

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR PALMICULTOR COLOMBIANO**

CATHERINE ANDREA OLIVEROS GÓMEZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
2018**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR PALMICULTOR COLOMBIANO**

CATHERINE ANDREA OLIVEROS GÓMEZ

**Monografía para optar por el título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Directora: Mg. Eliana Celis García

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
2018**

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios, el único que conoce el propósito de cada paso.

A mis padres, mi hermana y mi esposo por ser incondicionales y apoyar mis ideas.

A Lina y Gerardo, mis compañeros en el equipo de comunicaciones de la empresa, por
apoyar el desarrollo de este trabajo.

Y la institución y su docente Eliana Celis por su acompañamiento.

CONTENIDO

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO.....	9
GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. OBJETIVOS	12
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3. MARCO CONTEXTUAL	14
3.1 Estrategia organizacional.....	14
3.1.1. Misión y Visión.....	14
3.1.3. Ubicación del área de comunicaciones dentro del organigrama.	14
3.2. Modelo de Comunicaciones.....	15
3.2.1. Misión del área	15
3.2.2. Estado de la comunicación en la empresa.....	15
4. MARCO TEÓRICO	17
4.1. Comunicación externa	17
4.2. Comunicación interna	17
4.3. Planeación estratégica.....	18
4.4. Comunicación Estratégica	19
4.5. Planeación Estratégica de la comunicación	20
4.6. Mapa de públicos.....	22
5 METODOLOGÍA.....	24
5.1 Enfoque de la investigación	24
5.2 Tipo de investigación	24
5.3 Técnicas de investigación.....	25
5.3.1 Encuesta	25
5.3.2 Entrevista	26
5.4 Muestra	27
6.1 Resultados de la Encuesta	28
6.2 Resultados de la Entrevista	39
6.3 Análisis DOFA de la comunicación interna	40

7	PROPUESTA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA .	42
7.1	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
7.1.1	Objetivo General.....	42
7.1.2	Objetivos específicos.....	42
7.2	DEFINICIÓN DE PÚBLICOS	43
7.3	DEFINICIÓN DE MENSAJES.....	44
7.4	PLAN DE ACCIÓN TÁCTICO	45
7.5	PLAN DE ACCIÓN TÁCTICO – CRONOGRAMA	50
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
	BIBLIOGRAFÍA.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación del área de comunicaciones dentro del organigrama Fuente: Elaboración propia.....	14
Figura 2 Modelo de Comunicaciones Fuente: Elaboración propia.....	15
Figura 3 La comunicación que me ofrece la empresa Fuente: Elaboración propia.....	28
Figura 4 Variables de atención sobre la comunicación que me ofrece la empresa Fuente: Elaboración propia.....	28
Figura 5 Mensajes discriminatarios Fuente: Elaboración propia	29
Figura 6 Espacios de participación Fuente: Elaboración propia	30
Figura 7 Inducción Fuente: Elaboración propia	30
Figura 8 Canales de comunicación Fuente: Elaboración propia.....	31
Figura 9 Frecuencia de la comunicación Fuente: Elaboración propia	31
Figura 10 Comunicación con los jefes Fuente: Elaboración propia	32
Figura 11 Cualidades de la comunicación con los jefes Fuente: Elaboración propia.....	33
Figura 12 Relacionamiento con otras áreas Fuente: Elaboración propia.....	33
Figura 13 Áreas de difícil relacionamiento Fuente: Elaboración propia	34
Figura 14 Áreas de difícil relacionamiento – Motivos Fuente: Elaboración propia	34
Figura 15 Autoevaluación Fuente: Elaboración propia	35
Figura 16 Frecuencia de actualización de los canales Fuente: Elaboración propia.....	36
Figura 17 Canales existentes Fuente: Elaboración propia	36
Figura 18 Canales nuevos Fuente: Elaboración propia.....	37
Figura 19 Información de interés Fuente: Elaboración propia	37
Figura 20 Equipo de comunicaciones Fuente: Elaboración propia.....	38
Figura 21 Priorización de públicos Fuente: Elaboración propia.....	44

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Tabulación entrevista	39
Tabla 2 DOFA Amenazas y Oportunidades	40
Tabla 3 DOFA Debilidades y Fortalezas	41
Tabla 4 Definición de Públicos.....	43
Tabla 5 Definición de mensajes	44
Tabla 6 Plan de Acción Objetivo 1	45
Tabla 7 Plan de Acción Objetivo 2	47
Tabla 8 Plan de Acción Objetivo 3	48
Tabla 9 Cronograma Objetivo 1	50
Tabla 10 Cronograma Objetivo 2	52
Tabla 11 Cronograma Objetivo 3	53

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PALMICULTOR COLOMBIANO.

AUTOR(ES): CATHERINE ANDREA OLIVEROS GÓMEZ

PROGRAMA: Esp. en Gerencia de la Comunicación Organizacional

DIRECTOR(A): ELIANA CELIS GARCÍA

RESUMEN

El plan estratégico de comunicaciones es la mejor herramienta para focalizar los esfuerzos comunicativos en las organizaciones hacia el logro de mejores resultados, razón por la cual se plantea para la comunicación interna de una empresa del sector palmicultor colombiano, donde los procesos centrales son de trabajo agroindustrial, en campo y planta de extracción. Esta dinámica laboral de trabajo pesado debilita la importancia de la comunicación dentro de los procesos, por lo que a través de la metodología de Andrés Aljure, se plantea un camino detallado de planeación estratégica que tiene como resultado la hoja de ruta para el trabajo comunicativo dentro de la organización. Como punto de partida y eje de este documento, se realizó un diagnóstico, a través del cual fue posible evidenciar que la comunicación interna es poco valorada, lo cual afecta directamente en el clima y la cultura de trabajo; por otro lado, se generan impactos negativos hacia la comunicación externa, que, en medio de coyunturas económicas y presiones de otros actores, ha desencadenado un bajo nivel de pertenencia de los empleados con la organización. Considerando lo anterior, el Plan estratégico de comunicación interna permite un fortalecimiento de los procesos comunicativos en todos los niveles, además de reforzar el sentido de pertenencia con la empresa y el entendimiento de los objetivos organizacionales para impulsar una cultura de trabajo en equipo.

PALABRAS CLAVE:

Planeación estratégica, comunicación, agroindustrial, cultura, clima, sentido de pertenencia.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: STRATEGIC PLAN OF INTERNAL COMMUNICATION IN A COMPANY OF THE COLOMBIAN PALM SECTOR.

AUTHOR(S): CATHERINE ANDREA OLIVEROS GÓMEZ

FACULTY: Esp. en Gerencia de la Comunicación Organizacional

DIRECTOR: ELIANA CELIS GARCÍA

ABSTRACT

The strategic communications plan is the best tool to focus communication efforts in organizations towards the achievement of better results, which is why it is proposed for the internal communication of a company in the Colombian palm sector, where the main processes are agroindustrial work , in the field and extraction plant. This labor dynamic of heavy work weakens the importance of communication within the processes, so through the methodology of Andrés Aljure, a detailed path of strategic planning is presented that results in the roadmap for communicative work within of the organization. As a starting point and axis of this document, a diagnosis was made, through which it was possible to demonstrate that the internal communication is little valued, which directly affects the climate and the work culture; on the other hand, they are generated negative impacts towards external communication, which in the midst of economic situations and pressures from other actors, has triggered a low level of belonging of employees with the organization. Considering the above, the strategic plan for internal communication allows a strengthening of communication processes at all levels, in addition to reinforcing the sense of belonging to the company and the understanding of organizational objectives to promote a culture of teamwork.

KEYWORDS:

Strategic planning, communication, agroindustrial, culture, climate, sense of belonging.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

En Colombia la comunicación organizacional sigue representando un desafío estratégico dentro de las empresas, donde aún no se reconoce la importancia de la comunicación como agente de cambio cultural y a pesar del posicionamiento que han ganado las áreas y sus directivos, su influencia dentro de lo estratégico sigue siendo limitada. (Salas, 2013)

Desde la teoría, es entendida la comunicación como una actividad sustancial de la vida de la organización en donde se teje su accionar como sistema, siendo transversal a las distintas actividades de la empresa; por tanto, es un recurso activo que hay que gestionar.

De ahí que la necesidad de gerenciar la comunicación desde lo estratégico sea evidente y en respuesta surja un plan de comunicación que permita fortalecer principalmente los procesos comunicativos internos, teniendo en cuenta la importancia de unificar el lenguaje y sentirse apasionado por la empresa, y como esto se refleja en la confianza del público externo por la compañía.

El propósito central de esta investigación es entonces, analizar las dinámicas de comunicación interna desde diferentes instrumentos para posteriormente proponer un plan de trabajo para el direccionamiento de las comunicaciones internas, siendo esta la hoja de ruta para desarrollar las estrategias y acciones del área de comunicaciones de la empresa del sector palmicultor colombiano. Teniendo como base el diálogo transparente, constante y de confianza entre los diferentes miembros de la organización, fortaleciendo una cultura organizacional que logre superar cualquier coyuntura del entorno económico, social o político propio de la empresa.

Entendiendo la comunicación interna como un agente de cambio transversal en la organización, es posible trabajar sobre los postulados de planeación estratégica de (Aljure, 2015) como base para el desarrollo del proyecto, además de la concepción estratégica de la comunicación de (Fuentes, Gestión estratégica de la comunicación, 2015), donde se considera la comunicación interna como un elemento determinante en la cultura organizacional de una compañía grande con campos de acción y equipos muy diversos que trabajan juntos para el logro de los mismos objetivos.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico de comunicación interna para una empresa del sector palmicultor colombiano.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado de la comunicación interna de la empresa.
- Analizar el mapa de públicos internos en función de la información encontrada.
- Diseñar estrategias y tácticas articuladas a los resultados encontrados.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Para orientar y avanzar de forma coherente, es importante iniciar mencionando la delimitación del problema que trata particularmente esta investigación, teniendo en cuenta las líneas de acción y las necesidades de comunicación de la empresa intervenida. Dado que el objetivo general se enfoca en la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna, se parte de la necesidad de indagar el estado de la comunicación de dicha empresa.

Adicionalmente, dada la importancia de orientar la comunicación desde una visión estratégica, la propuesta del plan se orienta en líneas de acción desde esta perspectiva y en función de los objetivos organizacionales. Adicionalmente, no se había realizado un diagnóstico formal del estado de la comunicación de la empresa.

- 2.1. Pregunta Problema** ¿Cuál es el estado de la comunicación de una empresa del sector palmicultor colombiano, como punto de partida para generar un plan estratégico de comunicación, que tenga impacto en todos los públicos internos y aporte al logro de las metas organizacionales?

Así queda claro que el sector donde se desarrolla la investigación es de carácter privado, cuyos intereses se concentran en la sostenibilidad económica y social; para el caso particular de esta investigación se priorizó como eje la comunicación interna, buscando indagar e impactar directamente en el talento humano de la compañía.

Los resultados de la investigación serán el insumo para la creación de una propuesta de plan estratégico de comunicación interna para la organización, que pueda dar respuesta a sus necesidades específicas de comunicación y garantizar estrategias sostenibles en el tiempo para mantener la alineación de la organización.

3. MARCO CONTEXTUAL

La empresa intervenida se encuentra en el sector agroindustrial hace más de 50 años, especializándose en cultivar, procesar y comercializar los productos derivados de la palma de aceite, desarrollando operación en los departamentos del Magdalena Medio y es clasificada según el DANE como una empresa de tamaño grande ya que supera los 400 empleados.

3.1 Estrategia organizacional

3.1.1. Misión y Visión

Es una empresa agroindustrial del sector palmicultor colombiano, dedicada al cultivo, compra, procesamiento de fruto de palma de aceite, y a la comercialización de los aceites de palma y de palmiste y de sus productos derivados.

En el año 2020 la empresa planea ser una empresa de alto desempeño y distinguirse por sus resultados financieros y operativos superiores. Además de destacarse por su alineamiento estratégico entre: la cultura organizacional, su gente, la gestión de los procesos, la satisfacción de nuestros clientes y la rentabilidad del negocio.

3.1.2. Focos estratégicos

- Equipo humano competente y competitivo
- Productividad y costos competitivos
- Calidad de los productos y servicios
- Excelencia Operativa

Es posible identificar un foco estratégico de la compañía, orientado en el recurso humano como fundamento de una gestión adecuada, por lo que es indispensable articular la gestión de comunicaciones en función no solo este sino los cuatro focos que tienen lineamientos marcados desde la gerencia.

3.1.3. Ubicación del área de comunicaciones dentro del organigrama.



Figura 1 Ubicación del área de comunicaciones dentro del organigrama

Fuente: Elaboración propia

El área de comunicaciones es considerada un área de apoyo adscrita a la Gerencia de Planeación Estratégica, en el plano estructural se encuentra bien posicionada para el desarrollo de planes integrales de comunicación organizacional, sin embargo, existe un desconocimiento generalizado sobre las funciones del área y su gestión estratégica enfocada al logro de los objetivos corporativos.

3.2. Modelo de Comunicaciones

La comunicación es un proceso de apoyo transversal que ha identificado nuevos escenarios de intervención que aportan al crecimiento y desarrollo empresarial, generando un valor agregado desde las distintas dimensiones de la comunicación: Institucional, organizacional y de marketing.

La comunicación ahora se da en un modelo de COMUNICACIÓN – ACCIÓN, y supera el simple hecho de informar.

El esquema fue diseñado en el desarrollo de esta investigación con información y revisiones del equipo de Comunicaciones de la empresa.

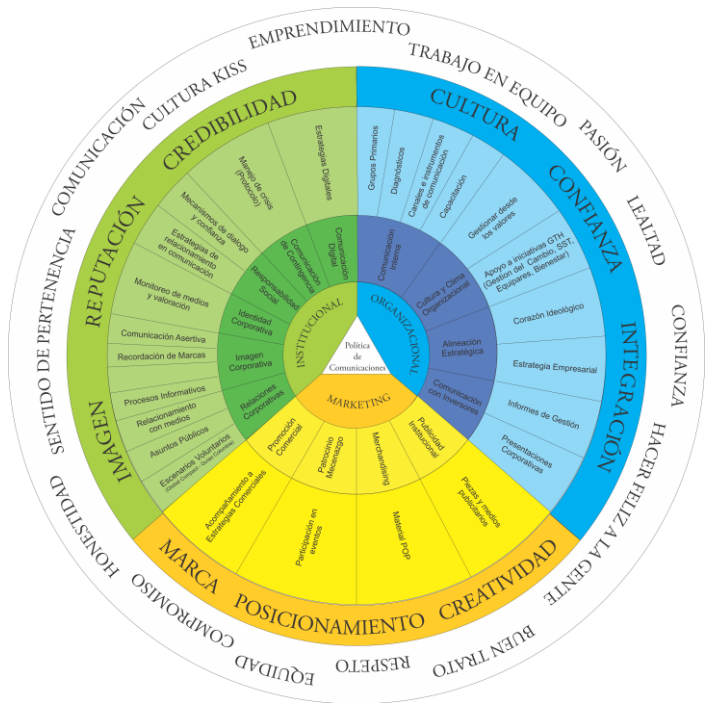


Figura 2 Modelo de Comunicaciones
Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Misión del área

Apoyamos la estrategia organizacional, buscando la alineación, entendimiento e interiorización de los objetivos, los focos y los valores corporativos en los equipos de trabajo; desarrollando integralidad entre lo que somos como compañía y como queremos ser vistos, gestionando la información, el conocimiento y la imagen corporativa.

3.2.2. Estado de la comunicación en la empresa

La comunicación en la empresa ha estado a cargo de varias personas y ha aumentado su relevancia dentro de la compañía, de modo que en principio la responsabilidad del área solo se desarrollaba desde una persona, que eventualmente se apoyaba en estudiantes en pasantía para realizar las actividades que se concentraban principalmente en informar.

Desde estas pasantías y trabajos de apoyo se han desarrollado algunos acercamientos investigativos, que se han concentrado en procesos específicos de información, entre los que se evidencian algunas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, resaltando que algunas de estas permanecen hasta el momento: “Debilidades: comunicación

descentralizada, no hay periodicidad en la publicación. Amenazas: alto flujo de información unidireccional” (Moncada, 2013, pág. 24) entre otras.

Actualmente, el área ha aumentado su equipo y busca posicionar la comunicación estratégica y participativa como el eje de la gestión, por lo que constantemente se involucra en procesos transversales que impacten a toda la organización, para fortalecer su credibilidad, además de apoyar a la dirección en la apropiación de conocimientos que faciliten el logro de resultados dentro de un entorno económico y social cambiante.

A pesar de los 12 años de existencia del área en la empresa y de la planeación que se realiza año a año, es indispensable un análisis a profundidad del estado de la comunicación, que permita medir y controlar los resultados de la gestión del área, siendo esta una de las razones para desarrollar esta investigación, evidenciando la importancia de los procesos comunicativos dentro de la empresa.

4. MARCO TEÓRICO

En un acercamiento a la dinámica organizacional, es posible relacionar el proceso de comunicación como un factor transversal a la empresa, que permea todos los equipos de trabajo, entendiendo así que, un proceso comunicativo exitoso aporta al logro de los resultados de la compañía.

En ese sentido es posible entender “la empresa como un sistema de comunicaciones, y éstas (comunicaciones) como procesos vitales para su desarrollo y su sostenibilidad. El Sistema de comunicaciones, significa un conjunto diverso de modos, instrumentos, procesos y acciones de comunicación, donde cada uno de ellos responde a estrategias y objetivos concretos. Y donde todos estos elementos funcionan en pie de igualdad” (Costa, Comunicación en el Siglo XXI, 2000, pág. 1), así es posible visualizar los equipos de trabajo como un conjunto que se organiza en función de objetivos y que la comunicación clara y unificada de estos aporta a la sostenibilidad de las organizaciones.

También es importante trabajar los siguientes conceptos: comunicación interna, comunicación externa, mapa de públicos, comunicación estratégica, planeación estratégica.

4.1. Comunicación externa

Dentro del sistema de comunicaciones, es posible reconocer dos dinámicas centrales: la comunicación externa como un conjunto de mensajes emitidos por la empresa hacia los diferentes grupos de interés externos, enfocados principalmente en fortalecer las relaciones, la imagen y reputación, en función de facilitar el proceso de venta de productos o servicios; por otro lado, se reconoce la comunicación interna enfocado al recurso humano de la compañía.

4.2. Comunicación interna

Es importante mencionar que, el incremento de los procesos de comunicación transversal en la organización, se traduce en lo que (Capriotti, 1998) llama “contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo” (p. 5) es decir, la comunicación interna debe hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, sugerir, comentar, en una palabra INVOLUCRAR a todos los miembros en la comunicación.

Ahora, este involucramiento solo es posible a través de “un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales” (Andrade, 2005, pág. 17)

Por otro lado, también es importante mencionar la posición de (Elías & Mascaray, 1998), que refiere la comunicación interna como un elemento inherente a la organización introduciendo el término “Intracomunicación” para referirse a la necesidad estratégica de

las organizaciones para romper la dinámica mediática que las envuelve y transformar la comunicación en “un agente eficaz de cambio, dirigido a facilitar la adecuación de las empresas a las cambiantes exigencias del entorno y de evolución tecnológica, económica y social. En conclusión, es una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizacional.” (p. 58)

Hasta el momento es claro que el concepto de comunicación interna se debate entonces entre, la dinámica mediática de desarrollar productos que mantengan informados al público interno y la necesidad estratégica de fortalecer al recurso humano para empoderarlo como líder de su propio proceso y generar mejores resultados dentro de las empresas; siendo ambas dinámicas indispensables, para el desarrollo de un plan estratégico de comunicaciones internas que impacte en la cultura organizacional, yendo más allá de la reproducción de contenidos informativos.

Es importante recordar que la comunicación interna y la externa son dos grandes formas de comunicación que deben estar alineadas con los objetivos de la empresa, de manera que las fortalezas comunicativas del recurso humano se reflejan en su proyección externa, por lo que este trabajo le apuesta a lo interno como foco de gestión de cambio organizacional.

Finalmente, es posible reconocer la comunicación interna como un recurso gerenciable en función de “alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa”. (Jímenez, 1998, pág. 2)

4.3. Planeación estratégica

Es en este punto donde se evidencia la necesidad de planear estratégicamente la comunicación, generando valor dentro del proceso de cohesión cultural para el logro de las metas organizacionales.

Como recurso gerenciable, la comunicación en la empresa, precisa de una planeación estratégica, entendiendo la estrategia como “un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, misión u objetivo”. (Aljure, 2015, pág. 30)

La palabra estrategia se encuentra definida en diferentes diccionarios como el arte de dirigir y coordinar operaciones militares, tradicionalmente fue utilizada en el arte de la guerra como la planeación estricta de ataques que en suma se convertían en ganar, sin embargo “independiente del ámbito donde se pretenda desarrollar, implica ponerse de acuerdo en objetivos y coordinar acciones para alcanzarlos” (Fuentes, Costa, Aljure, Manucci, & Buenaventura, 2005, pág. 62)

Para (Manucci, 2005) “la estrategia significa generar nuevas respuestas a los problemas que, del entorno, emergen a cada momento, por lo que es necesario desafiar la realidad y cuestionar el territorio de la credibilidad de nuestra realidad corporativa”. (p. 61)

En ese mismo sentido, el autor habla de cómo no basta un plan para gestionar las realidades emergentes, “un plan se convierte en una trampa cuando no considera las condiciones de inestabilidad y las pequeñas sutilezas que marcan diferencias. Un proceso

estratégico implica manejar la coyuntura y el desarrollo a largo plazo". (Manucci, 2005, pág. 56) Es por esto que al considerar la gestión de la comunicación es indispensable un análisis concienzudo de la situación de la empresa, garantizando visualizar la totalidad de los factores existentes y emergentes que puedan debilitar el logro de los objetivos.

Finalmente, es importante tener en cuenta que "la estrategia debe estar alineada con la idea de que las organizaciones, tal como sucede con los seres humanos, son en sociedad, no solo con su propio "ser organización" y su entorno, sino también a la relación con el otro (individual o colectivo) que a su vez está en relación con su propio ser y son su entorno. Se trata de la relación de las relaciones". (Scheinsohn, 2011, pág. 30) De manera que dicha complejidad debe ser tenida en la planeación de las relaciones de comunicación estratégica.

4.4. Comunicación Estratégica

En el ámbito de la comunicación estratégica es indispensable considerar lo descrito por Ari de Geus "uno no debería tener una estrategia como un documento al cual se ajusta la organización; en realidad la estrategia debe ser tomada como un verbo algo que se realiza en vez de algo que se tiene". (Scheinsohn, 2011, pág. 40)

En ese sentido, es posible considerar la comunicación estratégica como un proceso en constante revisión y adaptación a las realidades cambiantes en que se desarrolla la empresa, para dar un orden creativo, proactivo y holístico a las acciones tácticas que se ejecutan en el día a día de la organización.

Para Sandra Fuentes "la comunicación es el eje estratégico de la organización que posibilita el logro de sus objetivos corporativos; a través de la gestión en red y sistémica de sus interrelaciones con los grupos de interés y con su entorno, para crear vínculos basadas en confianza" (Fuentes, Costa, Aljure, Manucci, & Buenaventura, 2005, pág. 46)

Dentro de las organizaciones es importante no perder de vista la regla de oro "la comunicación es acción y la acción es comunicación" son inseparables, por lo que esto significa un abandono de los conceptos industriales que aún persisten en muchas empresas sobre la división del trabajo, donde no se evidencia la comunicación como el "vector estratégico y el sistema nervioso de las organizaciones" (Costa, La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión, 1999, pág. 15)

Al final, gestionar la comunicación estratégica se convierte en algo mucho más valioso para las organizaciones, pues atraviesa de forma transversal todos los procesos de la compleja realidad corporativa administrando la comunicación para impactar en el logro de los objetivos organizacionales.

Antes de continuar el desarrollo de los conceptos teóricos de la comunicación estratégica y sus diversos métodos de planeación adecuados a las diferentes realidades de las empresas, es preciso mencionar el estado de la comunicación estratégica en Colombia, teniendo en cuenta que "desde el siglo XIX las empresas funcionaban sobre cuatro pivotes: economía, organización, producción y administración. Hoy (...) el nuevo paradigma tiene cuatro epicentros, se llaman identidad, cultura, acción y comunicación"; (Costa, La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión, 1999, pág. 15) sin embargo la realidad colombiana frente a este concepto sigue estando lejos del ideal.

En Colombia (Forero, 2013) realizó una investigación sobre el posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia, según el ranking de la revista Dinero 2010, de ahí que se concluyó un gran avance en la valoración estratégica de las áreas de comunicación dentro de las empresas, “con una gran falla, que es depender de la vicepresidencia de gestión humana, recursos humanos o asuntos corporativos”. (p. 107)

Por otro lado, este artículo también evidencia que la investigación a pesar de ser importante para la toma de decisiones y evaluación de los planes estratégicos en comunicaciones, no ocupa un lugar representativo dentro de sus funciones (solo el 6% del tiempo de los profesionales encuestados es dedicado a esta labor). (Forero, 2013, pág. 108) Quedando en evidencia la debilidad que aún existe en nuestras empresas para la Planeación Estratégica de la Comunicación.

Para cerrar este apartado, hay que destacar que “entendemos que el proceso de aprendizaje estratégico no es natural, sino que obedece a un método y depende de una competencia que las organizaciones deben ocuparse en desarrollar”. (Scheinsohn, 2011, pág. 39)

4.5. Planeación Estratégica de la comunicación

La planeación estratégica de la comunicación es entendida por (Aljure, 2015) como “un proceso enfocado al análisis de la situación, el establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación”. (p. 77)

Es importante tener en cuenta que la planeación de la comunicación interna, presenta una alta dificultad, ya que “el público interno conoce de cerca la organización a la que pertenece, conoce sus defectos, sus carencias, sus problemas, por ese motivo el público es hipercrítico, descreído, desconfiado, escéptico y desafiante” (Brandolini, 2009, pág. 37) por lo que se hace importante el conocimiento profundo del estado de la comunicación en la empresa y la cohesión cultural existente.

El plan estratégico de comunicación existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos, sin desenfocarse de sus propios objetivos comunicacionales: “generar, mantener e incrementar los niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen entre los públicos de interés.” (Aljure, 2015, pág. 45). Adicionalmente según (Brandolini, 2009, págs. 26 - 27), específicamente para la comunicación interna es importante agregar como objetivos el armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes, implicar o comprometer frente al logro de metas y generar una comunicación clara que aporte a la productividad.

Entendiendo la importancia de la comunicación estratégica dentro de la empresa, es posible determinar la necesidad del área por conocer el estado de la comunicación interna de la organización, lo que permitirá crear una línea de base para analizar la gestión del área y proponer un plan que de manera estratégica aporte a los resultados de la compañía.

Este plan estratégico será desarrollado a partir de la metodología planteada en el libro de (Aljure, 2015) El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración, teniendo en cuenta las particularidades de la investigación planteada y el enfoque direccionado únicamente hacia el público interno.

La metodología propuesta se fundamenta en siete etapas, cada una con un desarrollo específico para garantizar que el plan de comunicación se ajuste a los objetivos de la organización:

- Etapa 1: Análisis de la situación

Esta primera etapa busca crear un contexto de la situación actual de la empresa o del proceso que se va a intervenir, el análisis de la situación planteado por (Aljure, 2015, pág. 109) “se hace con el fin de identificar, a través de un ejercicio de diagnóstico y síntesis, los factores clave de intervención traducidos en forma de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y de objetivos”.

Este análisis se convierte en el insumo referente para decidir qué hacer y plantear objetivos de cómo hacerlo, en un plan de comunicación completo para toda la organización se plantea un análisis interno y externo que contextualice todos los aspectos de relacionamiento de la empresa.

- Etapa 2: Análisis DOFA

A partir de los documentos, mediciones, observaciones, entrevistas, encuestas y demás, es posible recopilar gran cantidad de información acerca de la empresa o la situación específica que se va a trabajar, y esta cantidad de datos se debe transformar en una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) que fácilmente permitan identificar los factores más relevantes para la creación de objetivos estratégicos.

“La matriz DOFA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico, permite resumir los resultados del análisis y sirve de base para la formulación de la estrategia” (Frances, 2006, pág. 180) así mismo, esta es utilizada para “establecer los retos y brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que deben tener respuesta por parte de ella”. (p.182)

- Etapa 3: Objetivos

“Al definir objetivos expresamos nuestra voluntad de dar o hacer algo y para ello se requiere mucho más que las ganas y la promesa de cumplirlos” (Aljure, 2015, pág. 146)

La formulación de cada objetivo depende de la clara identificación de situaciones problema que pueden ser transformadas desde la comunicación.

- Etapa 4: Identificación de públicos

“Los públicos son definidos con base en los objetivos de comunicación que se planteen” (Aljure, 2015, pág. 147) y deben ser identificados, clasificados y priorizados. Para esta investigación, en este punto específicamente la metodología se complementó con (Fuentes, Gestión estratégica de la comunicación, 2015, pág. 6) quién presenta una priorización de públicos muy detallada importante para desglosar los públicos internos que existen en la compañía.

- Etapa 5: Identificación de mensajes

Los mensajes deben ser el hilo conductor de cada una de las estrategias planteadas, guardando una coherencia entre el ser y querer, el hacer y el decir de la empresa.

- Etapa 6: Plan de acción

Diferente de otros autores de planeación estratégica, (Aljure, 2015) no hace distinción entre objetivo, estrategia y táctica, por lo que representa las tácticas como un conjunto de herramientas estratégicas que en suma logran objetivo estratégicos previamente diseñados.

Tal como refiere (Scheinsohn, 2011, pág. 50) “la comunicación estratégica es un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas, en el marco de una estrategia general que las englobe. Esto no debe ser interpretado como un menosprecio por las comunicaciones de nivel táctico ya que ellas son las que encarnan a los instrumentos concretos a través de los cuales se procura alcanzar el fin estratégico”.

Dentro del plan de acción de (Aljure, 2015) es importante relacionar y articular coherentemente los siguientes aspectos: Objetivo, público, mensaje, herramientas y acciones, cronograma, indicadores.

- Etapa 7: Definición de indicadores

Un plan bien construido siempre permitirá evaluar indicadores, a pesar de que medir la gestión de la comunicación sea considerado como imposible por algunos, por lo que es indispensable que para cada objetivo se planteen indicadores medibles de gestión y de impacto.

El plan de comunicación estratégico es la mejor forma de estructurar la interacción de la organización con sus diferentes públicos, logrando la efectividad de los procesos comunicativos a todo nivel y la repercusión de estos en el logro de las metas corporativas.

4.6. Mapa de públicos

En la etapa cuatro de la Planeación estratégica de comunicación planteada por (Aljure, 2015) se menciona la identificación de públicos como uno de los pasos clave para priorizar y encaminar adecuadamente los mensajes a través de los medios más idóneos. Así mismo en su planteamiento estratégico del Mapa Integral de Comunicación, (Fuentes, Gestión estratégica de la comunicación, 2015) referencia el Mapa de Públicos estratégicos como un paso indispensable a la hora de comunicar de manera efectiva.

“Un mapa es una guía que permite trazar recorridos, en nuestro caso particular recorridos estratégicos (...) un mapa de comunicación permite al director de comunicaciones identificar, conocer, analizar y caracterizar los elementos y atributos de la organización, para identificar los espacios de intervención de la comunicación”. (Fuentes, Costa, Aljure, Manucci, & Buenaventura, 2005, pág. 47)

Para seguir esta metodología, es importante hacer un inventario de los grupos de interés, caracterizarlos y priorizarlos según su abordaje estratégico. Inicialmente si la planeación estratégica va dirigida a toda la organización, se dividen los públicos de interés según los tipos de comunicación interna, externa o institucional, para el caso particular de esta investigación se desarrolló la metodología de Mapa de públicos estratégicos internos.

“Una vez identificados los públicos se caracterizan cada uno describiendo su perfil, para identificar cuál es su forma de percibir y actuar en su mundo” (Fuentes, Gestión estratégica

de la comunicación, 2015, pág. 6). Seguidamente se identifica como actualmente el grupo de interés está participando en la comunicación, para posteriormente determinar el estado ideal de esta participación con un objetivo específico de acuerdo a las necesidades del público.

Se describe la estrategia y los medios que los cubren, para concluir con un análisis de limitantes y fortalezas de la comunicación para priorizar las futuras acciones con cada grupo, recordando que la comunicación estratégica consiste en administrar el futuro y aprovechar las oportunidades.

Gracias a esta metodología es posible visualizar la red de comunicaciones que existe en la compañía, encontrando cada vez nuevas estrategias de comunicación que se adapten a las características específicas de cada grupo de interés, siendo una herramienta clave en la creación de cualquier plan de comunicación en la organización.

Finalmente, cada metodología para la planeación de la comunicación en la empresa funciona en la medida que este contribuya a que la organización cumpla sus objetivos, “realizar o plantear planes estratégicos de comunicación que no soporten claramente el cumplimiento de los objetivos organizacionales no pasara de ser un mero activismo comunicacional sin valor, que se sustentaría, aparentemente, en considerar a la comunicación como un fin y no como lo que realmente es, un medio para facilitar el logro de la estrategia organizacional” (Aljure, 2015, pág. 83)

5 METODOLOGÍA

5.1 Enfoque de la investigación

Cada proceso investigativo nace de una necesidad y un conjunto de ideas para resolver dicha necesidad, de ahí que es indispensable analizar la problemática para determinar el alcance, impacto y validar con datos la mejor forma de tratarla.

Para (Sampieri, 2010), los proyectos de investigación se acercan a realidades subjetivas (cualitativas), objetivas (cuantitativas) o intersubjetivas (mixtas), para este proyecto se abordará la investigación desde el enfoque mixto; partiendo de un análisis de variables cuantitativas que se profundizan y soportan en técnicas cualitativas. Para efectos de esta investigación predomina el enfoque cualitativo.

“Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente.” (Sampieri, 2010, pág. 5) Y dicha investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible, teniendo en cuenta que la objetividad total no existe, adicionalmente este tipo de investigaciones siguen un proceso rigurosamente estructurado por lo que no es posible saltar o intercalar pasos porque se verían afectados los resultados.

En una investigación cuantitativa se busca generalizar y replicar los resultados, sin embargo, para este caso particular, la investigación para desarrollar un plan estratégico de comunicación debe ser única y diferenciada según el público a intervenir, esta es una de las razones por las que dentro del enfoque mixto seleccionado prevalece la investigación cualitativa sobre la cuantitativa.

En la investigación cualitativa por su parte, intervienen los públicos desde sus particularidades, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, por lo que no resulta un proceso lineal sino circular que se transforma según cada caso.

Esta investigación plantea recolectar datos tanto numéricos y estructurados a través de preguntas cerradas, tanto como preguntas abiertas que arrojarán una percepción personal de los diferentes aspectos a indagar, esto sumado a la experiencia de interacción y subjetividad del investigador da el carácter de enfoque mixto, donde prevalece lo cualitativo sobre lo cuantitativo.

5.2 Tipo de investigación

Es importante tener en cuenta el grado de profundidad de la investigación y la existencia de otras investigaciones del mismo tipo que sirvan como soporte de las propuestas desarrolladas, del alcance del estudio depende la estrategia de investigación, para este caso, la investigación se trabaja desde un alcance exploratorio – descriptivo, puesto que el sector agroindustrial por tradición ha concentrado sus actividades en la acción del campo y

la planta para generar la mayor productividad de sus recursos, sin concentrarse en las estrategias de mercadeo o comunicación que facilitan el posicionamiento de las empresas, para el caso agroindustriales, en el mercado regional, nacional e internacional.

Este tipo de investigación exploratoria – descriptiva permite hacer un acercamiento al terreno de estudio. “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Sampieri, 2010, pág. 79)

Adicionalmente, se refiere como una investigación descriptiva porque “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Sampieri, 2010, pág. 80)

En el proceso investigativo será posible examinar el estado de la comunicación en la empresa, dando respuesta a interrogantes clave que permiten identificar las particularidades de los colaboradores de la empresa, sus interacciones, formas de comunicación y relaciones, facilitando el entendimiento de estas dinámicas, identificando fortalezas y oportunidades de mejora, para posteriormente tomar acciones estratégicas para fortalecer el proceso analizado.

La comunicación estratégica dentro de los procesos agroindustriales es un campo inexplorado, que busca un espacio para lograr posicionar la profesión dentro de la productividad de un negocio tradicionalmente reacio al cambio, de ahí también la importancia de analizar las particularidades de este tipo de compañías como una oportunidad para la comunicación.

5.3 Técnicas de investigación

5.3.1 Encuesta

“La encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos” (Cordova, 2004, pág. 19) para este caso el grupo son los colaboradores de la empresa, quienes serán objeto de estudio para analizar el estado de la comunicación interna en sus diferentes niveles y relaciones.

El cuestionario como herramienta presenta una estructuración con una serie de 40 variables concentradas en 16 preguntas, en su mayoría cerradas con valoración numérica, por lo que se considera una técnica cuantitativa de investigación, donde la interpretación del investigador se limita al análisis de datos recolectados.

Las variables a analizar que se plantearon en este cuestionario, implican un análisis de las dinámicas comunicativas diarias de la organización, garantizando un conocimiento general del estado de la comunicación interna, teniendo como eje grandes bloques de información:

- Variables sociodemográficas: Lugar, área de trabajo y tiempo en la empresa, nos permiten identificar el tipo de público y sus necesidades según el espacio donde

desarrollan su trabajo o las particularidades de su equipo de trabajo teniendo en cuenta las amplias diferencias entre los grupos de intervención.

- Cualidades y objetivos de la comunicación emitida por la empresa. (Preguntas 1-3)
- Efectividad del proceso de inducción. (Pregunta 4)
- Comunicación entre jefes, compañeros y áreas (Preguntas 5 – 11)
- Autoevaluación en comunicación asertiva (Pregunta 12)
- Medios de comunicación interna (Preguntas 13 – 14)
- Tipo de mensajes (Pregunta 15)
- Cualidades del equipo de comunicación (Pregunta 16)

5.3.2 Entrevista

La entrevista por su parte se considera una técnica cualitativa, diferenciándose del cuestionario por la mínima estructuración de las preguntas y la mayor intervención del investigador en la aplicación de las mismas.

“Los rasgos característicos de la entrevista son las preguntas generales, presentadas de manera poco rigurosa y no preestablecida que comúnmente genera respuestas de contenido profundo” (Cordova, 2004, pág. 22)

Para realizar la entrevista, se consideraron cinco variables a trabajar, para aportar la percepción de los diferentes grupos de trabajo que se identifican dentro de la empresa.

- Variable 1: Conocimiento de la estrategia empresarial.

Pregunta 1: ¿Conoce cuál es la estrategia y objetivos de la empresa?

- Variable 2: Compromiso institucional

Pregunta 2: ¿Se siente comprometido con esos objetivos? ¿Cómo contribuye al logro de ellos?

- Variable 3: Conocimiento del área de comunicaciones

Pregunta 3: ¿Sabe que existe un área de comunicaciones y sabe a qué se dedica?

- Variable 4: Información suficiente y oportuna

Pregunta 4: ¿Considera que la información que le ofrece la empresa es suficiente y oportuna?

- Variable 5: Temas de interés

Pregunta 5: ¿Qué temas le interesaría conocer de la empresa y para que le servirían?

5.4 Muestra

La investigación se concentra en indagar sobre la comunicación interna de la empresa, por lo que el público a intervenir es en el talento humano de la compañía, una población de 508 colaboradores distribuidos en diferentes lugares y con características sociodemográficas diversas.

Para la aplicación de la técnica de investigación de la encuesta, se tomó como referencia un muestreo probabilístico con las siguientes variables:

Tamaño de la población 508

Margen de error 5%

Nivel de confianza 95%

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Tamaño mínimo de la muestra 218

Finalmente se recogió información de 274 encuestas aplicadas, superando el tamaño mínimo de la muestra y lo que equivale al 50,4% del total de colaboradores de la empresa.

Por otro lado, para la entrevista se aplicaron cinco entrevistas a colaboradores de diferentes cargos y diferentes áreas de la empresa, para corroborar de forma interpretativa la percepción frente a los procesos comunicativos.

- Encuestado 1: Administrativo Área Procesos, 5 años antigüedad, cargo Coordinador.
- Encuestado 2: Administrativo Área Gestión de la Información, 28 años antigüedad, cargo Asistente.
- Encuestado 3: Administrativo Área Industrial, 1 año antigüedad, cargo Especialista.
- Encuestado 4: Base Área Industrial, 5 años de antigüedad, cargo Operario.
- Encuestado 5: Base Área Agronómico, 6 años de antigüedad, cargo Operario.

Como es posible evidenciar, se aplicaron encuestas con diferentes características que dan una percepción específica del estado de la comunicación según su perfil y experiencia.

6 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1 Resultados de la Encuesta

La recolección de datos se realizó en coordinación con el área de Talento Humano, quienes facilitaron las bases de datos y algunos espacios de tiempo para que los colaboradores pudieran desarrollar el ejercicio consciente de analizar la situación de la comunicación desde su perfil, se recolectaron los datos de forma física y posteriormente para el análisis de los datos se realizó la tabulación de las 274 encuestas aplicadas en excell, lo cual permitiría posteriormente cruzar las 16 preguntas y 40 variables teniendo en cuenta las áreas y cualidades particulares de los encuestados.

1. LA COMUNICACION QUE ME OFRECE LA EMPRESA...

Grado de acuerdo con la comunicación que me ofrece la empresa

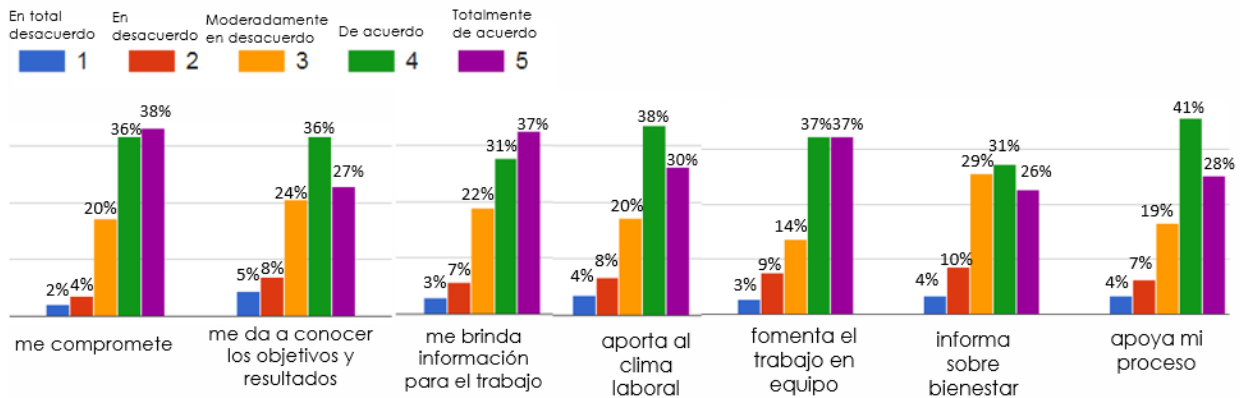


Figura 3 La comunicación que me ofrece la empresa

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, la percepción de la comunicación ofrecida por la empresa es positiva, aun así, ninguna de las variables indagadas supera el 80% de acuerdo positivo.

Se encontraron como los ítems más bajos, la capacidad de informar sobre la situación de la empresa en el mercado, el conocimiento de otras áreas y la unificación del lenguaje.

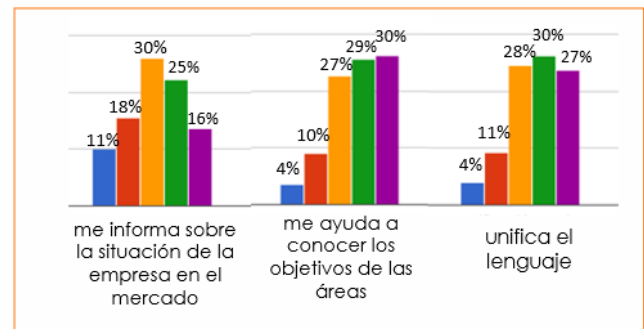


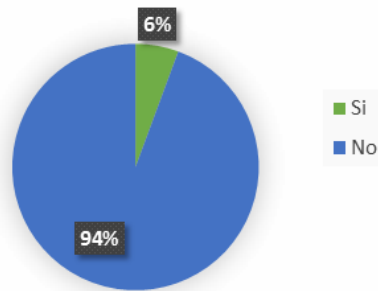
Figura 4 Variables de atención sobre la comunicación que me ofrece la empresa

Fuente: Elaboración propia

2. MENSAJES DISCRIMINATORIOS

¿Considera que los mensajes emitidos por la empresa expresan algún tipo de discriminación?

Mensajes discriminatorios



Algunos motivos expresados

- No valoran y discriminan en entrevistas
- Se discrimina por perfiles para los cargos.
- Echan la culpa a los trabajadores de la crisis, la tal crisis no existe.
- En la ideología porque los mensajes no son claros.
- Nunca le dan espacio a otra religión.
- Información equivocada o por supuestos.
- Los mensajes no son objetivos y generan matoneo.
- No se puede hablar.
- Por incapacidades de trabajadores.
- A veces se emiten mensajes poco objetivos que generan matoneo.
- No nos tienen en cuenta.
- Por temas de salud, reubicación.

Figura 5 Mensajes discriminatorios

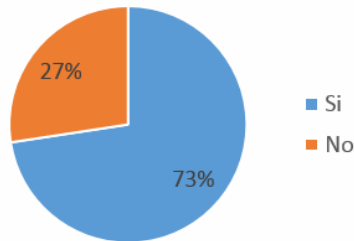
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta constaba de un componente cerrado y uno abierto, a pesar de que se determina mínimo el porcentaje del 6% que consideran mensajes discriminatorios en la comunicación, es importante revisar los motivos expresados, que se concentran en discriminación laboral por temas de incapacidades, perfiles, poca participación o mensajes confusos.

3. ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN

Existen oportunidades o espacios para dar a conocer mis ideas dentro de mi área de trabajo.

Espacios de participación



Al igual que la pregunta descrita anteriormente, la pregunta 3 permite una parte abierta y una cerrada, se evidencia un importante porcentaje de la muestra que considera que no existen oportunidades o espacios para dar a conocer sus ideas, considerando motivos como que antes existían pero se han acabado, no están planificados o no se tienen en cuenta las ideas cuando se sugieren.

Algunos motivos:

- No existen
- No nos tienen en cuenta
- Se acabaron
- No están planificados
- No toman en cuenta las ideas

Figura 6 Espacios de participación

Fuente: Elaboración propia

4. INDUCCIÓN

Al ingresar a la compañía...

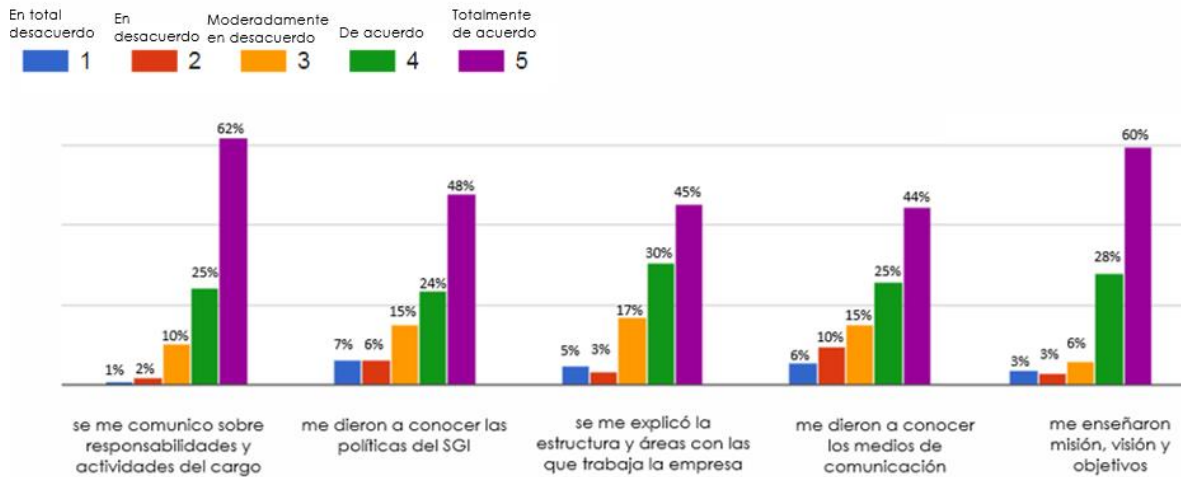


Figura 7 Inducción

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia como oportunidad de mejora aumentar la divulgación de la estructura de la compañía en sus diferentes áreas, ya que no se da un involucramiento entre áreas.

Es importante incluir dentro de la inducción un espacio para dar a conocer los medios de comunicación de la empresa.

5. CANALES DE COMUNICACIÓN

	COMUNICACIÓN CON LOS JEFES	COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS	COMUNICACIÓN CON OTRAS ÁREAS
Voz a voz	25%	30%	21%
Correo	20%	18%	24%
Radio	15%	13%	7%
Celular	14%	14%	8%
Ext.	13%	12%	24%
Skype	4%	7%	10%
Whatsapp	4%	3%	1%
Reuniones	3%	2%	3%
Impresos	2%	1%	1%
Cartelera	—	—	1%

La pregunta 5 con respecto a los canales, posiciona el voz a voz como el más utilizado en la interacción con los jefes y compañeros; con otras áreas se limita al correo electrónico o el teléfono.

Figura 8 Canales de comunicación

Fuente: Elaboración propia

6. FRECUENCIA DE LA COMUNICACIÓN

¿Con qué frecuencia me comunico con...?

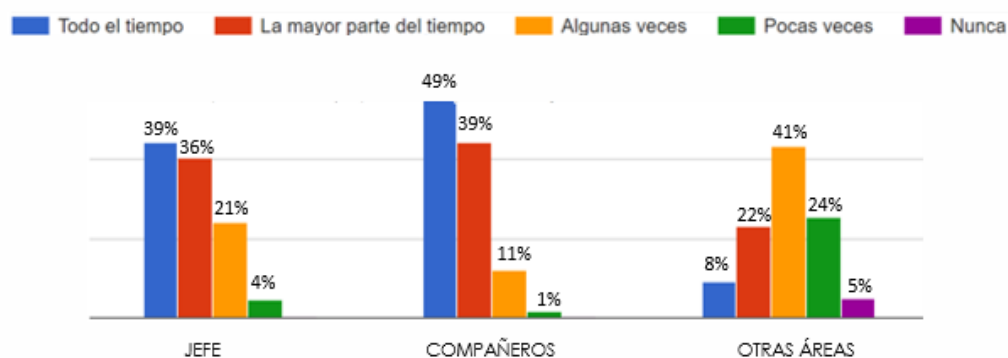


Figura 9 Frecuencia de la comunicación

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia una dinámica constante de relacionamiento con jefes y compañeros; sin embargo, entre áreas se evidencia bajo relacionamiento, lo cual se relaciona con el poco conocimiento que hay de otras áreas.

7. COMUNICACIÓN DE LOS JEFES

La comunicación que me ofrece mi jefe...

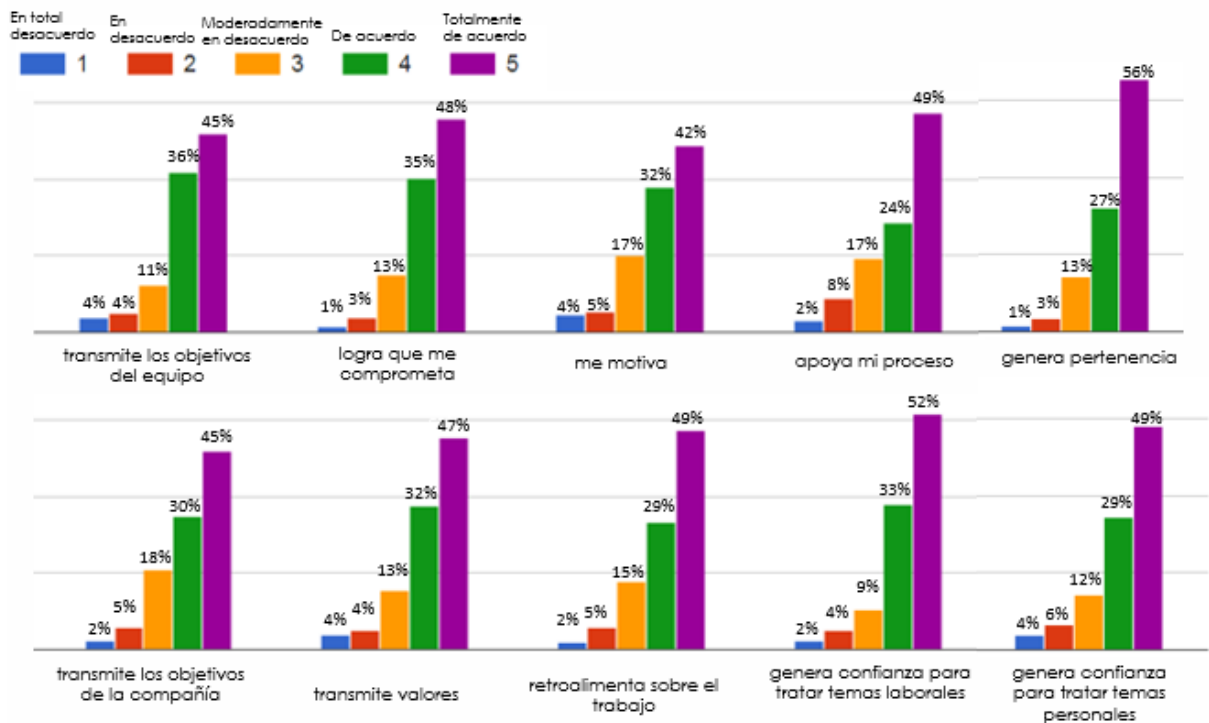


Figura 10 Comunicación con los jefes

Fuente: Elaboración propia

Como oportunidades de mejora, es importante fomentar una comunicación motivante y vinculante, que transmita los objetivos del equipo y la compañía en una retroalimentación constante sobre el trabajo.

8. CUALIDADES DE LA COMUNICACIÓN CON LOS JEFES

Los mensajes emitidos por mi jefe son...

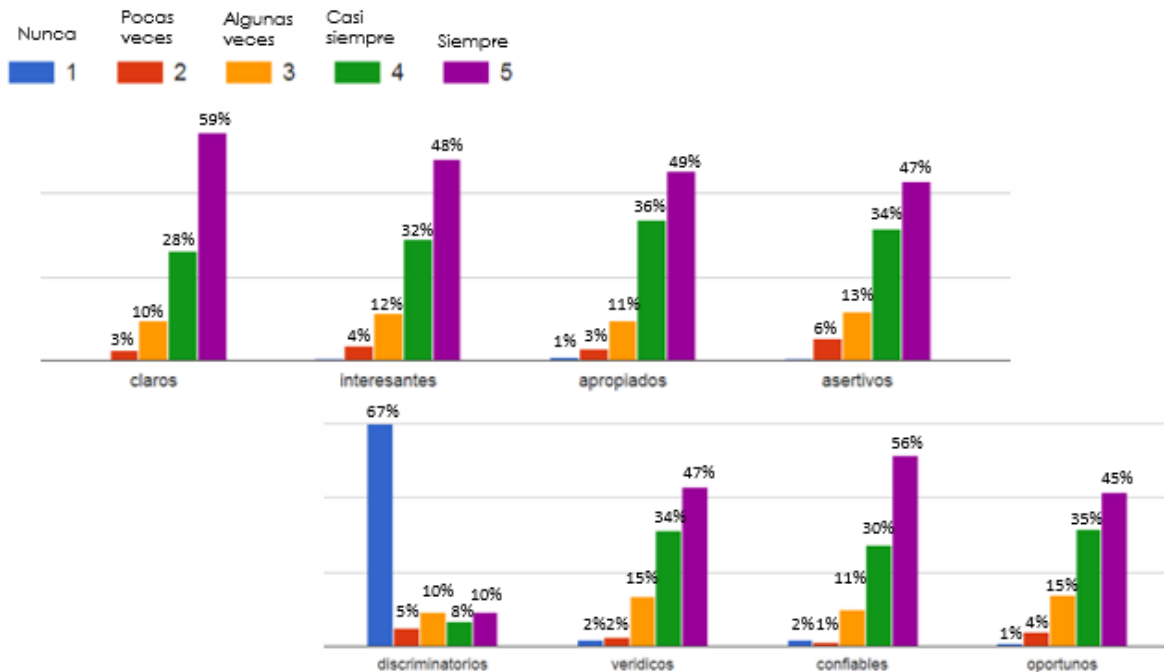


Figura 11 Cualidades de la comunicación con los jefes

Fuente: Elaboración propia

Como oportunidades de mejora, es importante fomentar una comunicación motivante y vinculante, que transmita los objetivos del equipo y la compañía en una retroalimentación constante sobre el trabajo, llama la atención que los mensajes discriminatorios tienen diferentes porcentajes que concuerdan con el resultado de la pregunta 2.

9 RELACIONAMIENTO CON OTRAS ÁREAS

¿Tengo una idea general de los procesos, funciones y servicios de las otras áreas?

Conocimiento de las áreas

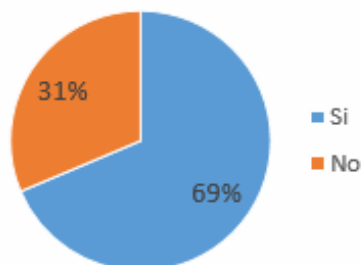


Figura 12 Relacionamiento con otras áreas

Fuente: Elaboración propia

Con la pregunta 9 se deja claridad en el desconocimiento interno de las actividades que se hacen en las otras áreas, con un 31% se evidencia que no hay una idea general de los procesos que realiza la empresa. Lo que a su vez evidencia un bajo relacionamiento entre las áreas de la compañía.

10 RELACIONAMIENTO CON OTRAS ÁREAS

¿Con qué área le cuesta más trabajo comunicarse?

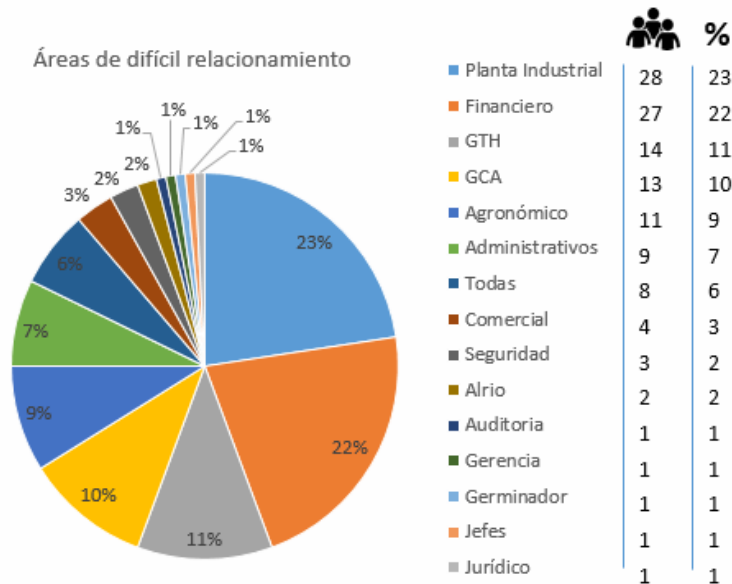


Figura 13 Áreas de difícil relacionamiento

Fuente: Elaboración propia

Se identificaron las áreas de difícil relacionamiento y algunas razones por las que existen dificultades para trabajar con estas áreas, como el departamento Industrial y Financiero en mayor porcentaje.

11 RELACIONAMIENTO CON OTRAS ÁREAS

¿Con qué área le cuesta más trabajo comunicarse?

Análisis de relacionamiento y motivos

A su vez las causas del mal relacionamiento son variadas pero la mayoría se concentran en funciones de servicio al cliente interno como en resolución de problemas o solicitudes, tal como se evidencia en la pregunta 11.

- Nunca responden a tiempo.
- Por la distancia y las labores.
- No hay tiempo para reclamos y sugerencias.
- Mala actitud al atender solicitudes.

Figura 14 Áreas de difícil relacionamiento – Motivos

Fuente: Elaboración propia

12 AUTOEVALUACIÓN

Al comunicarme...

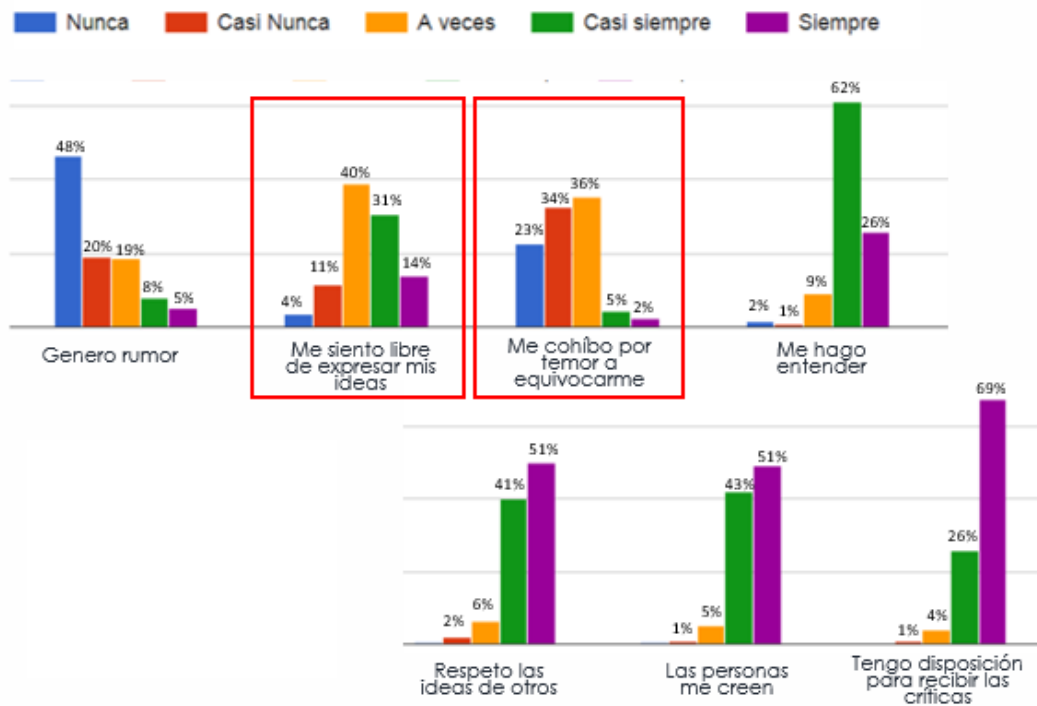


Figura 15 Autoevaluación
Fuente: Elaboración propia

Es importante fortalecer las habilidades de comunicación de los trabajadores principalmente, para que se sientan más cómodos expresando sus ideas en sus equipos de trabajo y superen el temor a equivocarse.

13 FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN DE LOS CANALES

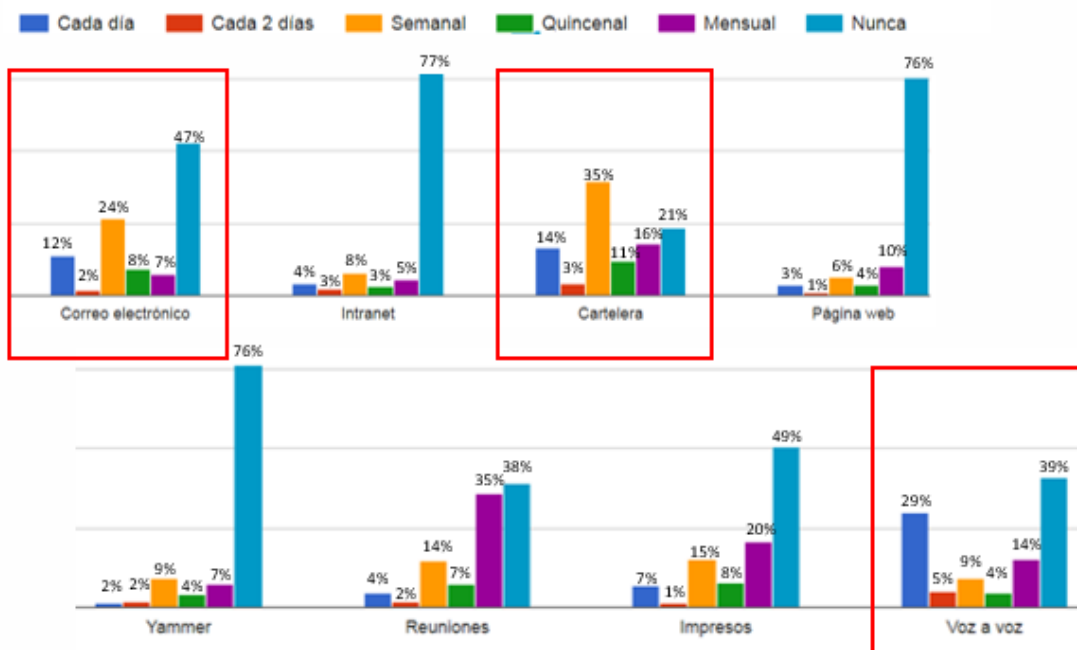
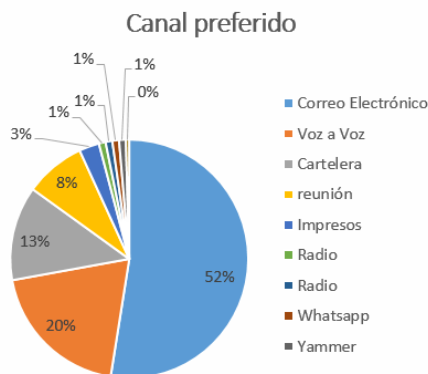


Figura 16 Frecuencia de actualización de los canales
Fuente: Elaboración propia

Los encuestados solo evidencian la información actualizada a través de voz a voz, cartelera y correo electrónico, se entiende la importancia de reforzar el uso del Yammer, un espacio interactivo de participación para los colaboradores.

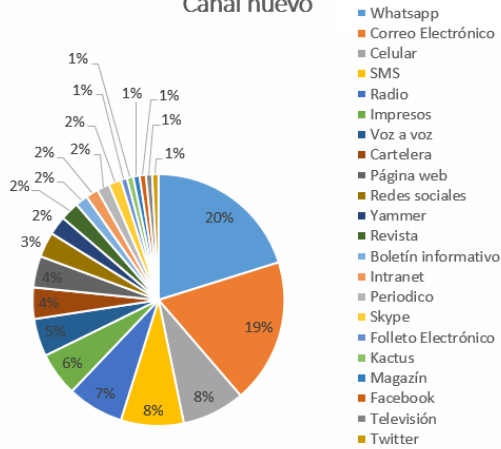
14 CANALES EXISTENTES



Se mantiene la relación con los medios que se consideran los más actualizados, correo electrónico, voz a voz y cartelera

Figura 17 Canales existentes
Fuente: Elaboración propia

15 CANALES NUEVOS

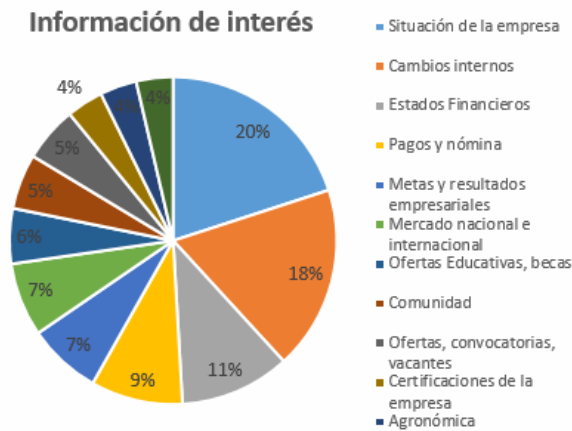


Se evidencia el Whatsapp (20%) como el nuevo medio preferido, seguido nuevamente del correo electrónico (19%) teniendo en cuenta que los empleados de base industrial y agrícola no manejan correo institucional y un 8% menciona el celular y los mensajes de texto como un nuevo canal válido.

Figura 18 Canales nuevos
Fuente: Elaboración propia

16 INFORMACIÓN DE INTERÉS

¿Qué otro tipo de información considera importante recibir?



La información que más genera interés para los encuestados es la referente a la situación de la empresa (20%) seguido de los cambios internos (13%) y los estados financieros (11%).

Frente a estos puntos se evidencia una debilidad reflejada en la comunicación que ofrece la empresa sobre la situación de la empresa.

Figura 19 Información de interés
Fuente: Elaboración propia

17 EQUIPO DE COMUNICACIONES

Habilidades del equipo de comunicación

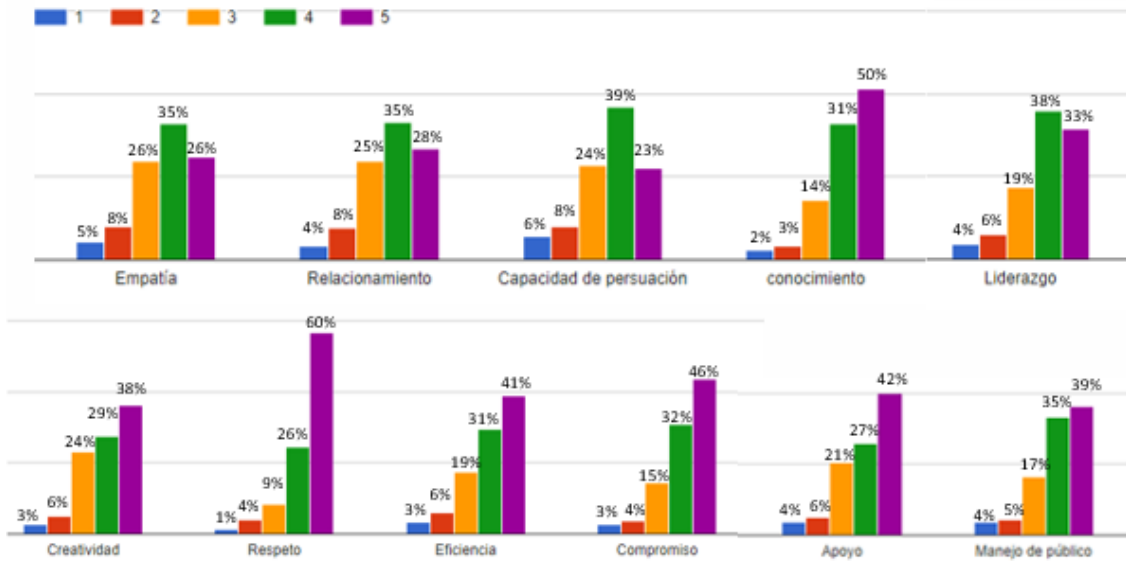


Figura 20 Equipo de comunicaciones
Fuente: Elaboración propia

Todas las habilidades evaluadas se encuentran mayoritariamente percibidas como positivas, sin embargo se reflejan como bajas la empatía y el relacionamiento, dos pilares indispensables de la comunicación para reforzar en el equipo.

6.2 Resultados de la Entrevista

Para el análisis de la entrevista, es posible relacionar las respuestas, analizar las actitudes e interpretar según la perspectiva de cada uno de los perfiles.

Tabla 1
Tabulación entrevista

ENTREVISTADO	Conocimiento de la estrategia empresarial	Compromiso institucional	Conocimiento del área de Com.	Información suficiente y oportuna	Temas de interés
Entrevistado 1	Generar rentabilidad, focalizarnos en resultados, volver a lo básico y emprendimiento. Productividad en campo y planta.	Desde mi rol se pueden identificar brechas que impiden que se desarrollen los procesos entonces me siento comprometido con el cumplimiento de los objetivos.	Busca fortalecer los canales y medios entre partes interesadas tanto internas y externas.	En ocasiones no es oportuna, dada la complejidad y el tamaño de la empresa, la información no llega a todo nivel, no baja y existen algunos mensajes erróneos y no formalizados.	Conocer el entorno y el mercado para evaluar el desempeño. Conocer los objetivos y los propósitos y su desarrollo a través del tiempo.
Entrevistado 2	Generar rentabilidad y mantener el impacto social dentro del área donde operamos. Garantizar la empleabilidad y dar ganancias a los accionistas.	Desde mi labor contribuyo haciendo las cosas bien y respetando las políticas.	El área de comunicaciones la que nos mantiene informados en todos los temas derivados del ejercicio empresarial.	La empresa tiene unas puertas que permiten fluir alguna información y otra no pero a nivel general si tenemos una buena comunicación porque así está establecido.	Me gustaría conocer las negociaciones y el tema con el sindicato que muchas veces uno no conoce sobre las decisiones tomadas.
Entrevistado 3	Realmente no recuerdo los objetivos de la empresa	Me siento comprometido con la empresa por el trabajo que hace crecer tanto personal como intelectualmente, es como mi segundo hogar	Son los encargos de darnos a conocer todo tipo de eventos y comunicados de cualquier área.	Considero que hacen falta más formas de darle a conocer cosas a la gente.	Desde mi rol he llegado a conocer gran parte de la empresa pero siento que hacen falta más cosas, sobretudo qué hace cada área cuáles son sus funciones y a qué se dedican.
Entrevistado 4	Llegar al 2020 siendo una empresa competitiva y sostenible en la parte agroindustrial	Me siento comprometido porque desde mi trabajo hacemos mejoramiento para impulsar la producción.	Sé que existe el área porque nos informan cosas que traen de Bogotá y lo que se publica en carteleras.	Muchas veces se necesita la información de los jefes y no es suficiente. No considero que la información sea suficiente.	Me gustaría conocer los proyectos que piensan llevar a cabo en el futuro para estar preparados y las mejoras van articuladas al futuro.
Entrevistado 5	Llegar al 2020 siendo los mejores del mercado.	Si esta empresa es la que nos brinda el sostén para nuestra familia y genera desarrollo en la región.	Son los que ponen cosas en carteleras y hacen los comunicados.	No es suficiente, casi nunca sabemos cómo está la empresa ni los cambios que existen.	Sería bueno conocer los cambios internos y la situación con las cooperativas.
ANÁLISIS	Al contestar la pregunta la mayoría expresaron inseguridad, no hay claridad total, sin embargo existen algunos elementos comunes que se reconocen de la estrategia como el tema de la rentabilidad.	Todos sienten compromiso con la empresa por su papel como proveedor.	Se evidencia la relación del área con la generación de información, pero no se reconoce su labor en totalidad.	Nadie considera que la información sea suficiente ni oportuna, se menciona poco relacionamiento con los superiores.	En general, se identifican necesidades de información sobre el estado presente y futuro de la compañía, así como también el objetivo de otras áreas.

A partir de los instrumentos de investigación aplicados, la encuesta y la entrevista, es posible determinar algunas características de la comunicación interna de la organización.

Algunas conclusiones que surgen a partir de la encuesta, son oportunidades de mejora que se pueden trabajar, teniendo en cuenta que la comunicación que ofrece la empresa debe ser mejor estructurada y planeada desde el área de comunicaciones encargada.

Es importante tener en cuenta que la comunicación desde los altos mandos debe ser oportuna y suficiente, además de mantener la motivación e implementar espacios de participación suficientes.

Por otro lado, es indispensable, incrementar el relacionamiento de áreas percibidas como aisladas de la organización, aumentando una interacción y el conocimiento sobre los procesos que se manejan desde cada área de la compañía, la empresa debe ser una sola máquina donde cada engranaje aporta para el logro de los resultados.

En ese mismo sentido, las entrevistas realizadas al personal de diferentes cargos, tiempo de antigüedad y labores diversas, evidencia un refuerzo de lo encontrado en la encuesta.

Una de las conclusiones más importantes es resaltar que el personal no tiene claridad en la estrategia, como ya se había encontrado en las encuestas, el proceso de inducción no es eficiente, además no cuenta con la estructura general de la empresa o los medios y espacios de participación que existen, por lo que también el área de comunicaciones solo es percibida como generadora de información.

Es importante, aumentar la notoriedad del área de comunicaciones en la empresa, proporcionando la información necesaria para lo públicos según su necesidad, de manera suficiente y oportuna.

6.3 Análisis DOFA de la comunicación interna

Como parte del diagnóstico, se realizó un DOFA, que recopila algunas de estas conclusiones y será posteriormente insumo para el Plan Estratégico de Comunicación Interna.

Tabla 2
DOFA Amenazas y Oportunidades

Amenazas y Oportunidades								
Situación	Consecuencia	A/O	Impacto			Plazo		
			Alto	Medio	Bajo	Corto	Medio	Largo
Desinformación del entorno	Desconfianza del personal	A	X			X		
Líderes externos negativos con alta influencia	Desconfianza del personal	A	X			X		

Tabla 3
DOFA Debilidades y Fortalezas

Debilidades y Fortalezas					
Situación	Consecuencia	D/F	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Poca comunicación entre los equipos de trabajo	Poca alineación con los objetivos comunes	D	X		
Líderes poco comunicativos y participativos	Mala comunicación de planes y tareas	D	X		
Poca información oficial de la situación de la empresa	Desconfianza y rumor frente a la situación de la empresa	D	X		
Subutilización del equipo de comunicaciones	Poco impacto de la gestión de comunicaciones	D	X		
Protocolo de crisis – Silencio	Rumores y desinformación	D	x		
Brecha digital con la base	Lento proceso de información	D		X	
Crisis mediática	Desconfianza generalizada	D	X		
Relacionamiento positivo con medios y gobierno	Buena reputación	F		X	
Directivos abiertos a propuestas para el mejoramiento del proceso	Trabajo de comunicación transversal con las áreas interesadas	F	X		

7 PROPUESTA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La metodología de (Aljure, 2015) para la planeación estratégica de la comunicación, desarrollada en su libro el Plan estratégico de comunicación método y recomendaciones prácticas para su elaboración, es la más pertinente para el logro de los objetivos planteados por esta investigación. Esta serie de pasos adaptados a la realidad de la comunicación interna de la empresa estudiada, junto con los conceptos de comunicación interna de (Fuentes, Gestión estratégica de la comunicación, 2015) y su metodología para el análisis de públicos, permitirá la eficiente concepción de un Plan Estratégico de Comunicación Interna para una empresa del sector palmicultor colombiano.

7.1 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

7.1.1 Objetivo General

Incrementar los niveles de conocimiento y entendimiento en los colaboradores a través de la comunicación como indispensable para la alineación, el desarrollo de la estrategia y el logro de los objetivos empresariales.

7.1.2 Objetivos específicos

1. Aumentar hasta un 70% los niveles de entendimiento de la estrategia organizacional (Misión, Visión, Valores, Focos Estratégicos), generando conciencia y orgullo e involucrando en un plazo de 12 meses a los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de dicha estrategia.
2. Incrementar en un 50% el nivel de conocimiento de cada uno de procesos en todas las áreas de la compañía logrando la alineación de estas en 10 meses.
3. Fortalecer las habilidades de comunicación del 60% de los directivos y equipos de trabajo a través de un plan de formación y capacitación en un plazo de 12 meses.

7.2 DEFINICIÓN DE PÚBLICOS

Este análisis de las redes de comunicación permite examinar la estructura de la comunicación de una organización y su efectividad; evalúa a su vez los bloqueos que experimenta la comunicación en la difusión de la información, el contenido y la cantidad de mensajes difundidos a través de las diferentes herramientas.

Utilizando la metodología del grupo SAF, es posible lograr “una de las premisas para gestionar la comunicación estratégica es conocer a fondo la estructura de las interrelaciones de la organización con el fin de identificar cual es el “otro”, con quien la empresa debe construir relaciones y vínculos para llevar a cabo su plan” (Fuentes, Gestión estratégica de la comunicación, 2015, pág. 3)

Tabla 4
Definición de Públicos

	DESTINOS	CARACTERIZACIÓN				
		OBJETIVO	MEDIOS	LIMITANTES	FORTALEZAS	PRIORIDAD
INTERNO	Colaboradores Administrativos	Mantener informado al personal de manera clara y oportuna, incidiendo en el clima y cultura organizacional, desde los valores propios de la organización.	Carteleras Correo Grupos primarios Impresos Yammer Reuniones Voz a voz	-Labores muy diferentes -Diferentes lugares	+Cantidad de medios +Nivel Educativo +Seguidores de la organización	+Alineación +Mejoramiento del clima
	Colaboradores Base		Carteleras Voz a voz Impresos Whatsapp Impresos	-Detractores en su mayoría frente a la organización -Personal convenionado -Personal por turnos -Pocos medios	+Una misma ubicación +Perfil demográfico homogéneo	+Alineación +Mejoramiento del clima +Brindar información confiable +Recuperación de la confianza.
	Asociación Sindical	Fortalecer los mecanismos de diálogo y confianza en función de los compromisos pactados por la organización.	Reuniones Espacios para el diálogo Carteleras Voz a voz Whatsapp	- Detractores en su mayoría frente a la organización - Mínima comunicación desde el área, solo tiene contacto con GTH	+Perfil de trabajo homogéneo +Interés por conocer el área	+Mejoramiento del clima +Brindar información confiable +Recuperación de la confianza.
	Directivos	Mantener una comunicación ascendente y descendente fluida donde todos los colaboradores se sientan incluidos y se reflejen los objetivos de la dirección en la cultura organizacional.	Informe GRI Informes de gestión Carteleras Correo Grupos primarios Impresos Yammer Voz a voz	-Heterogeneidad de temas -Medios poco participativos -Direccionamiento no compartido o poco claro	+Información completa +Gestión de trabajos interdisciplinarios +Seguidores de la organización	+Integración +Participación +Claridad de los mensajes
	Pensionados	Mantener los lazos de comunicación con información verídica y contacto constante.	Correo Whatsapp	-Distanciamiento de la empresa	+Perfil neutral frente a la empresa	+Integración +Brindar información confiable

7.2.1 Priorización de públicos

Dentro de esta etapa, posterior a la identificación de los públicos, es importante priorizar ya que cada propuesta debe ser enfocada en conseguir los mayores resultados.

Por esto la metodología planteada por (Aljure, 2015), busca analizar la prioridad de los públicos en función de las estrategias y los mensajes que se construirán estratégicamente.

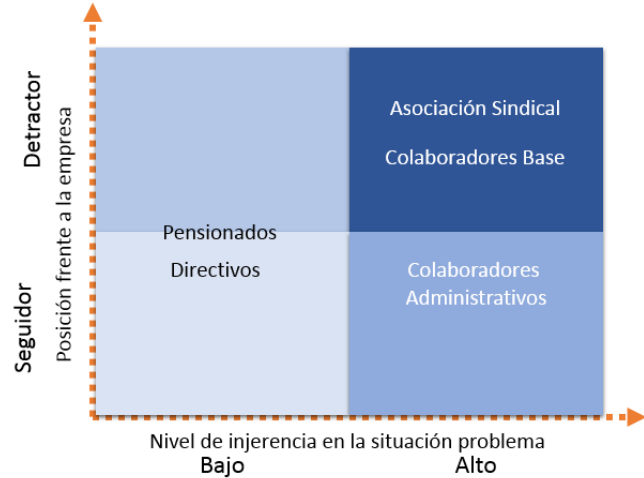


Figura 21 Priorización de públicos
Fuente: Elaboración propia

7.3 DEFINICIÓN DE MENSAJES

“Una vez definidos los objetivos y los públicos asociados a éstos, es necesario definir qué mensajes se les quiere- requiere transmitir para lograr los objetivos.” (Aljure, 2015). Por esto se plantean los siguientes principios de relacionamiento y mensajes claves según cada público priorizado.

Tabla 5
Definición de mensajes

Público	Prioridad	Principios de relacionamiento/mensajes clave	Formas de contacto
Asociación Sindical	1	La confianza es la base de la comunicación y el relacionamiento/ Empresa Soy yo/ Todos en un mismo equipo	Reuniones Espacios para el diálogo Carteleras Voz a voz Whatsapp
Colaboradores Base	1	La confianza es la base de la comunicación y el relacionamiento/ Empresa Soy yo/ Todos en un mismo equipo	Carteleras Voz a voz Whatsapp Reuniones
Colaboradores Administrativos	2	El trabajo en equipo y el respeto por el otro como fundamento de la productividad/ Empresa Soy yo/	Carteleras Correo Grupos primarios Impresos Yammer Reuniones Voz a voz
Directivos	1	La asertividad en los mensajes genera productividad/Empresa Soy yo/ El líder perfecto	Carteleras Correo Grupos primarios Impresos Yammer Voz a voz

7.4 PLAN DE ACCIÓN TÁCTICO

El plan de acción táctico relaciona cada objetivo con tácticas e indicadores para lograr dichos objetivos, esta primera tabla relaciona las ideas fuerza o mensajes clave y la táctica junto a los indicadores para cumplirlos.

Tabla 6

Plan de Acción Objetivo 1

Objetivo 1: Aumentar hasta un 70% los niveles de entendimiento de la estrategia organizacional (Misión, Visión, Valores, Focos Estratégicos), generando conciencia y orgullo e involucrando en un plazo de 12 meses a los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de dicha estrategia.			
Mensajes clave	Tono estilo	Táctica	Indicadores
<p>Nuestros valores son la base de nuestro compromiso con la empresa.</p> <p>Todos hacia un mismo objetivo.</p> <p>La estrategia que nos une.</p>	<p>Cercano y sencillo</p>	<p>Acción macro: Difusión de la estrategia organizacional de la compañía a todo nivel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de todos los canales de comunicación existentes para transformar la estrategia en mensajes de clave recordación. • Diseño de piezas publicitarias que faciliten el entendimiento de la estrategia. • Paquetes informativos para el fortalecimiento y formalización del proceso de inducción a todo el personal. 	<p>% de personas que reconocen la estrategia.</p>
<p>Cada proceso es importante para el logro de las metas.</p> <p>Empresa cómo vamos</p> <p>Siempre en contacto</p>	<p>Confiable y constante</p>	<p>Acción macro: Divulgación del seguimiento a las metas de la empresa a todo nivel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teniendo como fundamento la confianza y el diálogo transparente, la empresa podrá comunicar su estado actual en el cumplimiento de los objetivos. • El apoyo de los directivos es fundamental para comunicar oportunamente la información y que esta sea correcta y concreta. • La información oportuna disminuye el rumor y garantiza el incremento de la confianza. 	<p>Auditoría de percepción</p>

<p>El conocimiento de la estrategia me garantiza aportar al logro de esta.</p> <p>No te quedes gringo en temas de estrategia.</p>	<p>Creativo y divertido</p>	<p>Acción macro: Fortalecimiento y seguimiento a la Campaña Quedaste gringo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo junto al área de Procesos, para fortalecer una serie de pruebas que evalúan el conocimiento sobre el Sistema de Gestión Integrado de la empresa. • Refuerzo constante con concursos y trivias sorpresa que garanticen el avance en el cumplimiento del objetivo. 	<p>Medición del conocimiento del Sistema de Gestión a través de los resultados de trivias y concursos.</p>
<p>Somos una empresa orgullosamente diferente</p> <p>La empresa es motor de desarrollo de la región.</p>	<p>Cercano, sencillo y visual</p>	<p>Acción macro: Unificación y difusión de mensajes como respuesta a rumores del entorno empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de los atributos diferenciales de la empresa como mensajes de motivación y sentido pertenencia. • Recordación de los beneficios que aporta la empresa a sus colaboradores y la región en la que influye. 	<p>% de personas impactadas por la estrategia.</p>
<p>Empresa Soy yo</p> <p>La apropiación de los atributos de la empresa me compromete con sus objetivos.</p>	<p>Confiable y formal</p>	<p>Acción macro: Ciclos de foros con expertos en temas de relevancia organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuestros atributos deben ser desarrollados y entendidos en detalle por todos los colaboradores. • A través de los foros se fomenta un espacio participativo que genera confianza en las cualidades de la compañía. <p>Esta táctica también apoya el entendimiento de la estrategia organizacional.</p>	<p>Auditoría de percepción</p>

Tabla 7
Plan de Acción Objetivo 2

Objetivo 2: Incrementar en un 50% el nivel de conocimiento de cada uno de procesos en todas las áreas de la compañía logrando la alineación de estas en 10 meses.			
Mensajes clave	Tono estilo	Táctica	Indicadores
Mi proceso está interconectado con el de los demás.	Amable y cercano	<p>Acción macro: Análisis y refuerzo del mapa de relacionamiento interno de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mapa de relacionamiento permite analizar como interactúa cada área de la compañía con las otras, identificando medios, personas, recursos y efectividad de la comunicación horizontal. • Reducir brechas de comunicación entre las áreas. 	Actualización y divulgación del Mapa de relacionamiento
Mi rol es fundamental para el logro de los objetivos empresariales.	Creativo y claro	<p>Acción macro: Divulgación de los objetivos particulares de las áreas y la contribución de su proceso al logro de las metas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el conocimiento de las labores clave de cada uno de los procesos. • Resaltar la importancia de cada proceso y cargo en el logro de los objetivos corporativos, fomentando una cultura de calidad entorno a cada proceso. 	% de personas impactadas.
La comunicación está en todo. Desde mi rol puedo aportar a la gestión de otros procesos.	Constante y participativo	<p>Acción macro: Metodología de gestión que facilite la transmisión de conocimiento e información entre cargos y áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el trabajo interdisciplinar que genere proyectos productivos más fortalecidos. • Identificación de necesidades de comunicación dentro de los procesos. • Apoyar la gestión de la comunicación de cada proceso de intervención, facilitando metodologías cercanas y adecuadas. 	# de áreas con trabajo interdisciplinar

Tabla 8
Plan de Acción Objetivo 3

Objetivo 3: Fortalecer las habilidades de comunicación del 60% de los directivos y equipos de trabajo a través de un plan de formación y capacitación en un plazo de 12 meses.			
Mensajes clave	Tono estilo	Táctica	Indicadores
<p>El conocimiento de la estrategia me garantiza aportar al logro de esta.</p> <p>No te quedes gringo en temas de estrategia.</p>	Creativo y divertido	<p>Acción macro: Fortalecimiento de una red de comunicación interna formal, empoderada y entrenada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de líderes informativos formales y no formales. • Empoderamiento y formalización como gestores de comunicación. • Generación de mensajes y canales adecuados con los gestores. 	Red de gestores formalizada.
<p>La comunicación debe ser un atributo organizacional único y particular.</p>	De impacto	<p>Acción macro: Determinación, definición y difusión las características del líder comunicador de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir y consolidar el perfil de competencias básicas de comunicación de la compañía. • Validar los cargos y sus competencias comunicativas correspondientes. 	Procedimiento incluido en Kactus, políticas e inducción.
<p>Cada individuo tiene potencialidades y oportunidades de mejora para trabajar.</p> <p>La comunicación está en todos solo es necesario trabajarla.</p>	Formal y personal	<p>Acción macro: Estrategia de coaching personalizado para trabajar oportunidades de mejora particulares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de la observación y una serie de cuestionarios es posible establecer un perfil comunicativo individual que facilite la intervención del área en los equipos. . • Según los roles y particularidades se hace necesaria la intervención para fortalecer los equipos de trabajo. 	Encuestas y evaluación de pares para el seguimiento a la apropiación del rol

<p>La comunicación es clave para la productividad.</p> <p>Todo comunica.</p> <p>Mi rol es fundamental para el logro de los objetivos empresariales.</p>	<p>Sencillo y dinámico</p>	<p>Acción macro: Potencialización de la competencia blanda de comunicación en cada uno de los miembros de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un ciclo de talleres de comunicación y relacionamiento que integren las particularidades de cada equipo. • Fortalecer el conocimiento a través de dinámicas y ejercicios prácticos. 	<p>% de personas impactadas.</p> <p>Encuesta de satisfacción con líderes de equipo.</p>
---	----------------------------	--	---

7.5 PLAN DE ACCIÓN TÁCTICO – CRONOGRAMA

No es posible implementar un plan táctico sin un cronograma, pues esta es la guía para establecer con plazos el orden y las prioridades de las acciones tácticas, en este caso está definido el tiempo por trimestres.

Tabla 9

Cronograma Objetivo 1

Objetivo 1: Aumentar hasta un 70% los niveles de entendimiento de la estrategia organizacional (Misión, Visión, Valores, Focos Estratégicos), generando conciencia y orgullo e involucrando en un plazo de 12 meses a los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de dicha estrategia.						
Tácticas - Acciones	Tiempo estimado	Recursos macro	Año 2018			
			1 trim	2 trim	3 trim	4 trim
Acción macro: Difusión de la estrategia organizacional de la compañía a todo nivel.						
<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de todos los canales de comunicación existentes para transformar la estrategia en mensajes de clave recordación. Diseño de piezas publicitarias que faciliten el entendimiento de la estrategia. Paquetes informativos para el fortalecimiento y formalización del proceso de inducción a todo el personal. 	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Diseñador/programas de diseño Publicidad impresa. 				
<ul style="list-style-type: none"> Paquetes informativos para el fortalecimiento y formalización del proceso de inducción a todo el personal. 	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo de áreas de recursos humanos y procesos para la formalización de la inducción. 				
Acción macro: Divulgación del seguimiento a las metas de la empresa a todo nivel.						
<ul style="list-style-type: none"> Teniendo como fundamento la confianza y el dialogo transparente, la empresa podrá comunicar su estado actual en el cumplimiento de los objetivos. El apoyo de los directivos es fundamental para comunicar oportunamente la información y que esta sea correcta y concreta. La información oportuna disminuye el rumor y garantiza el incremento de la confianza. 	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> Insumo informativo y su aprobación oportuna. Directriz gerencial para la publicación de información. 				

Acción macro: Fortalecimiento y seguimiento a la Campaña Quedaste gringo						
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo colaborativo junto al área de Procesos, para fortalecer una serie de pruebas que evalúan el conocimiento sobre el Sistema de Gestión Integrado de la empresa. Refuerzo constante con concursos y trivias sorpresa que garanticen el avance en el cumplimiento del objetivo. 	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo colaborativo con área de procesos. Piezas publicitarias impresas y reconocimientos. 				
Acción macro: Unificación y difusión de mensajes como respuesta a rumores del entorno empresarial						
<ul style="list-style-type: none"> Definición de emprendimiento como modelo de desarrollo regional. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo colaborativo estrategia 				
<ul style="list-style-type: none"> Uso de los atributos diferenciales de la empresa como mensajes de motivación y sentido pertenencia. Recordación de los beneficios que aporta la empresa a sus colaboradores y la región en la que influye. Estrategia audiovisual. 	3 - 8 meses	<ul style="list-style-type: none"> Lista de beneficios hacia los colaboradores. Apoyo GTH. Apoyo audiovisual. 				
Acción macro: Ciclos de foros con expertos en temas de relevancia organizacional.						
<ul style="list-style-type: none"> Nuestros atributos deben ser desarrollados y entendidos en detalle por todos los colaboradores. A través de los foros se fomenta un espacio participativo que genera confianza en las cualidades de la compañía. Esta táctica también apoya el entendimiento de la estrategia organizacional. 	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria Espacios adecuados Apoyo de expertos 				

Tabla 10

Cronograma Objetivo 2

Objetivo 2: Incrementar en un 50% el nivel de conocimiento de cada uno de procesos en todas las áreas de la compañía logrando la alineación de estas en 10 meses.						
Tácticas - Acciones	Tiempo estimado	Recursos macro	Año 2018			
			1 trim	2 trim	3 trim	4 trim
Acción macro: Análisis y refuerzo del mapa de relacionamiento interno de la empresa.						
<ul style="list-style-type: none"> El mapa de relacionamiento permite analizar como interactúa cada área de la compañía con las otras, identificando medios, personas, recursos y efectividad de la comunicación horizontal. Intervención en áreas de difícil relacionamiento. Reducir brechas de comunicación entre las áreas. 	3 mes	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico de oportunidades de mejora en el relacionamiento. Capacitación servicio de calidad. 				
<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a las áreas de difícil relacionamiento 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico de seguimiento 				
Acción macro: Divulgación de los objetivos particulares de las áreas y la contribución de su proceso al logro de las metas						
<ul style="list-style-type: none"> Facilitar el conocimiento de las labores clave de cada uno de los procesos. Resaltar la importancia de cada proceso y cargo en el logro de los objetivos corporativos, fomentando una cultura de calidad entorno a cada proceso. 	8 meses	<ul style="list-style-type: none"> Espacios de conocimiento entre áreas. 				
Acción macro: Metodología de gestión que facilite la transmisión de conocimiento e información entre cargos y áreas.						
<ul style="list-style-type: none"> Fomentar el trabajo interdisciplinar que genere proyectos productivos más fortalecidos. Identificación de necesidades de comunicación dentro de los procesos. Apoyar la gestión de la comunicación de cada proceso de intervención, facilitando metodologías cercanas y adecuadas. 	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo colaborativo. Piezas publicitarias impresas y reconocimientos. 				

Tabla 11

Cronograma Objetivo 3

Objetivo 3: Fortalecer las habilidades de comunicación del 60% de los equipos de trabajo a través de un plan de formación y capacitación en un plazo de 12 meses.						
Tácticas - Acciones	Tiempo estimado	Recursos macro	Año 2018			
			1 trim	2 trim	3 trim	4 trim
Acción macro: Fortalecimiento de una red de comunicación interna formal, empoderada y entrenada.						
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de líderes informativos formales no formales. Empoderamiento y formalización como gestores de comunicación. Generación de mensajes y canales adecuados con los gestores	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo colaborativo con área de procesos. Piezas publicitarias impresas y reconocimientos. 				
Acción macro: Determinación, definición y difusión de las características del líder comunicador de la empresa.						
<ul style="list-style-type: none"> Definir y consolidar el perfil de competencias básicas de comunicación de la compañía. Validar los cargos y sus competencias comunicativas correspondientes. 	3 mes	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de perfil comunicativo por cargo. Lista de perfiles y cargos. Apoyo GTH. 				
Acción macro: Potencialización de la competencia blanda de comunicación en cada uno de los miembros de la organización						
<ul style="list-style-type: none"> Establecer un ciclo de talleres de comunicación y relacionamiento que integren las particularidades de cada equipo. Fortalecer el conocimiento a través de dinámicas y ejercicios prácticos. 	11 meses	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria Materiales para actividades 				
Acción macro: Estrategia de coaching personalizado para trabajar oportunidades de mejora particulares.						
<ul style="list-style-type: none"> A través de la observación y una serie de cuestionarios es posible establecer un perfil comunicativo individual que facilite la intervención del área en los equipos. . Según los roles y particularidades se hace necesaria la intervención para fortalecer los equipos de trabajo. 	9 meses	<ul style="list-style-type: none"> Test y diagnósticos Análisis de perfiles y seguimiento. 				

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Frente al diagnóstico realizado es posible decir que el área de comunicaciones tiene una estructura organizacional adecuada, sin embargo es importante el apoyo de la gerencia para llevar a cabo todos los proyectos del área, adicionalmente es importante que se cuente con el equipo suficiente para desarrollar los objetivos propuestos, esto garantizaría la adecuada planeación y gestión de la comunicación estratégica de la empresa, favoreciendo el entendimiento de los colaboradores y como consecuencia el logro eficiente de los objetivos organizacionales.

A pesar de la importante evolución, de la comunicación en la empresa de mediática a relacional, para lograr una verdadera integración es indispensable trabajar en equipo con las demás áreas, por lo que es importante que los directores apoyen las iniciativas del área, facilitando una comunicación estratégica estable y constante.

A partir del diagnóstico se valoraron aspectos importantes de la comunicación de la empresa; fue posible analizar a partir de la información recolectada que la información oficial que ofrece la empresa no es suficiente, por lo que los procesos de apropiación y relacionamiento entre las áreas se dificultan constantemente; esto sumado a la necesidad de fortalecer el liderazgo y el servicio al cliente interno, generan un clima de desconfianza en la organización que debe ser manejado adecuada y oportunamente.

Esta investigación logró su objetivo general de elaborar un plan estratégico de comunicación interna para una empresa del sector palmicultor colombiano, partiendo de un diagnóstico y un análisis DOFA, con el fin de proponer acciones de mejora de la comunicación dentro de la empresa; teniendo en cuenta que el estado del clima y la cultura organizacional repercute en el logro de los resultados y la comunicación al exterior de la organización.

Teniendo en cuenta los resultados encontrados fue posible, conceptualizar un mapa de públicos y analizar estos públicos según su importancia para diseñar estrategias adecuadas para cubrir en el lapso de un año las oportunidades de mejora encontradas.

El desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna, fundamentado en la metodología de (Aljure, 2015) permitió utilizar toda la información recopilada para desarrollar un conjunto de objetivos estratégicos que permitieran dar respuesta desde la comunicación a las problemáticas encontradas, utilizando principalmente tácticas para incrementar los niveles de conocimiento y entendimiento entre los miembros de la compañía, dando respuesta a la pregunta problema inicialmente planteada: ¿Cuál es el estado de la comunicación de la organización y cómo generar un plan estratégico de comunicación para una empresa del sector palmicultor colombiano, que tenga impacto en todos los públicos internos y aporte al logro de las metas organizacionales?.

Tras plantear la comunicación a lo largo de este documento, como un proceso de gestión indispensable para el logro de las metas organizacionales, es necesario tener en cuenta

que una comunicación interna exitosa es el resultado de la suma de las comunicaciones individuales entre jefes, compañeros y áreas de la compañía, así que cada conversación, intercambio e interacción debe estar cuidadosamente ejecutada para favorecer el desarrollo global de la gestión comunicativa, es aquí donde los planes estratégicos se deben institucionalizar de forma que se hagan parte de la cultura organizacional.

Finalmente, no se debe olvidar que la comunicación es un proceso constante, que es posible evaluar y validar los logros de la comunicación a través de indicadores de medición confiables y constantes que monitoreen los resultados y el impacto de una comunicación adecuada dentro de la empresa, partiendo de un plan estratégico de comunicación interna hacia una cultura de comunicación estratégica interna, donde cada uno de los colaboradores cumpla su rol dentro de la red comunicacional y aporte al desarrollo de los objetivos comunes.

BIBLIOGRAFÍA

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*. Chía: OUC Publishing.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La crujia.
- Capriotti, P. (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, N. 13, 5 - 7.
- Cordova, F. G. (2004). *El cuestionario*. Mexico: Limusa.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Costa, J. (2000). COMUNICACIÓN EN EL SIGLO XXI . *Comunicación mediática y organizaciones – Cátedra II* (pág. 1). Buenos Aires: DirCom - FPyCS.
- Elías, J., & Mascaray, J. (1998). *La intracomunicación : Mas allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.
- Forero, P. S. (2013). Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia. *Signo y Pensamiento*, 94 - 109.
- Fuentes, S. (2015). Gestión estratégica de la comunicación. *La comunicación y la organización* (págs. 3 - 6). Colombia: Grupo SAF.
- Fuentes, S., Costa, J., Aljure, A., Manucci, M., & Buenaventura, M.-L. (2005). *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Jímenez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Manucci, M. (2005). *Comunicación Corporativa estratégica. De la persuasión a la creación construcción de realidades compartidas*. Bogotá: SAF Grupo.
- Moncada, J. F. (2013). *Estrategia de comunicación para dinamizar los flujos de información al interior de la áreas*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana-Seccional Bucaramanga.
- Salas, C. P. (2013). Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial. *Signo y pensamiento* .
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de investigación*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

