

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE C.I BANACOL EN LA SEDE DE  
URABÁ**

**VERÓNICA LLANO LÓPEZ**

**Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora y periodista**

**ASESOR  
DIEGO LEÓN SALAZAR VARGAS  
MG. COMUNICADOR Y RELACIONISTA CORPORATIVO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA  
COMUNICACIÓN Y PERIODISMO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN  
CALDAS- ANTIOQUIA  
2012**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>1. OBJETIVOS</b> .....	7
1.1. OBJETIVO GENERAL: .....	7
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	7
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	8
2.1. IMPACTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO .....	8
2.2 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO .....	8
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	10
3.1 LA COMUNICACIÓN.....	10
3.2 COMUNICACIÓN Y EMPRESA .....	11
3.3 LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.....	12
3.4 LA IDENTIDAD CORPORATIVA .....	12
3.5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
3.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	14
3.8 LA TÁCTICA.....	15
3.9 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	15
3.10 GESTIÓN.....	16
3.11 INDICADORES DE GESTIÓN .....	17
<b>4.METODOLOGÍA</b> .....	18
<b>5. RESULTADOS</b> .....	19
<b>6. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	21
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	22
<b>8. RECOMENDACIONES</b> .....	23
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	24
<b>ANEXOS</b> .....	26

## TABLA DE IMÁGENES

<b>Anexo A</b> .....	<b>26</b>
<b>Anexo B</b> .....	<b>27</b>

## **RESUMEN**

La práctica realizada en C.I Banacol S.A se basó en el manejo de las comunicaciones internas en la sede de Urabá, principalmente se realizó un plan de comunicaciones con el fin de establecer estrategias que permitieran una administración adecuada de los canales de comunicación ya existentes y realizar unos indicadores de gestión para realizar un constante seguimiento y evaluación de dichas estrategias.

Las comunicaciones en Urabá se desarrollan de un trabajo en conjunto con la Dirección de Comunicaciones en Medellín, constituyendo estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

A continuación se da a conocer el trabajo realizado durante los 6 meses de práctica empresarial, en el que a partir de una labor conjunta se determinaron diferentes análisis frente a la labor del área de comunicaciones en la sede de Urabá.

## **ABSTRACT**

The practice held in C.I Banacol S.A was based on the management of internal communications at the headquarters of Urabá, mainly took place a communications plan to establish strategies to enable proper management of existing communication channels and made a management indicators for constant monitoring and evaluation of these strategies.

Communications in Urabá develop a joint work with the Communications Division in Medellin, forming strategies delivered directly to meeting the objectives.

The following will show the work performed during the 6 months of business practice, which from a joint effort by different analyzes were determined against the work of the communications area at the headquarters of Urabá.

## **INTRODUCCIÓN**

Este documento es el informe final de la práctica empresarial realizada en C.I. Banacol S.A. y que tiene como producto un plan de comunicaciones, que se considera fundamental en la medida que permite mayor contribución para el mejoramiento del proceso de comunicación en la región de Urabá.

Banacol es una Compañía con 31 años en la industria agrícola, reconocida en el país por ser pionera en tecnología y desarrollo en los procesos de producción y comercialización. Cuenta con sedes en Medellín, Urabá, Costa Rica, Miami, Filadelfia y Holanda; de allí que sea necesario pensar en la pertinencia de la comunicación, aunque cabe aclarar que el ámbito de aplicación del plan de comunicación de la práctica es para la región de Urabá, sede a la que estuvo adscrita la practicante.

A partir del plan de comunicación que se propone se pretende fortalecer la identidad corporativa, la cultura organizacional y la reputación, como pilares fundamentales en la gestión de intangibles organizacionales.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar un plan de comunicación interna de C.I Banacol S.A en la sede de Apartadó, a partir de las necesidades organizacionales y contribuyendo al fortalecimiento de la cultura, la identidad y la reputación.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Realizar un diagnóstico de comunicación a fin de reconocer las necesidades puntuales por parte de los trabajadores y de la misma organización.

Elaborar un plan de trabajo que incorpore estrategias y acciones de comunicación que den respuesta a los resultados del diagnóstico.

Proponer mecanismos de seguimiento y evaluación del plan de comunicación.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

### **2.1. IMPACTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO**

No es posible entender una comunicación estratégica si no se planea, la planeación es inherente a la estrategia.

En tal sentido es necesario reconocer que las organizaciones que planean son exitosas, pues en esa medida conocen el norte, el punto al que se quiere llegar, que para el caso de la comunicación, marca la ruta que debe seguirse a fin de llegar a los públicos de interés.

Un plan de comunicaciones debe partir de conocer las debilidades y fortalezas para que con estos referentes se puedan diseñar estrategias y acciones que den respuesta a lo que requiere la organización.

La 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 y el resultado de este proceso es una empresa que transmite mensajes positivos sobre: ¿Qué es?, ¿Qué hace? y ¿Cómo lo hace?, lo cual contribuye a la reputación.

Desde esta perspectiva es evidente que en la aplicación del conocimiento a este ejercicio se retomaron los conceptos fundamentales del área organizacional de formación, desde los cursos de comunicación organizacional, relaciones públicas, publicidad y mercadeo y pasando también por los del área periodística que se constituyen en herramienta para el quehacer, así como los del área audiovisual y nuevas tecnologías

### **2.2 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 comunicativa, que entre otras puede dar cuenta del aporte comunicacional a la calidad de las relaciones entre los colaboradores.

Implica la gestión de comunicación, a partir del plan como punto de partida, para hacer de la comunicación estratégica en la organización, administrar de forma adecuada la plataforma de medios de comunicación internos y ser coherentes con el direccionamiento de los mismos, de tal manera que pueda reflejarse en buenos



hábitos de consumo por parte de los públicos de interés a los que se dirigen; de allí que tengamos que equilibrar en éstos el interés de los públicos y el interés organizacional.

Si se fortalece la identidad corporativa y la cultura organizacional los colaboradores pueden lograr su máximo desarrollo, progreso, bienestar y que se sientan orgullosos de pertenecer a Banacol, lo que desencadena en motivación.

Reforzar al mejoramiento de la cultura, la identidad y la reputación es el objetivo principal que se pretende cumplir con la creación del plan de comunicaciones, tener un manejo adecuado de la información, ser eficaz y eficiente en la gestión comunicacional.

### 3. MARCO TEÓRICO

Como soporte conceptual de la práctica se empieza este marco teórico abordando los elementos más genéricos de lo que es comunicación interna y externa, reputación, identidad y cultura organizacional, entre otros; términos que nos pueden brindar una orientación y sustento al quehacer de la comunicación en una organización.

#### 3.1 LA COMUNICACIÓN

Para abordar el concepto de comunicación, retomamos la definición que hace la Real Academia de la Lengua al respecto “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”<sup>1</sup>, desde esta perspectiva vale la pena resaltar que se determine un código común, aspecto relevante a la hora de pensar la comunicación en cualquiera de sus dimensiones y más explícitamente por ejemplo en la comunicación de una empresa.

Por su parte Antonio Pasquali define comunicación como “aquella que produce (y supone a la vez) una interacción biunívoca del tipo del con-saber, lo cual sólo es posible cuando entre los dos polos de la estructura todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor, independientemente de si en esta relación existen o no medios físicos o electrónicos”.<sup>2</sup> “Comunicación proviene de la palabra latina Communis, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien. Es de resaltar a partir de esta concepción que debemos entender la comunicación en esa relación entre los participantes del proceso comunicativo y que ambos son determinantes e importantes en el proceso, pues la comunicación debe propender por una doble vía en el proceso.

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana, en este sentido en una empresa es de vital importancia entender así la comunicación, pues sí la organización reúne a las personas para el cumplimiento de un objetivo común, la reunión de personas en sí habla de una actividad humana.

Sí bien estamos hablando de actividad inherente a la naturaleza humana, que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento

---

<sup>1</sup>RAE. Comunicación, [en línea].

<[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=Comunicacion](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Comunicacion)>[Citado el 28 de abril de 2012].

<sup>2</sup>CISNEROS, José. El concepto de la comunicación: el cristal con que se mira, [en línea].

<<http://grupo.us.es/grehcco/ambitos07-08/cisneros.pdf>>[Citado el 28 de abril de 2012].

de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de

interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.”<sup>3</sup>

### 3.2 COMUNICACIÓN Y EMPRESA

En el ámbito empresarial la comunicación ha tomado diversas definiciones por los autores. En este marco teórico tomamos como referente la definición de Comunicación Organizacional de Carlos Fernández Collado “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, además de la definición de Ingrid Rodríguez Guerra cuando afirma: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”<sup>4</sup>. Por su parte la revista mexicana de comunicaciones plantea que “La comunicación organizacional es estratégica para cualquier empresa, sea chica, mediana, grande o global, y una herramienta insustituible para fijar la cultura de la organización”<sup>5</sup>

Este término ha sido estudiado en varias investigaciones, la revista latina de comunicación social realizó una investigación que habla sobre: “La comunicación social, aplicada en organizaciones, el profesor español José Luis Piñuel agrega que “denota un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores o agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la

---

<sup>3</sup>Mitecnológico.com. Concepto importancia de comunicación. [En línea].  
<<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion>> [Citado el 28 de abril de 2012].

<sup>4</sup>RODRÍGUEZ GUERRA, Ingrid. Comunicación organizacional: Teorías y puntos de vista. [En línea].  
<<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>>. [Citado el 28 de abril de 2012]

<sup>5</sup>SÁNCHEZ DE ARMAS, Miguel Ángel. Cultura y Comunicación Organizacional En: Revista Mexicana de Comunicaciones. Base de datos [en línea]. Noviembre 2010 enero 2011. 2p. [Citado el 28 de abril de 2012]. Disponible en EBSCO HOST Researchdatabase

colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales”<sup>6</sup>

### 3.3 LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Dentro de la organización se habla de comunicación Interna y externa, la primera es entendida como “las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización”<sup>7</sup>. Francisca Morales Serrano considera que “La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto”<sup>8</sup>Y la comunicación externa es considerada dentro de las organizaciones como “los actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización”<sup>9</sup>.Es decir que la comunicación externa es cuando la organización se dirigen a los diferentes públicos externos o grupos de interés externos que pueden ser accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros y la podemos definir como el conjunto de mensajes emitidos hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

### 3.4 LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Ésta hace parte fundamental en el buen desempeño de una organización, ha sido definida como “los aspectos distintivos de la organización, los cuales describen su naturaleza y su carácter, perduran con el paso del tiempo, dichos elementos son

---

<sup>6</sup>SALADRIGAS MEDINA, Hilda. Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife).[Base de datos en línea]. 2005. [Recuperado el 28 de abril de 2012]. Disponible en EBSCO HOST Researchdatabase.

<sup>7</sup> RODRIGUEZ GUERRA, Ingrid. OP CIT

<sup>8</sup>.MORALES SERRANO, Francisca. La comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas. [En línea]. <<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>> [Citado 28 de abril de 2012]

<sup>9</sup>RODRIGUEZ GUERRA, Ingrid. OP CIT

elegidos por la propia organización y explican ante los públicos objetivos lo que esta es y lo que hace”<sup>10</sup>, en este sentido la comunicación interna contribuye al mejor conocimiento de la organización por parte de sus colaboradores.

“Considerando al grupo social como una red de interacciones, decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. La fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad.

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones”<sup>11</sup>.

Es de suma importancia abordar definiciones como la cultura organizacional, para poder entender el contexto en el que desenvuelve cada organización y lo que puede implicar diferentes culturas, “En lo que se refiere a las organizaciones, cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período.

Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Geert Hofstede –investigador del Instituto para la Investigación y la Cooperación Internacional (IRIC), Holanda- define la cultura como "una programación mental" que distingue a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma educación y a experiencias similares.”<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup>PRECIADO HOYOS, Ángela Sofía, Gestión de la identidad corporativa en empresas periodísticas colombianas En:RLCS Revista Latina de Comunicación Social. [Base de Datos en Línea]. 2009. 810p [Citado 28 de abril de 2012]. Disponible en EBSCO HOST Researchdatabase.

<sup>11</sup>RRPPnet.com.ar, Identidad Corporativa. [En línea]. <<http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm>> [Citado el 28 de abril de 2012]

<sup>12</sup>CONTRERAS, Hectony. Comunicación Organizacional. [En línea]. <<http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>> [Citado el 28 de abril de 2012].

### **3.5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

“La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.”<sup>13</sup>

### **3.6 LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

Se considera que “está íntimamente ligada al comportamiento corporativo y es consecuencia de él. La reputación está asociada siempre a sus stakeholders: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus stakeholders o también, la imagen neta que éstos tienen de esa compañía. La reputación corporativa exige una visión integradora del fenómeno reputacional porque la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar una dimensión axiológica en la que se encierran los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría”<sup>14</sup>.

La reputación de una empresa contribuye a una organización a tener respaldo de sus grupos de interés, cuando la reputación es buena. Ésta entonces se construye con aportes comunicacionales, más no son el todo y se debe trabajar con todos los grupos de interés, incluido el interno.

### **3.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Una herramienta administrativa fundamental para incrementar las posibilidades de triunfo es la Planeación Estratégica, “ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

---

<sup>13</sup>RODRIGUEZ GUERRA, Ingrid. OP CIT

<sup>14</sup>VILLAFANE, Justo. La reputación corporativa como factor de liderazgo. [En línea]. <http://www.rppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm> [Citado el 28 de abril de 2012]

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta ¿Qué hacer? Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil<sup>15</sup>.

“Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”<sup>16</sup>.

### 3.8 LA TÁCTICA

La Real Academia de la Lengua Española define las tácticas como “el método o sistema para ejecutar o conseguir algo”<sup>17</sup>.

Las tácticas son elementos que contribuyen para poner en orden todos los elementos o recursos que se poseen para alcanzar un objetivo. De esta forma se puede reducir el margen de error dentro de la realización de las estrategias, ya que se minimizan las acciones espontáneas o inesperadas.

### 3.9 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A pesar de que los términos seguimiento y evaluación tienden a ser tratados como uno solo, en realidad, constituyen dos conjuntos de actividades organizativas distintas que están relacionadas, pero que no son idénticas.

“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

---

<sup>15</sup>Universidad Nacional de Colombia. Planeación Estratégica. [En línea].

<[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm)> [Citado el 28 de abril de 2012].

<sup>16</sup>BALLESTEROS DÍAZ Bernardo. Planeación Estratégica, guía didáctica y módulo. [En línea].

<<http://www.funlam.edu.co/administracion/modulo/NIVEL-05/PlaneacionEstrategica.pdf>> [Citado el 28 de abril de 2012].

<sup>17</sup>RAE. Táctica. [En línea]. <[http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=Comunicacion](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Comunicacion)> [Citado el 28 de abril de 2012].

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.

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.”<sup>18</sup>

Es fundamental e indispensable realizar una revisión y control de las tácticas que se estén llevando a cabo en la realización de un proyecto es por esto que definen los indicadores de gestión de la siguiente manera: “instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para analizarlos.

El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

Estos indicadores asumen la tarea de valorar los rendimientos o productividad física de insumos, recursos y esfuerzos, encaminados a obtener ciertos objetivos, condicionados por presupuesto, calidad y tiempo. La eficiencia, entendida como la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, alcanza su mejor nivel cuando se hace uso óptimo de los recursos disponibles y se llega a los logros esperados”<sup>19</sup>

### **3.10 GESTIÓN**

“El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a

---

<sup>18</sup>CIVICUS, Seguimiento y evaluación. [En línea].

<<https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>>. [ Citado el 28 de abril de 2012]

<sup>19</sup>BALLESTEROS DÍAZ, Bernardo OP CIT



cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.”<sup>20</sup>

### 3.11 INDICADORES DE GESTIÓN

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Definición.de. Concepto de gestión. [En línea]. <<http://definicion.de/gestion/>> [Citado el 26 de julio de 2012].

<sup>21</sup> PÉREZ JARAMILLO Carlos Mario. Los Indicadores de Gestión. [En línea]. <<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>> [Citado el 26 de julio de 2012]

#### **4. METODOLOGÍA**

En cumplimiento del primer objetivo específico referido a realizar un diagnóstico de comunicación a fin de reconocer las necesidades puntuales por parte de los trabajadores y de la misma organización, se desarrolló la matriz DOFA la cual evalúa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la labor del área de comunicaciones de Banacol en la región de Urabá. Esta se realizó a partir de la observación participante y la indagación espontánea con los trabajadores de la empresa, lo cual permitió ir anotando algunas ideas las cuales fueron sistematizadas posteriormente a través de una matriz.

Con respecto al segundo objetivo que hace referencia a la realización del plan de trabajo en el cual se incorporan las estrategias y acciones pertinentes; se realizó el diseño del plan de comunicaciones a partir de los resultados del diagnóstico, en una matriz que presenta la estrategia, los objetivos, las acciones, la periodicidad, los indicadores de gestión y las observaciones. Se buscó en este planteamiento dar respuesta a los asuntos identificados en la DOFA comunicacional.

Frente al tercer objetivo en el cual proponemos los mecanismos de seguimiento y evaluación del plan de comunicaciones que se realiza para Banacol en la región de Urabá; se establecieron unos indicadores de gestión, luego de revisar alguna literatura, se analizó cada estrategia y sus acciones asociadas y se optó por vincular indicadores de cumplimiento para monitorear la ejecución del plan de comunicación, estos fueron agregados en la matriz que se realizó para el diseño del plan.

## 5. RESULTADOS

Como resultado de la práctica profesional de comunicaciones en C.I Banacol S.A. en la sede de Urabá, se trabajó en el diagnóstico de comunicación a partir de la matriz DOFA, la cual se anexa (Anexo 1).

Luego de analizar los resultados del diagnóstico que arrojó la matriz DOFA se elaboró un plan de comunicación a través de una estructura definida con unos campos de evaluación que comprenden: la estrategia, los objetivos, las acciones, la periodicidad, los indicadores de gestión y las observaciones (Anexo 2).

El área de comunicaciones de Banacol Urabá tiene las siguientes estrategias:

- Fortalecimiento de la plataforma de medios, de la cual se cumplió el 42.2% del 100% que son las metas propuesta a realizar durante el año 2012.
- Comunicación educativa para el fortalecimiento de la cultura organizacional, al término de la práctica se ejecutó el 50%.
- Comunicación cara a cara para generar bienestar y fortalecimiento del clima organizacional; se cumplió el 30% del 100%
- Comunicación directa y relacional. Al término del periodo de la practicante se obtuvo un cumplimiento del 45.1% del 100% de la estrategia programada para el año 2012.
- Acompañamiento de comunicación a las demás dependencias se obtuvo un cumplimiento del 33%.
- Pese a que el foco del plan de comunicación es interno, se aprovecha para mencionar en esta aparte de resultados otros asuntos que hacen parte de las ejecutorias de la práctica, que aunque no están asociados a ningún objetivo es pertinente reseñar en este resultado, tal es el caso de la gestión de prensa, así como el monitoreo de free press y la comunicación masiva en la región de Urabá
- La comunicación en momentos de dificultad.

Cada estrategia tiene unos indicadores de seguimiento, por los cuales se pretende monitorear el cumplimiento del plan de comunicaciones, cada indicador es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables que comprende el plan de comunicaciones.

Adicionalmente y como parte del acompañamiento que se hace en la región a la gestión de comunicaciones, se han liderado varias acciones de comunicación de acuerdo con las directrices de la jefatura de comunicaciones, al respecto se destacan las principales actividades ejecutadas por la practicante durante estos meses:

- Cubrimiento informativo de los sucesos en Urabá para el Notibanacol y el Notibanafé (Boletines internos mensuales)
- Mantenimiento informativo de las 50 carteleras de Urabá ( 1 Banacol Central, 3 Logística, 2 Plásticos, 2 Sigatoka, 1 Corbanacol, 1 Agrocentro, 1 Banafé, 39 Fincas)
- Desarrollo de Campañas Internas en Urabá: (Ejm: Ahorro en servicios generales fincas, rendimiento productivo en fincas, certificaciones ambientales).
- Apoyo a las áreas en Urabá en la edición de publicaciones especiales (Ej. Calendario de eventos USO, volantes plátano, avisos de Responsabilidad Corporativa para auditorias de certificación, entregables en programas de capacitación...)
- Apoyo logístico a Producción, USO, Plátano, Comercial y Gestión Humana en la realización de eventos en Urabá (Ej. Semana de la Salud, eventos académicos, programas de capacitación, reuniones con Productores...)
- Participación en el programa radial Despertar Platanero.
- Apoyo en todas las necesidades de comunicación de Corbanacol en Urabá. (Encuentros deportivos y culturales, inauguración y finalización de proyectos de salud, educación, vivienda...)
- Envío permanente de comunicados y mensajes especiales a personal de Urabá en situaciones especiales como fallecimientos, nacimientos, cumpleaños, programación cultural de municipios, campañas de salud municipales.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un adecuado manejo de las comunicaciones se ha convertido en la clave fundamental para analizar y difundir la información.

Realizar un diagnóstico para identificar las variables que afecta de manera positiva o negativa el área de comunicaciones en Urabá, permitió la creación de nuevas estrategias que ayudan a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo incluso situaciones de incertidumbre y conflicto. Es importante comprender que el diagnóstico es una herramienta de análisis que se realiza para determinar cualquier situación.

Es relevante para la compañía trabajar en la credibilidad, validez y efectividad que tienen los medios internos con los que cuenta C.I Banacol, la comunicación interna generada por los diversos medios permite mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa y motivarlos en su labor diaria. Una buena comunicación interna reduce la posibilidad de los flujos incontrolados disminuyendo un alto grado de conflicto, por esto Banacol trabaja por mantener a sus empleados informados por medio de las 50 carteleras, 2 boletines, entre otros medios que ya son reconocidos como fuentes que brindan información importante y confiable, no solo a los trabajadores si no también para sus familiares.

Hablar de una cultura organizacional es referirse al patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de la compañía, lo que implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos. El área de comunicaciones Banacol en Urabá desarrolla campañas internas de creación de cultura con el fin de generar buenos hábitos laborales.

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 este.

Los mecanismos de evaluación que van a ser utilizados en el transcurso del tiempo en el que se vaya llevando a cabo el plan de comunicaciones, serán los indicadores de gestión, estos son la expresión cuantitativa del comportamiento y el desempeño del plan de comunicaciones que se realiza para C.I Banacol en la sede de Apartadó, y por los cuales se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

## **7. CONCLUSIONES**

Para Banacol se hace necesario tener un diagnóstico para identificar las variables que afectan de manera positiva o negativa la compañía y permite que la gestión de comunicación que se realiza desde la sede de Apartadó sea más acertada y obedezca a las necesidades de comunicación que tiene la empresa.

Una comunicación estratégica es planeada, no puede salir de la nada o de la acción improvisada, de allí que se concluye que contar con un plan de comunicación interno es de vital importancia, para alinear los intereses organizacionales con los de la gente en la medida que la comunicación contribuye en este aspecto, así como al fortalecimiento de la identidad, la reputación y la cultura organizacional; intangibles claves en la gestión organizacional.

La identidad corporativa es de vital importancia dentro de una organización, más aún cuando cuenta con tantos empleados como lo es C.I Banacol S.A todos los canales de comunicación que tiene la Compañía cobran importancia para poder transmitir la información adecuada, al público indicado.

Toda gestión empresarial requiere ser monitoreada y que se hagan indicadores de gestión, ya que son fundamentales para una buena comunicación, porque estos pueden dar cuenta del cumplimiento del plan de comunicaciones o de los impactos que se logró hacer con dicha gestión.

## **8. RECOMENDACIONES**

Dar continuidad a la realización de diagnósticos de comunicación, por lo menos cada dos años para dar respuesta acertada a las necesidades organizacionales y permitir una gestión alineada con los reales asuntos que requiere la compañía.

Dar continuidad en la ejecución del plan de comunicación interno y establecer una constatación de evaluación, a través de la aplicación de los indicadores de gestión, que a futuro dejen de ser sólo de cumplimiento y se puedan tener de impacto, de tal manera que den cuenta de la efectividad de la comunicación interna.

Implementar más estrategias que apoyen el proceso de comunicaciones en Urabá es una de las tareas más importantes que debe tener la persona que ocupe el cargo de Practicante de Comunicaciones en Urabá.

Hacer una revisión del plan a la luz del direccionamiento estratégico actual de la compañía a fin de tener una mayor contribución desde la gestión de comunicación y los intereses organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

BALLESTEROS DÍAZ Bernardo. Planeación Estratégica, guía didáctica y módulo. [En línea]. <<http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/PlaneacionEstrategica.pdf>> [Citado el 28 de abril de 2012].

CISNEROS, José. El concepto de la comunicación: el cristal con que se mira, [en línea]. <<http://grupo.us.es/grehcco/ambitos07-08/cisneros.pdf>> [Citado el 28 de abril de 2012].

CIVICUS, Seguimiento y evaluación. [En línea]. <<https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>>. [Citado el 28 de abril de 2012]

CONTRERAS, Hectony. Comunicación Organizacional. [En línea]. <<http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>> [Citado el 28 de abril de 2012].

DEFINICIÓN.DE. Concepto de gestión. [En línea]. <<http://definicion.de/gestion/>> [Citado el 26 de julio de 2012].

MITECNOLÓGICO.COM. Concepto importancia de comunicación. [En línea]. <<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion>>. [Citado el 28 de abril de 2012].

MORALES SERRANO, Francisca. La comunicación Interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas. [En línea]. <<http://www.redircom.org/textos/f-serrano.pdf>> [Citado 28 de abril de 2012].

PÉREZ JARAMILLO Carlos Mario. Los Indicadores de Gestión. [En línea]. <<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>> [Citado el 26 de julio de 2012]

PRECIADO HOYOS, Ángela Sofía, Gestión de la identidad corporativa en empresas periodísticas colombianas En:RLCS Revista Latina de Comunicación Social. [Base de Datos en Línea]. 2009. 810p [Citado 28 de abril de 2012]. Disponible en EBSCO HOSTResearchdatabase.

RAE. Comunicación, [en línea]. <[http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=Comunicacion](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Comunicacion)> [Citado el 28 de abril de 2012].

RAE. Táctica. [En línea]. <[http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=Comunicacion](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Comunicacion)> [Citado el 28 de abril de 2012].

RODRÍGUEZ GUERRA, Ingrid. Comunicación organizacional: Teorías y puntos de vista. [En línea]. <<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>>. [Citado el 28 de abril de 2012]



RRPPnet com.ar, Identidad Corporativa. [En línea].  
<<http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>.> [Citado el 28 de abril de 2012].

SALADRIGAS MEDINA, Hilda. Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife).[Base de datos en línea]. 2005. [Recuperado el 28 de abril de 2012]. Disponible en EBSCO HOSTResearchdatabase.

SÁNCHEZ DE ARMAS, Miguel Ángel. Cultura y Comunicación Organizacional En: Revista Mexicana de Comunicaciones. Base de datos [en línea]. Noviembre 2010 enero 2011. 2p. [Citado el 28 de abril de 2012]. Disponible en EBSCO HOSTResearchdatabase.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Planeación Estratégica. [En línea].  
<[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm)> [Citado el 28 de abril de 2012].

VILLAFAÑE, Justo. La reputación corporativa como factor de liderazgo. [En línea].  
<http://www.rppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm> [Citado el 28 de abril de 2012]

## ANEXOS

### ANEXO A. Matriz DOFA

VARIABLES EXTERNAS					
<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desacato de las políticas estructuradas por el área, por parte de los colaboradores, ya que pueden tergiversar la información.</li> <li>Cambios en el sistema interno que generan inquietudes sobre el manejo y pueden dificultar la comunicación que se hace por este medio.</li> <li>Poca educación para los trabajadores operativos y sus familias.</li> <li>Disminución de costos en la Compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Público mal atendido.</li> <li>Necesidad de los empleados por mantenerse informados.</li> <li>Creación de nuevos proyectos.</li> <li>Personal de plante en Urabá.</li> <li>Medios audiovisuales.</li> <li>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.</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>
	<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pocos recursos financieros.</li> <li>Rotación del personal del área de comunicaciones en Urabá</li> <li>Falta de autonomía para la toma de decisiones por parte del representante de comunicaciones en Urabá.</li> <li>Los niveles de analfabetismo de algunos funcionarios de la empresa, que dificultan la comunicación escrita con ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay un equipo humano con experiencia, lo que permite que haya una comunicación eficaz y oportuna.</li> <li>Hay una estandarización de los procesos para alcanzar los objetivos del área.</li> <li>Existen buenos canales de información que faciliten el flujo ascendente.</li> <li>Diversidad de medios internos, que permiten llegar a los diferentes segmentos de los colaboradores de la empresa.</li> </ul>	<b>FORTALEZAS</b>	
VARIABLES INTERNAS					

### ANEXO B. Plan de Comunicaciones

Estrategia	Objetivo	Acciones	Periodicidad	Indicador	Observación
Fortalecimiento de la plataforma de medios	Administrar la plataforma de medios internos de la empresa, realizando los ajustes necesarios a fin de incorporar contenidos de interés para los públicos y cumplir con las necesidades organizacionales de información.	Producción de contenidos Urabá para el Notibanacol y el Notibanafé	<b>Mensual</b>	No. de artículos realizados/No. de artículos esperados *100  <b>5/12*100= 41.6%</b>	Boletines internos.
		Mantenimiento informativo de la red de carteleras de Urabá.	<b>Semanal</b>	No. de actualizaciones realizadas/No. de actualizaciones esperadas*100.  <b>20/53*100=37.7%</b>	Son 50: 1 Banacol Central, 3 Logística, 2 Plásticos, 2 Sigatoka, 1 Corbanacol, 1 Agrocentro, 1 Banafé, 39 Fincas.
		Actualización permanente de la intranet del fondo de empleados de Banacol – Banafé.	<b>Permanente</b>	No. de actualizaciones realizadas/No. de actualizaciones esperadas*100. <b>1 /2*100= 50%</b>	Actualización de contenidos sobre nuevos convenios, boletines, informes de gestión, entre otros.
Comunicación educativa para el	Desarrollar campañas Internas con énfasis educativo a fin de contribuir a	Ahorro en servicios generales fincas	<b>Mensual</b>	No. de campañas realizadas/No. de campañas programadas *100	Campañas a nivel interno
		Aseo			

fortalecimiento de la cultura organizacional	generar buenos hábitos y prácticas individuales en los trabajadores que fortalezcan la cultura organizacional.	Rendimiento productivo en fincas	<b>Mensual</b>	<b>6/12*100=50%</b>	
		Certificaciones ambientales.			
Comunicación cara a cara para generar bienestar y fortalecimiento del clima organizacional.	Apoyar los eventos como acciones de comunicación cara a cara como espacios que efectivamente contribuyan a promover el bienestar entre los trabajadores y un buen clima de trabajo.	Apoyo logístico a Producción, USO, Plátano, Comercial y Gestión Humana en la realización de eventos en Urabá: Semana de la Salud, eventos académicos, programas de capacitación y reuniones con productores.	<b>Permanente</b>	No. de eventos apoyados/No. de eventos planeados*100  <b>14/40*100=35%</b>	
		Apoyo en las necesidades de comunicación de Corbanacol en Urabá: Encuentros deportivos y culturales, inauguración y finalización de proyectos de salud, educación, nutrición, vivienda.	<b>Permanente</b>	No. de eventos apoyados/No. de eventos planeados*100  <b>5/20*100=25%</b>	

Comunicación directa y relacional	Hacer presencia institucional en momentos significativos de la vida de los trabajadores a fin de que se evidencie ante ellos una preocupación por el ser humano.	Envío permanente de comunicados y mensajes especiales al personal de Urabá (Ej: Fallecimientos, Nacimientos, Cumpleaños, Programación cultural de municipios, campañas de salud municipales...)	<b>Permanente</b>	No. de solicitudes atendidas/No. de solicitudes realizadas*100  <b>201/365*100=55%</b>	
		Acompañamiento a todas las visitas importantes que hacen a la Compañía	<b>En ocasiones especiales</b>	No. de solicitudes atendidas/No. de solicitudes realizadas*100  <b>4/8*100=50%</b>	
	Promover una adecuada presencia institucional en eventos de la zona al que acuden públicos de interés.	Relaciones públicas en los eventos de la zona de Urabá.	<b>Ocacional</b>	No. de solicitudes atendidas/No. de solicitudes realizadas*100  <b>2/5*100=40%</b>	

	Tener una comunicación directa y eficaz con los trabajadores operativos	Comunicado interno Comunicación Interna con Trabajadores – CDT	<b>Semanal</b>	No. de comunicados realizados/No. de comunicados esperados *100 <b>19/53*100=35.8%</b>	
Acompañamiento comunicación a las dependencias	Desarrollo de piezas	Apoyo a las áreas en Urabá en la edición de publicaciones especiales (Ej. Calendario de eventos USO, volantes plátano, avisos de Responsabilidad Corporativa para auditorías de certificación, entregables en programas de capacitación...)	<b>Permanente</b>	No. de solicitudes atendidas/No. de solicitudes realizadas*100 <b>2/6*100=33%</b>	
		Conformar un comité de líderes de opinión para identificar los temas de interés que se deben transmitir, identificar los rumores y las personas que lo generan y disminuir su impacto negativo..	<b>Mensual</b>		Se hace una reunión mensual con todas las personas que conforman el comité pero cada uno debe observar y analizar todas las situaciones permanentemente.

La comunicación en momentos de crisis	Fortalecer el clima organizacional, la identidad corporativa, minimizando el rumor y alentado a colaboradores.	Comunicación directa con los jefes de cada área para que motiven a todo el personal entregando información oficial de la compañía.	<b>Semanal</b>		Esta estrategia se puede llevar a cabo en las reuniones de grupo primario.
		Incluir en los boletines internos, los beneficios que ofrece la compañía a todos los empleados a parte de la remuneración económica a la que cada uno tiene derecho.	<b>mensual</b>		En el Notibanacol y el Notibanafé
		Realizar encuestas de satisfacción a todos los empleados administrativos y a un porcentaje significativo del personal operativo.	<b>Anual</b>		