios de la empresa, que dificultan la comunicación escrita con ellos.
- La poca disponibilidad de tiempo por parte de los trabajadores para participar de actividades de comunicación cara a cara, dado que esto afecta la productividad de la empresa, pues es tiempo que se utiliza para este fin y podría ser invertido en la esencia del negocio (sus tareas diarias).
- Poca disposición de los trabajadores para participar en algunas de las actividades de la empresa (talleres) producto de la desmotivación generada por los recortes internos productos de la crisis interna.

## **Fortalezas**

- Hay un equipo humano con experiencia, lo que permite que haya una comunicación eficaz y oportuna.
- Hay una estandarización de los procesos para alcanzar los objetivos del área.
- Existen buenos canales de información que faciliten el flujo ascendente.
- Diversidad de medios internos, que permiten llegar a los diferentes segmentos de los colaboradores de la empresa.
- La preocupación y voluntad de la empresa por hacer, de manera conjunta con la ARL+ unas actividades cara a cara que trajo como consecuencia la disminución en la

accidentalidad de los trabajadores, mayor conciencia frente al cuidado del cuerpo y la integración entre ellos y sus familias.

- Los talleres permitieron encontrar nuevos líderes en los equipos de trabajo, permitiendo que fueran reconocidos como tales ante sus compañeros de forma natural. Los cuales se constituyeron en voceros ante sus compañeros de temas de la empresa.