

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS AVINSA S.A.S

JUAN PABLO SÁNCHEZ CELI

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2017

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS AVINSA S.A.S

JUAN PABLO SÁNCHEZ CELI

**Trabajo de grado para optar al título de: Master en Gerencia de Negocios -
MBA**

Director:

ANDRÉS ALJURE SAAB

Master en Dirección de Comunicación Corporativa

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2017

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| 1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO. | 16 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA. | 16 |
| 1.2 ANTECEDENTES. | 19 |
| 1.2.1 La Organización. | 19 |
| 1.2.2. Problemas De Comunicación. | 21 |
| 1.2.3 Retos De Comunicación. | 23 |
| 1.3 OBJETIVOS. | 24 |
| 1.3.1. Objetivo General. | 24 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos. | 24 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 25 |
| 2.1. EMPRESA Y COMUNICACIÓN. | 25 |
| 2.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN. | 26 |
| 2.3 ¿POR QUÉ GESTIONAR ESTRATÉGICAMENTE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES? | 29 |
| 2.4 ¿CÓMO GESTIONAR CORRECTAMENTE LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN UNA ORGANIZACIÓN? | 31 |
| 2.5. EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES. | 32 |
| 2.6 ¿PARA QUÉ SE GESTIONAN LAS COMUNICACIONES? | 35 |
| 3. DIAGNÓSTICO | 36 |

| | |
|---|----|
| 3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA. | 36 |
| 3.1.1 Antecedentes e historia | 36 |
| 3.1.2 Filosofía de la organización: | 37 |
| 3.2. REVISIÓN DOCUMENTAL. | 39 |
| 3.2.1 Información suministrada por el departamento de gestión del talento humano de Avinsa. | 40 |
| 3.2.1.1 Plan de comunicaciones y bienestar: | 40 |
| 3.2.1.2 Resultado De Los Indicadores Gestionador Por El Departamento De Talento Humano. | 44 |
| 3.2.2 Información Suministrada Por El Departamento De Seguridad Y Salud En El Trabajo. | 50 |
| 3.2.1.1 Informe Evaluación De Riesgo Psicosocial Practicado Por La Arl En El 2015. | 50 |
| 3.2.3 Matriz de análisis de la información. | 56 |
| 3.3. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA. | 58 |
| 3.3.1. Escogencia De Grupos Y Entrevistados. | 58 |
| 3.3.1.1. Set de Preguntas | 59 |
| 3.3.2 Análisis de las entrevistas | 61 |
| 3.4. GRUPOS FOCALES. | 64 |
| 3.4.1 Escogencia de los participantes | 65 |
| 3.4.2 Conclusiones Generales De Los Grupos Focales | 66 |
| 3.4.2.1 Lenguaje Corporal. | 66 |
| 3.4.2.2 Nivel de participación | 67 |
| 3.4.2.3 Aspectos positivos del ejercicio. | 68 |
| 3.4.2.4 Aspectos Negativos. | 69 |

| | |
|--|----|
| 3.5 OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE. | 71 |
| 3.5.1 Reunión Diaria De Líderes | 71 |
| 3.5.1.1 Análisis de la información. | 72 |
| 3.5.2 Reunión diaria con operarios | 73 |
| 3.5.3 Comunicación Por Radio-Teléfonos | 74 |
| 3.5.4 Carteleras. | 75 |
| 3.5.5 Boletín Interno: Avinsa. | 78 |
| 3.6 ENCUESTA DE MEDICIÓN. | 80 |
| 3.6.1 Pre-diseño de la herramienta | 80 |
| 3.6.1.1 Imagen | 80 |
| 3.6.1.2 Entendimiento | 81 |
| 3.6.1.3 Competencias y estilos comunicativos. | 82 |
| 3.6.2 Diseño de la herramienta. | 83 |
| 3.6.3 Muestra a abarcar. | 83 |
| 3.6.4 Resultados de la encuesta. | 84 |
| 3.6.4.1 Resultados de la encuesta para líderes y coordinadores. | 84 |
| 3.6.4.2 Resultados de la encuesta para supervisores. | 85 |
| 3.6.4.3 Resultado de la encuesta para asistentes y auxiliares. | 86 |
| 3.6.4.4 Resultado de la encuesta para técnicos de mantenimiento. | 86 |
| 3.6.4.5 Resultado de la encuesta para operarios. | 87 |
| 3.7 PERFIL DE IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN. | 87 |
| 3.8 MATRIZ DE ASPECTOS DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN. | 89 |
| 3.9 ANÁLISIS DOFA. | 90 |

| | |
|---|-----|
| 3.9.1 Formato de organización de la información del DOFA | 92 |
| 3.9.2 Definición De Patrones | 95 |
| 4. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS. | 96 |
| 4.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN: | 96 |
| 4.2 MATRIZ DE OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. | 101 |
| 4.3 IDENTIFICACIÓN DE PÚBLICOS. | 105 |
| 4.4 PLANES DE ACCIÓN. | 105 |
| 4.5 CRONOGRAMA. | 120 |
| 4.6 PRESUPUESTO. | 125 |
| 5. LANZAMIENTO DEL PROYECTO ANTE LA JUNTA DIRECTIVA. | 134 |
| 5.1 EJECUCIÓN INICIAL DEL PECOI. | 136 |
| BIBLIOGRAFÍA | 145 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Consumo per cápita de pollo (Kg/año/persona) | 17 |
| Figura 2. Esferas de la comunicación de Joan Costa | 18 |
| Figura 3. Organigrama de Avinsa S.A.S. suministrado por el departamento de Talento Humano. | 20 |
| Figura 4 Principios misionales | 38 |
| Figura 5. Revisión documental | 40 |
| Figura 6. Entrevista semi-estructurada. | 58 |
| Figura 7. Escogencia De Grupos Y Entrevistados | 59 |
| Figura 8. Grupos focales. | 64 |
| Figura 9. Observación no Participante | 71 |
| Figura 10. Cartelera No. 1 | 76 |
| Figura 11. Cartelera No.2 | 77 |
| Figura 12 Cartelera No. 3 | 77 |
| Figura 13. Cartelera No. 4 | 78 |
| Figura 14 Boletín | 78 |
| Figura 15 Boletín No. 2 | 79 |
| Figura 16 Encuestas de Medición | 80 |
| Figura 17. Resultado Visto En Una Telaraña De Bernstein | 88 |
| Figura 18. Lanzamiento del proyecto ante la junta directiva | 134 |
| Figura 19. Lista de asistencia | 135 |
| Figura 20. Formato guión y acta reunión diaria de calidad. | 137 |
| Figura 21. Evidencias | 143 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Plan De Comunicaciones Y Bienestar | 42 |
| Tabla 2. Principales motivos de retiro. | 47 |
| Tabla 3. Opiniones de los trabajadores retirados sobre lo que creen debe mejorar en la organización. | 47 |
| Tabla 4 Problemáticas encontradas en la revisión documental. | 57 |
| Tabla 5 Reunión Diaria De Líderes | 71 |
| Tabla 6. El primer día se hizo la observación de dos áreas y el segundo de una. | 74 |
| Tabla 7. Carteleras ubicadas | 75 |
| Tabla 8. Resultados de la Encuesta Lideres | 84 |
| Tabla 9. Encuesta supervisores | 85 |
| Tabla 10. Encuesta para asistentes y auxiliares | 86 |
| Tabla 11. Encuesta para técnicos de mantenimiento | 86 |
| Tabla 12. Encuesta Para Operarios. | 87 |
| Tabla 13. Matriz de aspectos de la gestión de comunicación | 89 |
| Tabla 14 Organización de la información del DOFA | 93 |
| Tabla 15 Objetivos del plan estratégico de comunicaciones | 98 |
| Tabla 16 Matriz De Objetivos De Comunicación Y Objetivos Organizacionales | 101 |
| Tabla 17 Plan de acción No.1 | 106 |
| Tabla 18. Cronograma de actividades | 121 |
| Tabla 19. Presupuesto | 125 |

RESUMEN.

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS AVINSA S.A.S*.

AUTOR: JUAN PABLO SÁNCHEZ CELI**

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN, PERSUADIR, PÚBLICOS OBJETIVOS, TÁCTICA, PLAN ESTRATÉGICO.

DESCRIPCIÓN

Las organizaciones, entendidas como creación humana, se desarrollan y se mueven solamente a través de la interacción continuada y permanente de los seres que las conforman.

En este orden de ideas, solamente con una interacción guiada y planeada estratégicamente, es posible que las organizaciones logren los objetivos que permanentemente se plantean. Y no siendo estas interacciones más que comunicación y el resultado de procesos comunicativos, se hace necesario así planear y ejecutar desde una perspectiva completamente estratégica ese intercambio constante de información, signos, símbolos y lenguaje sobre el que se basan las compañías.

Así, con el fin de colaborar con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Avinsa S.A.S. se plantea en este proyecto un plan también estratégico de comunicaciones que sirva de enzima en el proceso del alcance de las metas planteadas por la organización, basado en el modelo de creación de dichos planes, propuesto por uno de los comunicólogos más importantes de América latina.

El proyecto consta de una etapa de diagnóstico que evalúa la situación primaria de las comunicaciones de la empresa, para luego si hacer una propuesta sobre el cómo y el qué del manejo de la comunicación, para por último ser aprobado por la junta directiva de la empresa.

* proyecto de grado

** facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Maestría en Gerencia de Negocios, director: Andrés Aljure Saab

ABSTRACT.

TITLE: ESTRATEGIC PLAN FOR INTERNAL COMMUNICATIONS IN AVINSA S.A.S^{*}.

AUTHOR: JUAN PABLO SÁNCHEZ CELI^{**}

KEYWORDS: Organizational communication, strategy, organization, persuade, public objectives, TACTIC, STRATEGIC PLAN.

DESCRIPTION:

Organizations, understood as a human creation are developing and moving only through continuous and permanent interaction of beings that shape them.

Only with a guided and strategically planned interaction is possible that those organizations could achieve the objectives that constantly they arise. Those interactions are not all about communication and more than the result of communication processes, it is thus necessary to plan and execute it from a completely strategic perspective that constant exchange of information, signs, symbols and language on which companies are based.

So, in order to assist compliance with the strategic objectives of Avinsa S.A.S. It arises in this project an equally strategic communications plan that serves as an enzyme in the process of reaching the goals set by the organization, based on the model of creation of those plans, proposed by one of the most important communication expert in Latin America.

The project consists of a diagnostic phase that evaluates primary communications situation of the company, and then whether to make a proposal on what and how management communication that could help the organization to achieve its own objectives and vision about its own future, to finally be approved by the board of the company, who decide about what to do and what to be.

* graduation project

** Faculty of Physicomechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies, Master of Business Management, Director: Andrés Aljure Saab

INTRODUCCIÓN

“...el hacer tecnológico no tiene secretos, está al alcance de todos. Lo que es distinto es el cómo se hace, cómo se atiende, cómo se aconseja, etc.”

Joan Costa

La dirección de comunicaciones se ha convertido poco a poco desde Europa, llegando luego a Latinoamérica, en un eje estratégico fundamental en las compañías de todo tipo. Su capacidad para colaborar y alinear la organización alrededor de la estrategia (misión, visión y valores empresariales) y su perspectiva holística, práctica, humana y relacional han hecho de esta disciplina, una práctica verdaderamente necesaria en las empresas de este tiempo.

Además de lo ya señalado, es bien sabida la capacidad que tiene también de reformular y lograr enormes cambios culturales en las compañías, lo que la hace una colaboradora directa de la dirección con hilos y oportunidades en departamentos como talento humano, el área comercial o la estructura institucional de la empresa.

Hay que agregar que desde esta perspectiva, se concibe a la organización como un sistema vivo en el que todo comunica; en el que la sinergia entre acción y comunicación es importante en demasía, a punto de necesitar una real planeación estratégica de las acciones que comunican. Todo en pro de tener una buena valoración y buen uso de las conexiones e interacciones que hay en este grupo social y no “perder en credibilidad, competitividad y bienestar”¹ que tan importantes son a la hora de conseguir los objetivos que se plantean.

¹ CANAL CITYTV. Consejos para optimizar la comunicación estratégica en las empresas. [Video en línea]. [Citado en 18 septiembre 2015] Disponible en: <

Es esta la razón, por la cuál ha sido la disciplina y la perspectiva desde la que se propuso un plan estratégico de comunicaciones internas que colabore con el desarrollo y el cumplimiento de la estrategia corporativa de Avinsa S.A.S. desde la base de que los grupos sociales “No son la suma de sus individuos sino el conjunto de relaciones que tienen lugar entre esos individuos”².

Para tener más claridad y ahondar en el contexto, hay que señalar que Avinsa S.A.S. es una empresa santandereana fundada el 9 de julio de 1987 por cinco socios, pensando en industrializar el mercado avícola del momento. Más tarde, en el 2002, fue adquirida por la junta directiva actual; convirtiéndose en una de las empresas prestadoras del servicio de beneficio avícola más grandes del país.

Ahora luego y teniendo en cuenta que el DIRCOM (Director de Comunicaciones) es en sí un estratega de la complejidad y gestor de los valores intangibles, y sabiendo que, en la mayoría de los casos, en el mundo de hoy, son estos valores los que generan verdadera competitividad en las organizaciones; nace la ya mencionada oportunidad que justifica la construcción de este PECOI (Plan estratégico de comunicaciones internas).

Así, lo que al final terminan siendo los cinco vectores estratégicos a abarcar: Identidad, acción, cultura, comunicación e imagen se traducen en quién es la empresa, qué hace, cómo lo hace, qué dice y qué significa para los públicos de interés.

En este orden de ideas y para relatar un poco lo que encontrará el lector en este proyecto aplicado, hay que decir que iniciará con una etapa de diagnóstico en donde se evaluará la situación actual con respecto a los stakeholders internos de

<http://www.citytv.com.co/videos/309630/consejos-para-optimizar-la-comunicacion-estrategica-en-las-empresas> >.

² COSTA Joan. El Dircom hoy: Dirección y gestión de comunicación en la nueva economía. Kindle Edition. Barcelona : Joan costa Institute. 2009, 179 paginas.

la organización. En este escenario, se utilizarán técnicas de recolección de información tanto cualitativas como cuantitativas además de métodos gráficos de análisis y servirá básicamente para trazar un punto de partida y definir mediante la identificación de la situación actual, cuáles son las problemáticas reales de comunicación dentro de la organización.

Como segunda etapa, será necesario ahora diseñar y plantear un plan estratégico de comunicaciones que se alinee con los intereses estratégicos de la compañía y que tenga en cuenta los públicos de interés en su totalidad, así como sus motivaciones, de acuerdo a los resultados encontrados en la primera. A esta etapa la llamaremos “de formulación” del PECOI.

Y por último, y como parte final, se realizará el lanzamiento del PECOI ante los directivos y los líderes de la compañía; además de un primer momento de implementación según la junta directiva autorice presupuesto. A esta la llamaremos “lanzamiento”.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO.

1.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

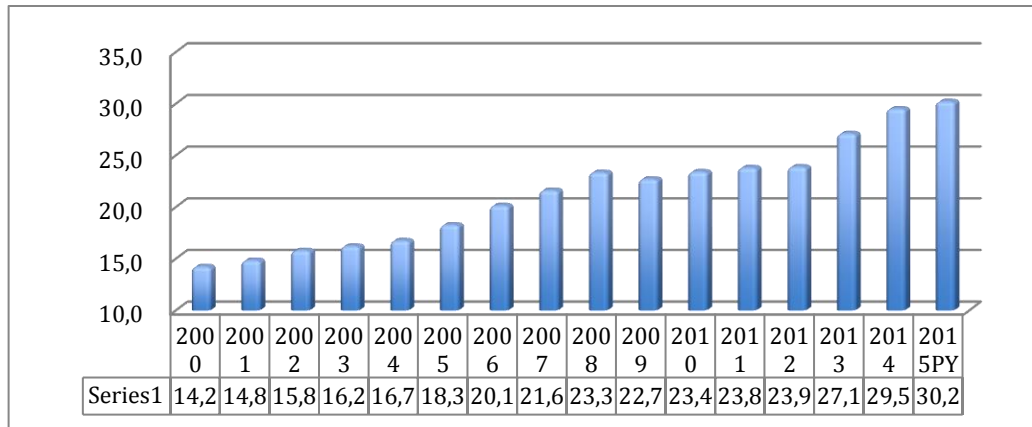
Colombia, desde la década de los noventa, ha hecho increíbles esfuerzos por entrar al mercado internacional con sus productos y servicios con el fin de poner a competir su trabajo con el de los demás países del globo. Todo lo anterior con sus lógicos errores y aciertos.

Muchos han sido los sectores beneficiados y otros tantos los perjudicados, pero la enseñanza clara es que a medida que el mercado se globaliza y que las economías locales van pretendiendo ingresar al mercado internacional, todos deben fortalecer lo que son, lo que hacen y lo que ofrecen para de esta manera sobrevivir.

En el sector agroindustrial Colombiano la situación no es diferente y para ser más específicos en el segmento económico con el que vamos a trabajar. El sector avícola.

El consumo interno venía incrementándose según las cifras del gremio a una escala impresionante, los kilogramos de carne de pollo consumidos por un colombiano promedio al año eran cada vez mayores; lo que hizo a su vez que el levante y la producción de animales aumentara de manera considerable.

Figura 1. Consumo per cápita de pollo (Kg/año/persona)³



Ahora luego, factores externos como los que se han nombrado (reevaluación del dólar, incremento del valor del alimento para los animales, ingreso de competidores extranjeros al mercado local de carne de pollo con una mejor oferta de precios para los consumidores y mejor aseguramiento de la calidad) ha causado que las empresas nacionales tengan que hacer una seria introspección para revisar sus objetivos y la manera estratégica sobre cómo piensan cumplirlos.

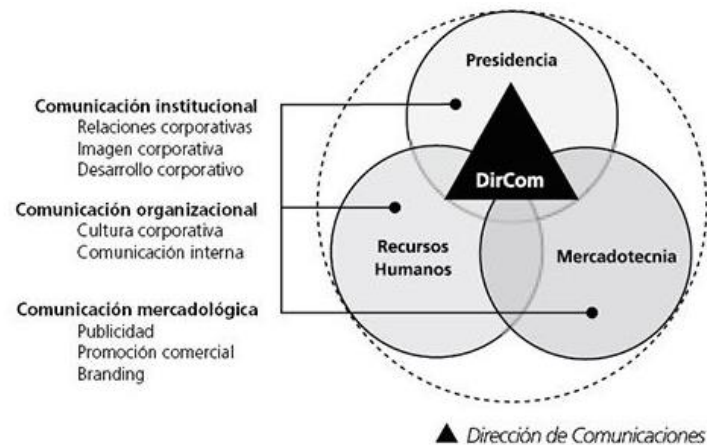
En esta onda de cambio, Avinsa tuvo entonces que replantear su estrategia y redefinir lo que como empresa era: un proceso de reclasificación de la planta ante el ente regulador del gobierno con el fin de poder distribuir su producto a nivel nacional y no solo local, la tecnificación de su proceso para disminuir costos de mano de obra, la búsqueda de la certificación HACCP (Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control impulsado por la FAO para las empresas que procesan y manipulan alimentos) y además el sobre-apalancamiento a través de bancos y proveedores para poder llevar a cabo todo lo antes nombrado, son cambios que aunque parezcan de orden completamente externo exigen que la

³ FENAVI. Federación Nacional de Avicultores. Estadísticas FENAVI. Consumo Per Cápita [En Línea]. [Citado en 9 diciembre 2015] disponible en: <http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556>

compañía se alinee de manera especial ante el nuevo panorama y en pro del logro de dichos objetivos.

Bajo este paisaje, y sabiendo las ventajas y las posibilidades que la gestión de los valores intangibles entregan hacia el camino a la competitividad, se hace necesario entonces apoyar todo el proceso de cambio, con un plan de comunicaciones internas, PECOI. Uno que logre alinear la cultura, la acción, la identidad, la imagen y la comunicación con los intereses de la organización basándose en los intereses de los públicos internos en este caso.

Figura 2. Esferas de la comunicación de Joan Costa



Teniendo como base las tres esferas de acción del DIRCOM de Joan Costa se propone entonces un plan enfocado en la esfera organizacional; apoyando a la dirección de la compañía en las decisiones que pueda tomar y que tengan afección al interior de la empresa y al departamento de gestión del talento humano en su labor diaria con la gestión de la cultura, la misión la visión y los valores. Todo esto, claramente desde la perspectiva holística y de doble vía que la comunicación asegura.

Es esta entonces la razón, por la que este proyecto se justifica en la pertinencia práctica del gestionar de manera distinta, cuando el entorno de las organizaciones se empieza a mover también de manera diferente.

1.2 ANTECEDENTES.

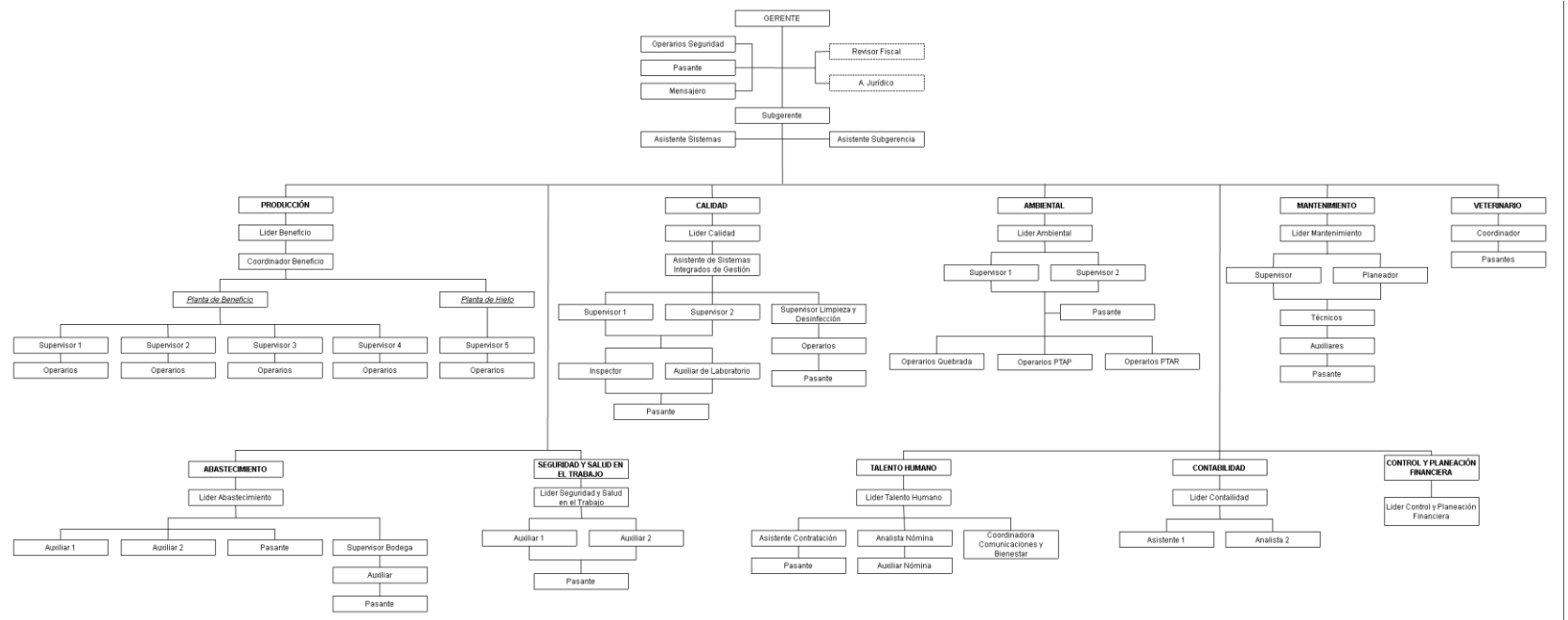
1.2.1 La Organización. Avinsa es una compañía que pertenece al sector agroindustrial; específicamente al sector avícola. Se encarga del beneficio de aves y presta su servicio a manera de maquila. El cliente lleva las aves vivas y la empresa las recibe, las procesa y las entrega completamente procesadas y listas para el consumo humano.

El hecho de trabajar con seres vivos además de la manipulación y el procesamiento de estos para que se conviertan en alimentos para personas, hace que el trabajo y sus procesos además de complejos necesiten un nivel especial de cuidado y control.

En la organización trabajan 260 personas, repartidas en personal operativo y administrativo, dependiendo todo directamente de la subgerencia, los departamentos de producción, mantenimiento, calidad, veterinaria y gestión ambiental además de la labor administrativa que se forma por los departamentos de contabilidad, abastecimiento, salud ocupacional y gestión del talento humano.

Todos ellos con la interacción lógica entre las personas que los integran, haciendo necesaria la planeación estratégica de sus encuentros y la de la compañía en si con todos y con cada grupo.

Figura 3. Organigrama de Avinsa S.A.S. suministrado por el departamento de Talento Humano.



1.2.2. Problemas De Comunicación. Día a día, se hace entonces necesario, por la ya mencionada atención y control que sus procesos merecen, además de por la cantidad enorme de relaciones internas que dentro de la compañía se mueven, que se formalice un proceso concienzudamente planeado sobre el cómo y el qué se comunica en su interior.

Siguiendo este orden de ideas, las siguientes son algunas de las problemáticas que se pueden identificar de manera a priori y se pretenden solucionar, a sabiendas que deben ser no solo corroboradas sino trazadas de manera más específica y delimitada. Labor que se llevará a cabo en la etapa diagnóstico:

- Problemas de comunicación entre departamentos: Este tipo de problemas son mucho más notorios en la operación, pues se nota como los integrantes de cada área luchan por que sus resultados sean los adecuados, dándole poca importancia a los resultados de los demás.
- Poca claridad en procesos, lo que ocasiona el incumplimiento de algunos: como ya se mencionó, trabajar con alimentos no es sencillo. El cumplimiento de normas y el control necesario desde la guía de procesos de gestión de calidad no ha sido muy claro a la hora de bajar la información a las bases de la pirámide. Los operarios, que finalmente son los manipuladores del producto, muchas veces desconocen las razones de las normas y llegan al incumplimiento de ellas por no saber cuáles son las consecuencias de no hacerlo bien, teniendo dentro de las consecuencias eventualidades tan graves como accidentes o problemas con el cliente.
- Problemas de comunicación entre jefes y subalternos: Además de una alta rotación de personal, falta de claridad a la hora de dar instrucciones y poco entendimiento entre las partes; el hecho de que la relación jefe-subalterno no sea la mejor sobre la base de un mal proceso de comunicación, colabora poco

con el bienestar de la organización y con la consecución final de los objetivos de cada área.

- Poca eficacia y eficiencia de los medios de comunicación actuales: Noti-Avinsa que se supone debe funcionar como un pequeño medio impreso que debe publicarse de manera mensual, pantallas en los sitios más concurridos de la organización, reuniones entre departamentos y subgerencias, encuentros entre operarios y gerencia, y capacitaciones. Son algunos de los espacios que sirven como medios de comunicación pero que a simple vista tienen una efectividad muy baja a la hora de cumplir con lo que se espera de ellos.
- Falta de credibilidad de los empleados para con la organización (coherencia): en varias ocasiones, por el afán del día a día y sin prever las consecuencias a mediano y largo plazo, los directivos de la organización han sido poco coherentes con lo que dicen y hacen con respecto a situaciones cercanas a los empleados de la planta. Esto ha llevado a que el personal no crea ya en lo que la organización tiene para contarles.
- Subestimación del personal: La organización en muchos casos, no le da la importancia necesaria a sus colaboradores. Se cree que deben hacer lo que se les pide y limitarse a no opinar ni sugerir.
- Clima laboral inestable y basado en la competencia: desde hace varios años, la compañía empezó a medir la gestión de sus departamentos a través de indicadores; y desde ese momento, las relaciones laborales, sobretudo entre los líderes al mando de la operación, se ha visto invadida por un sentido de la competencia que en varias ocasiones atraviesa el límite de lo sano.
- Cultura del facilismo (si el jefe no está, no hay que hacer las cosas bien): este es un problema que se ve sobretudo en los cargos de nivel medio y bajo de la

compañía y que además contrasta con la actitud, competitiva de los líderes de departamentos.

1.2.3 Retos De Comunicación. Además de los ya nombrados problemas de comunicación que desde un vistazo inicial se pueden evidenciar en Avinsa, es importante señalar también los retos que se avecinan para esta área en la organización.

Su futuro y los planes que los directivos tienen para la compañía, obligan a que, además de solucionar problemáticas actuales que de por sí ya dificultan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la comunicación organizacional como un área de gestión, se enfoque también en planear de manera estratégica el futuro de las interacciones y relaciones internas que se viven en la compañía de acuerdo a proyectos o necesidades que se vislumbren desde ya.

Bajo esta lógica, los siguientes, son algunos de los retos que desde una vista general se pueden prever para la compañía:

- Búsqueda de certificación HACCP: proceso durante el cual, un equipo de líderes tendrá que reunirse en un equipo multidisciplinario y llevar la batuta de esta tarea. Además de algunos cambios en los procedimientos internos de manipulación del producto y control de calidad.
- Establecimiento de presupuesto por departamento: Las finanzas eran algo que en Avinsa siempre se había manejado de manera intuitiva y poco estratégica; desde hace unos meses se viene diseñando el presupuesto por departamento mensual y anual, con el fin de controlar los costos y gastos de cada área así como sus proyectos y mejoras. Lograr el correcto entendimiento, funcionamiento y adaptación por parte de los involucrados con este proyecto

de tesorería será una labor en la que la comunicación organizacional podría ayudar.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1. Objetivo General.

- Formular el plan estratégico de comunicaciones internas para la empresa Avinsa S.A.S. para que soporte el cumplimiento y logro de su estrategia organizacional.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de comunicaciones internas de la empresa Avinsa S.A.S.
- Diseñar, con base en los resultados del diagnóstico, un plan estratégico de comunicaciones internas enfocado en la estrategia empresarial de Avinsa S.A.S.
- Socializar ante la junta directiva de la compañía y ante los líderes de los departamentos interesados, el plan estratégico de comunicaciones interna.
- Ejecutar de manera inicial, según el presupuesto aprobado por la junta directiva, el plan de comunicaciones internas de Avinsa S.A.S.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EMPRESA Y COMUNICACIÓN.

Una empresa, se puede definir como “un sistema discernible de interacciones, relativamente permanente y relativamente complejo”⁴; como un ser vivo que crece, se mueve, siente y por sobretodo es.

Desde una perspectiva con fundamentos científicos en la estrategia, la gestión, la sociología, la praxeología, y la comunicología es imposible no evidenciar que son los humanos que habitan e interactúan en las organizaciones, los que a ellas dan vida a través, claramente, de la cultura, que no es más que esa suma de interacciones.

Por su parte y ya adentrándonos a la comunicación en esa organización antes descrita; hay que agregar que, con los avances de las disciplinas antes nombradas, se dieron cuenta los estudiosos, después de haber pasado por un proceso que tuvo sus inicios en los sistemas de información numéricos y la computación, que no solo lo que se dice comunica, sino que las acciones también lo hacen.

Pero entonces, luego de saber que todo comunica, nos queda la pregunta, ¿Qué es comunicación?

Podemos empezar por decir que la comunicación es un proceso social. El proceso social fundamental según David K. Berlo y que además no se limita a enviar

⁴ GARCÍA JIMÉNEZ Jesús. La Comunicación interna. Primera edición. Barcelona : Ediciones Díaz de Santos. 1998, 384 paginas.

mensajes sino a intercambiar actos y significados. Significantes que pueden ser acción o comunicación en sí la cual a su vez se puede dividir en verbal y no verbal; siendo este último un complemento algunas veces contradictorio o algunas veces involuntario.

En palabras de Costa, “La comunicación es la acción de transferir de un individuo –o una organización- situados en un momento y lugar dado, mensajes e informaciones a otros individuos –u otros sistemas- situados en otro momento y en otro lugar, según intenciones y objetivos diversos, y utilizando los elementos biológicos y tecnológicos que ambos comunicantes tienen en común”⁵.

Pero cuando se unen los dos conceptos (empresa y comunicación) es importante tener en cuenta algo que a muchos se les olvida en el proceso de planeación y ejecución de las comunicaciones: “Las organizaciones no necesitan integrantes que memoricen sus mensajes. ¿De qué serviría que todos puedan repetir información al pie de la letra si, al fin de cuentas, no la sienten propia ni los moviliza a la acción?”⁶

2.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN.

Siguiendo con este camino y buscando llegar hacia el tema que nos concierne, podemos agregar que existen varios tipos de comunicación según el grupo de comunicólogos que hayan hecho el análisis. En este punto nombraremos dos tipos de subdivisiones.

Para la primera existen dos tipos de comunicación, la interindividual que se enfoca en la relación entre un sujeto A y un sujeto B. Y la comunicación de difusión en

⁵ COSTA. Joan Op. Cit.

⁶ TESSI Manuel. Comunicación Interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Ediciones Garnica S.A. Buenos Aires : 2011, 264 Paginas.

donde un sujeto A se comunica no con otro sujeto sino con un sistema o grupo de sujetos. En el primero, hay un intercambio de mensajes, pero el segundo tipo de comunicación, a cambio del mensaje no se obtiene otro mensaje, sino un acto.

Ejemplos de comunicación de difusión pueden nombrarse algunos como la publicidad en donde el acto respuesta que se busca es la compra o un discurso político en donde el acto respuesta buscado es el voto.

La segunda división de tipos de comunicación se da sabiendo que existe la comunicación organizacional, y que como disciplina es “Un campo del conocimiento humano que estudia la forma en la que se da el proceso de comunicación en las organizaciones y entre estas y sus medios”⁷. Bajo dicha lógica entonces, esta subdivisión depende de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo y clasifica tres tipos de comunicación.

El primer tipo es la comunicación interna, que se define como el “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 con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”⁸. En términos de Costa, esta participa en la construcción de una conciencia colectiva y una acción en común. “Saber y hacer juntos”⁹.

En palabras simples, la comunicación organizacional dirigida al público interno sirve para construir conciencia de grupo, trabajo en equipo, integración, formación motivación, decisiones conjuntas, relaciones y por sobretodo para compartir una

⁷ ANDRADE. Horacio Comunicación organizacional interna : Proceso, disciplina y técnica. Netbiblo. A Coruña : 2005, 122 paginas.

⁸ Ibíd.

⁹ COSTA. Joan Op. Cit.

cultura, una visión, una misión y unos valores que no son más, al final, que una cultura organizacional.

El segundo tipo, desde la perspectiva disciplinaria de comunicación organizacional en la que estamos y según el público al que se dirige es la comunicación externa. Definida como el “Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como relaciones públicas, como la publicidad”¹⁰

Cabe agregar además que en la comunicación externa, los mensajes pueden ser individuales o selectivos y lo importante es hacer coincidir en este caso el mensaje de la empresa con los intereses de los públicos previamente definidos en el “Mapa tipológico de públicos” del que se hablará más adelante.

El tercer tipo de comunicación, según la perspectiva disciplinaria de comunicación organizacional que depende del público al que va dirigido, es la comunicación abierta¹¹.

Este es un tipo traído a la luz por Joan Costa y que nace del uso de internet y las redes 2.0 en donde las comunicaciones pueden ser ajenas a la empresa, pero le conciernen en la medida que, con frecuencia, ella es objeto de discusiones, críticas y generadora de opinión.

Tiene mucho que ver con lo que sucede en las redes sociales y las plataformas virtuales que ahora, están más vigentes que nunca y a las que las empresas tienen que prestar mucha atención.

¹⁰ ANDRADE. Horacio Op. Cit

¹¹ COSTA. Joan Op. Cit.

2.3 ¿POR QUÉ GESTIONAR ESTRATÉGICAMENTE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?

Empezando por el final, la razón última por la que las empresas deberían gestionar sus comunicaciones internas tiene que ver con la competitividad a través de la mejora de la eficacia en sus actividades. Y el por qué hacerlo de manera estratégica se puede resumir mientras se recuerda a Joseph L. Bower definiendo lo estratégico como todo aquello que tiene que ver con la vida y muerte de las organizaciones.¹²

Para Paul Capriotti, la gestión de comunicaciones a nivel interno en las organizaciones tiene 4 objetivos globales. El primero a nivel relacional “Busca establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados en todos los niveles de la compañía”¹³. El segundo, a nivel operativo, tiene “la intención de facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.”¹⁴

El tercer objetivo a nivel motivacional tiene como fin “Motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía”¹⁵, y el último, a nivel actitudinal, es el objetivo mediante el cual “se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y

¹² MORALES. Olivia El verdadero valor de la comunicación. Master Dircom: Los profesores tienen la palabra. Universidad de Medellín. 2005, 246 paginas.

¹³ CAPRIOTTI. Paul La comunicación interna. En: Reporte C&D –Capacitación y Desarrollo Argentina- Numero 13, Diciembre 1998; pp. Portada y 5-7.

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ Ibíd.

también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización”¹⁶.

Según estos 4 objetivos, se entiende entonces que lo que suceda dentro de las organizaciones colabora con su situación con respecto a su entorno o para ser más exactos; que, mediante la gestión de intangibles, las empresas ganan competitividad.

Siendo específicos, los vectores estratégicos o intangibles a gestionar son: Identidad, que no es más sino el ADN de la compañía, su singularidad, su capacidad y actitud adaptativa. Lo que se refleja en la misión, visión y valores de la organización.

El segundo intangible es la acción, que responde a la pregunta, qué hace la empresa. La guía de la acción es por su parte la identidad misma de la organización que a su vez se ve afectada por condicionantes del entorno, sector de la actividad o hasta la misma intuición.

Como tercer vector tenemos la cultura, que es en sí el cómo. “Es la transformación activa y viviente de la identidad. Es la energía que guía la conducta global de la empresa. Esta guía traduce la misión en actuaciones, la visión en estrategias y los valores en cuadro de referencias para la autoevaluación de los hechos la conducta y las relaciones”¹⁷.

El cuarto intangible es la comunicación. Este responde a la pregunta ¿qué dice la organización? Y aquí es claro volver al punto en el que acción y comunicación son inseparables y solo pueden ser coherentes a través de la cultura; ya que esta lo

¹⁶ Ibid.

¹⁷ COSTA. Joan Op. Cit.

que conecta todos los elementos en el interior de la compañía y a esta con su contexto.

Hay que señalar que ninguno de los vectores anteriores puede ser positivo si no son eficazmente comunicados.

Y como quinto y último intangible está la imagen, que no es sino lo que sus públicos, tanto internos como externos reconocen de la empresa, por una interpretación subjetiva de cada individuo moldeada por todos los vectores anteriores.

2.4 ¿CÓMO GESTIONAR CORRECTAMENTE LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN UNA ORGANIZACIÓN?

Ya que “la acción es comunicación y la comunicación es acción”¹⁸. Es importante señalar que para gestionar correctamente la comunicación en las organizaciones es necesario gestionar de manera estratégica el accionar de la compañía.

La comunicación y la acción deben entonces estar perfectamente alineadas y no suponer estrategias diferentes. Las dos deben estar ancladas a la estrategia general institucional.

Para esto, la dirección de comunicaciones tiene entonces dentro de su rango de acción la posibilidad de moverse dentro de tres esferas: La institucional, la esfera organizacional y la mercadológica; representadas por la dirección, el departamento de recursos humanos y el área de mercadotecnia. Y trabaja en las tres, bajo un criterio holístico que abarca la totalidad de los públicos dando privilegio al receptor humano por encima del emisor, el mensaje o el medio.

¹⁸ Ibid.

Todo lo anterior siempre de manera estratégica, con objetivos, criterios claros, puntos de aplicación específicos, dirección objetiva, sentido e intensidad medida. La idea es que la estrategia sea “solidaria”¹⁹ de una táctica, que a su vez elija el mejor actuar y la mejor organización de acuerdo a los recursos y a la situación, según los objetivos planteados.

Nunca se deben olvidar, de esta manera, las siete premisas de Manuel Tessi para gestionar las comunicaciones internas de una organización “Escuchar primero, capitalizar las quejas, ordenar la emisión narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros y prestarle atención a los resultados”²⁰

Dicho esto, es posible resumir las anteriores características en lo que se conoce como un plan estratégico de comunicaciones.

2.5. EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES.

Primero que todo hay que empezar por hablar del concepto de planeación estratégica, pues es la base sobre la que se cimentará y la luz que guiará el proceso que en cuanto a comunicaciones se llevará a cabo.

En el libro “Manual de planeación estratégica”, Martín G. Álvarez Torres describe de manera inicial un plan estratégico diciendo que: “...es a la empresa, lo que el librero al actor... Lo que un mapa al turista... lo que la partitura al director de orquesta... lo que el instrumental quirúrgico al cirujano”²¹

¹⁹ COSTA. Joan Op. Cit

²⁰ TESSI Manuel. Comunicación Interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Ediciones Garnica S.A. Buenos Aires : 2011, 264 Paginas.

²¹ ÁLVAREZ TORRES Martín G.. Manual de planeación estratégica. México. Panorama Editorial. 2006, 88 páginas.

En ese orden de ideas podemos empezar diciendo que la planeación estratégica surge como técnica a mediados de los 60's y 70's; debido a los cambios del mercado, que exigieron además un gerente que se encargara de verificar y guiar el proceso.

Fue así como la planeación estratégica entonces, tomó las riendas para colaborar con el diseño de las estrategias (qué hacer) que permitieran lograr los objetivos planteados en un principio a través del aprovechamiento de las oportunidades y amenazas que el entorno propone.

De esta manera, consiste entonces la planeación estratégica, en un proceso sistemático que busca cumplir unos objetivos específicos, a través del aprovechamiento de recursos, y teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del contexto. Como Hugo Estrada repite en sus varias cátedras, la planeación estratégica en resumen no es sino escoger un conjunto de opciones dentro de las múltiples que hay para por ese camino escogido guiar el proyecto o las organizaciones.

Ahora luego, para unir los conceptos que aquí nos competen es necesario definir qué es y en qué consiste un plan estratégico de comunicaciones. Y para eso hay que hablar, antes que nada, de gestión. Porque es esto en sí lo que se logra con un plan estratégico. Este punto se trabajará bajo la lógica usada por Andrés Aljure en su libro "El plan estratégico de comunicaciones, método y recomendaciones prácticas para su elaboración".

Así entonces, hay que arrancar por decir que gestionar en este caso las comunicaciones de la compañía, según los principios fundamentales de definir primeramente y de manera apropiada los objetivos para luego, lograrlos de manera eficiente y eficaz es lo que busca cualquier plan de comunicaciones.

En ese orden de ideas y ya teniendo claro el concepto, hay que señalar además, que la gestión tiene dentro de sí cuatro subprocesos. Planeación, organización, ejecución y control.

El primer subproceso, planeación (ya mencionado), se identifica como la etapa en la que se busca definir cuáles son los objetivos a alcanzar por el proceso de gestión como tal y luego se define la manera como se lograrán dichos objetivos; pero además cómo se medirá el alcance o no de estos.

Es la etapa prima que antecede el éxito de todo proyecto y en la que se define no solo el alcance sino el plan de acción a ejecutar, la estrategia a desarrollar, los tiempos, los recursos, las actividades, etc.

Hay que agregar además que en esta etapa, y justo a su inicio, se hace necesario el diagnóstico de comunicación, en el caso de este trabajo interna; pues esta “no puede encomendarse a la buena fe. Es preciso fundamentarla en un conocimiento riguroso de la situación en que se encuentra cada empresa y en evidencias...” es necesario entonces que la fase de diagnóstico se constituya como “un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas”.

El segundo subproceso es la organización, en el que “se disponen de los recursos y parámetros, de todo tipo (políticas, normas, estándares, entre otras) que se requieren para llevar a cabo el plan establecido.”²²

El tercero, se dirige específicamente a la ejecución, la implementación de lo antes planeado y organizado. Y el cuarto, el control, consiste en la verificación del uso adecuado de los recursos y la revisión del cumplimiento de los objetivos según se planeó.

²² ALJURE Andrés. El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Primera edición. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. 2015, 263 paginas.

Según esto, lo que hace que un plan de verdad sea estratégico es porque “se hace entendiendo desde dónde se parte, hacia dónde se quiere llegar y cómo se va a lograr llegar allí.”²³

Siendo específicos, un Plan estratégico de comunicación es “un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que, en cualquier tipo de formato especifica: análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación, objetivos de comunicación, públicos asociados a dichos objetivos de comunicación, mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados y canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos definidos con el fin de lograr los objetivos propuestos.”²⁴

2.6 ¿PARA QUÉ SE GESTIONAN LAS COMUNICACIONES?

Y la respuesta, apoyándonos en todo lo anteriormente dicho se resume a que “hacemos gestión de comunicación organizacional para generar, mantener e incrementar entre los públicos de interés los niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen”.

²³ Ibíd.

²⁴ Ibíd.

3. DIAGNÓSTICO

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.

3.1.1 Antecedentes e historia: Avinsa S.A.S. es una empresa familiar que desde hace más de 20 años presta el servicio de maquila en sacrificio avícola a compañías y marcas que lo necesiten. Está ubicada a las afueras del municipio de Floridablanca y nació por la necesidad de varios avicultores de la región, de realizar un proceso de beneficio de calidad para sus propias aves.

Hace 16 años la nueva junta directiva, conformada por tres socios, decidió adquirir la compañía y poco tiempo después empezó un convenio comercial con Avidesa Macpollo (la empresa productora de pollo más grande de Colombia), quienes son ahora el único cliente de Avinsa.

En ese momento la compañía era pequeña, con procesos manuales en su operación productiva y muy poco organizada y sin una óptica realmente estratégica; pero desde hace aproximadamente 5 años ha decidido profesionalizarse como una empresa líder en el sector avícola, intentando crecer de manera sostenible al ritmo que el cliente lo solicite.

Avinsa, se entiende a sí misma como una empresa familiar, pero intenta día a día ser un corporativo con visión estratégica del negocio, profesionalizando sus procesos en pro de alcanzar los objetivos de sus socios y de los que en general, la conforman.

En cuanto a la gestión de comunicaciones, se formó hace poco más de dos años como un área dependiente del departamento de gestión del talento humano. Su

nombre completo es “Comunicaciones y bienestar” y se encarga en general de administrar los medios de comunicación internos de la compañía, del proceso de inducción y de generar, proponer y ejecutar las actividades de bienestar de la empresa mientras da apoyo a los demás departamentos en lo que se le solicite.

Es importante señalar, que no se gestionan las comunicaciones de manera estratégica ni conectada con los objetivos de la organización, sino de manera reactiva en la búsqueda de los intereses del departamento de Talento Humano.

3.1.2 Filosofía de la organización: La compañía en su preocupación por establecer una cultura y filosofía completamente definida que guíe cada acción y decisión que en la empresa se tome, ha decidido establecer a través de un propósito central, una visión, cinco principios regidores y dos objetivos estratégicos, la medula del funcionamiento y la operación de la organización.

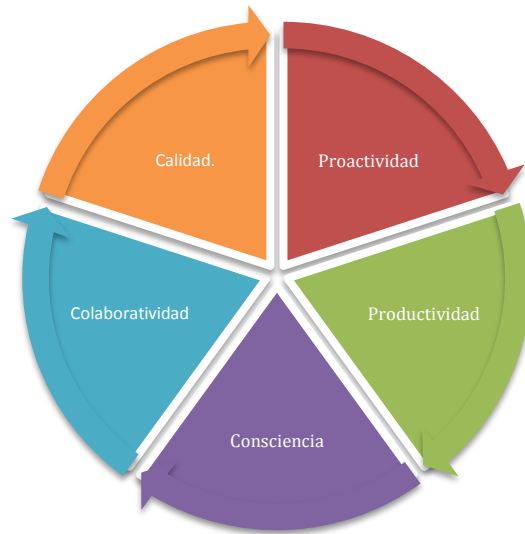
- **Propósito central:** En Avinsa trabajamos cada día ayudando a producir el pollo número uno de Colombia de manera proactiva, productiva, consciente, colaborativa y de calidad.

- **Visión:** Para el 2019 en Avinsa seremos una empresa próspera, segura y sostenible; basados en procesos certificados que generen impacto positivo en cada uno de nuestros públicos de interés.

- **Objetivos estratégicos:**
 - Acompañar, mientras crecemos de manera constante, a nuestro cliente en la producción de la marca número uno de pollo en Colombia.
 - Fortalecer organizacionalmente la compañía y alinearla completamente al cumplimiento de la filosofía estratégica diseñada para Avinsa.

- **Principios misionales:**

Figura 4 Principios misionales



- **Calidad:** En Avinsa nuestro primer principio regidor para cualquier decisión que tomemos y cualquier acción que realicemos es la Calidad. Entendida como el cumplimiento de los requerimientos de nuestro cliente y su satisfacción. La calidad del servicio, la inocuidad del producto.
- **Pro-actividad:** Somos una empresa en constante cambio, que toma la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras en busca de la excelencia.

Sobrepasamos las expectativas de nuestros grupos de interés y actuamos con rapidez y energía para dar solución a sus necesidades.

- **Productividad:** Somos capaces de producir un servicio de calidad usando la menor cantidad de recursos. Somos una organización rentable y en

permanente crecimiento, que satisface las necesidades del presente sin comprometer los recursos futuros.

- Consciencia: Nos reconocemos a nosotros mientras reconocemos también a los que nos rodean y nos integran. Respetamos las diferencias.
- Colaboratividad: Nos movemos de manera colaborativa. Co-creando, aprendiendo, gestionando y creciendo de manera colectiva.

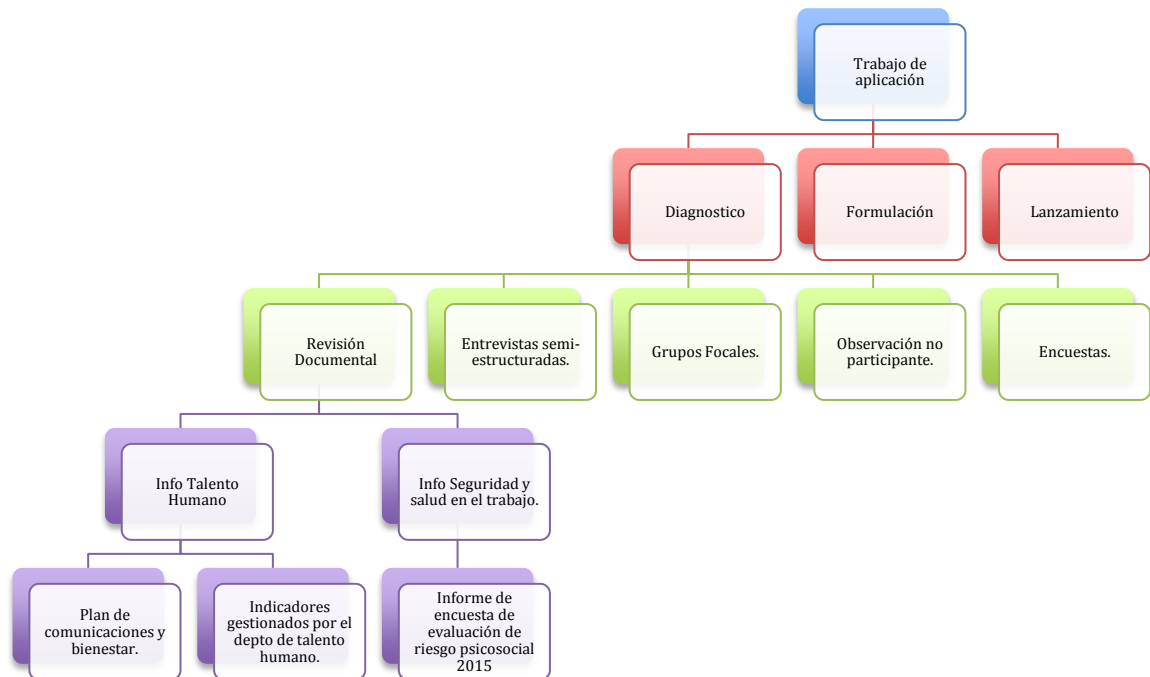
3.2. REVISIÓN DOCUMENTAL.

La primera fase del diagnóstico fue la revisión documental. Etapa en la que se buscaba hacer un barrido de información en documentos o archivos que se manejaran en la compañía y que pudieran dar luces sobre la situación actual de las comunicaciones en la organización.

Siguiendo esta lógica, hay que anotar que luego de encontrada la información, se clasificó según la fuente desde la que procedía, teniendo como resultado final dos categorías: la primera es la información suministrada por el departamento de talento humano, mientras la segunda se encasilla dentro de la información suministrada por el departamento de seguridad y salud en el trabajo.

A su vez, dentro de cada clasificación se encontró entonces: suministrado por el departamento de gestión del talento humano, el plan de comunicaciones y bienestar y el resultado de los indicadores gestionados por dicho departamento. Por su parte, suministrado por el departamento de seguridad y salud en el trabajo, el informe de resultados de la aplicación de la medición de riesgo psicosocial hecha en 2015 por la ARL.

Figura 5. Revisión documental



3.2.1 Información suministrada por el departamento de gestión del talento humano de Avinsa.

3.2.1.1 Plan de comunicaciones y bienestar: Para hacer un análisis completo del plan de comunicación y bienestar que manejaba la compañía hay que empezar por hablar de su historia.

Este fue un plan que nació desde la jefatura del departamento de talento humano a mediados del 2013. Su creación y gestión estaba a cargo del asistente de comunicaciones y bienestar quien desde que era un estudiante en práctica profesional de comunicación social, no solo diseñó, sino que además lo socializó con su departamento para en conjunto solo con su equipo hace correcciones y anotaciones.

Hay que advertir además que el plan obedeció en su totalidad a un proceso de introspección y evaluación subjetiva por parte del departamento de gestión del talento humano. Este, implicó la reflexión a priori de las problemáticas y necesidades de la compañía y su personal para así producir el ya señalado documento.

No hubo entonces detrás de su creación un proceso verdaderamente estratégico de definición que de verdad se conectara de forma explícita con los objetivos de la compañía, con sus necesidades reales encontradas a través de un proceso medianamente científico, ni una planeación estratégica que tuviera en cuenta seguimientos y medición; por lo que, por ejemplo, a la fecha, es imposible saber en qué porcentaje exacto de cumplimiento va cada una de las actividades allí consignadas.

En este orden de ideas el plan se concibió desde 4 perspectivas sobre las que abordar el bienestar de los colaboradores de la organización y la eficacia y eficiencia de las comunicaciones internas de la compañía.

Los 4 ejes son: Identidad organizacional, calidad de vida laboral, liderazgo y relaciones interpersonales y efectividad de medios. Y cada una de estas con unas tácticas específicas que fueron consignadas en la siguiente tabla para mayor claridad.

Tabla 1. Plan De Comunicaciones Y Bienestar

| IDENTIDAD ORGANIZACIONAL | CALIDAD DE VIDA LABORAL | LIDERAZGO Y RELACIONES INTERPERSONALES | EFFECTIVIDAD DE MEDIOS |
|--|--------------------------|--|--|
| Conformación del comité de convivencia | Recreación y deportes | Capacitación en liderazgo propositivo | Identidad corporativa |
| Desarrollo del plan general de inducción | Cine-club | Capacitación en liderazgo participativo | Medio oficial impreso bimestral AVINSA |
| Seguimiento al plan de capacitaciones AVINSATE | Celebraciones especiales | Promoción de las cualidades de un buen líder | Portal virtual AVINSA |
| Plan de reconocimientos | Medición de satisfacción | | Aumento efectividad de reuniones |
| Integración familia-empresa | | | Soporte a otras dependencias |
| Promoción del sistema de valores AVINSA | | | |

Ahora luego y a sabiendas de las falencias del plan, y si bien no funciona como un apoyo crucial de apalancamiento a la hora de concretar el trabajo de aplicación, si funciona como guía para analizar, según se construyó; cuáles, según el departamento de gestión del talento humano del momento, eran las problemáticas importantes y prioritarias para solucionar en la compañía.

Funciona entonces este plan, como un documento histórico que luego de su análisis nos permite inferir que:

- Existía en ese momento una clara preocupación por las relaciones interpersonales dentro de la organización. (Competencias comunicativas y existencia apropiada de canales y espacios de comunicación).

- Existían falencias en la comunicación y el desempeño de los colaboradores que ingresaban a laborar a la compañía, por lo que se decidió trabajar en el plan de inducción.
- Sabiendo que en estos momentos en la empresa el plan de capacitación lo lidera y lo dirige cada departamento con su personal, el departamento de gestión del talento humano encontró allí una falencia y pretendió asignar esta gestión al área de comunicaciones.
- El departamento de gestión del talento humano del momento evidenció la posibilidad de que los colaboradores no sintieran reconocido su trabajo.
- El departamento de talento humano creyó importante que los trabajadores de la compañía conocieran el sistema de valores de la organización.
- Por su perspectiva y línea hacia el bienestar del colaborador, el plan concibe como tácticas importantes las de recreación y esparcimiento de los colaboradores.
- Por su labor de dirección, la jefatura de talento humano del momento consideró necesaria la capacitación en liderazgo para los directivo y jefes de cada uno de los departamentos de la compañía.
- Se identificó algún tipo de falencia con la identidad de la compañía.
- Se concibieron como medios importantes para gestionar, un medio impreso con circulación bimestral y un portal virtual.

- El departamento de talento humano sintió dificultades en la efectividad y eficacia de las reuniones y demás espacios de comunicación que se llevaban a cabo en la organización.

De esta manera, todo lo anterior podemos agruparlo en 5 grandes preocupaciones evidentes que, según el departamento de talento humano de la época, merecían gestión y reconocimiento por parte del área de comunicaciones:

- i. Relaciones (Colaborador-Colaborador) (Líder-Colaborador) (Empresa-Colaborador).
- ii. Ingreso de nuevos colaboradores.
- iii. Identidad corporativa.
- iv. Recreación y esparcimiento.
- v. Cantidad y eficacia de medios.

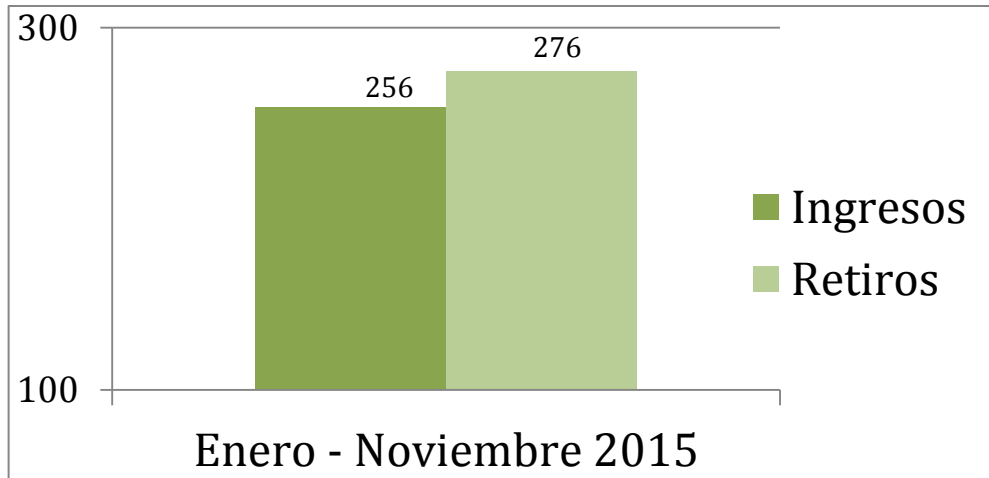
Una clasificación, desde la gestión de comunicaciones, podría ser por su parte:

- i. Competencias comunicativas.
- ii. Canales y espacios de comunicación.
- iii. Gestión de los contenidos.
- iv. Estándares y procedimientos de comunicación.
- v. Imagen interna.

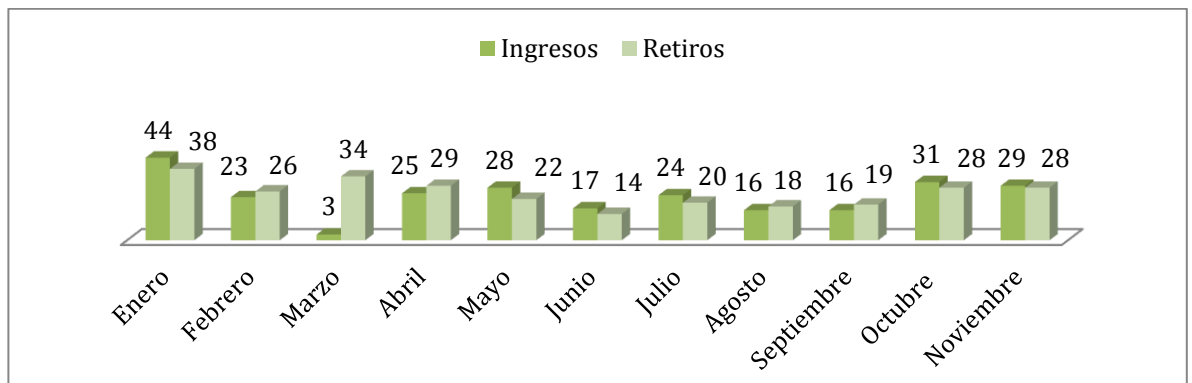
3.2.1.2 Resultado De Los Indicadores Gestionador Por El Departamento De Talento Humano. Desde el mes de agosto del 2015 el departamento de talento humano empezó a llevar y recopilar información que diera luces sobre las prioridades que debía tener su gestión a la hora de accionar dentro de Avinsa.

Seis son los indicadores que se llevan desde el ya mencionado mes y son los siguientes con sus respectivos resultados.

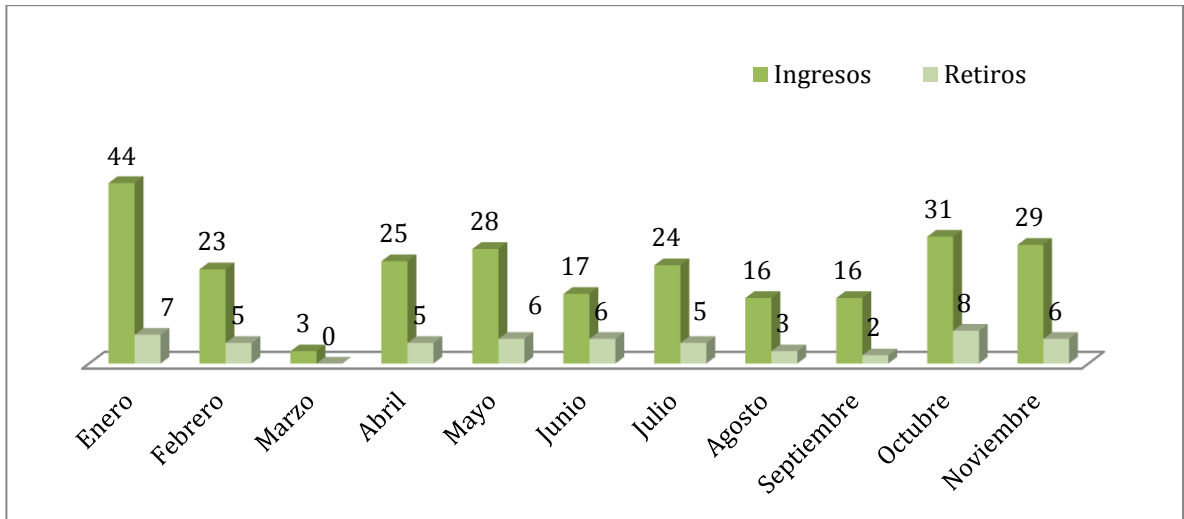
Gráfica 1. Ingresos Vs Retiros acumulados.



Gráfica 2. Ingresos Vs Retiros mes a mes.



Gráfica 3. Ingresos Vs Retiros fugaces. (Entendiendo retiros fugaces como los que suceden en el mismo mes de la contratación del colaborador).



Gráfica 4. Áreas en las que sucedieron los retiros.

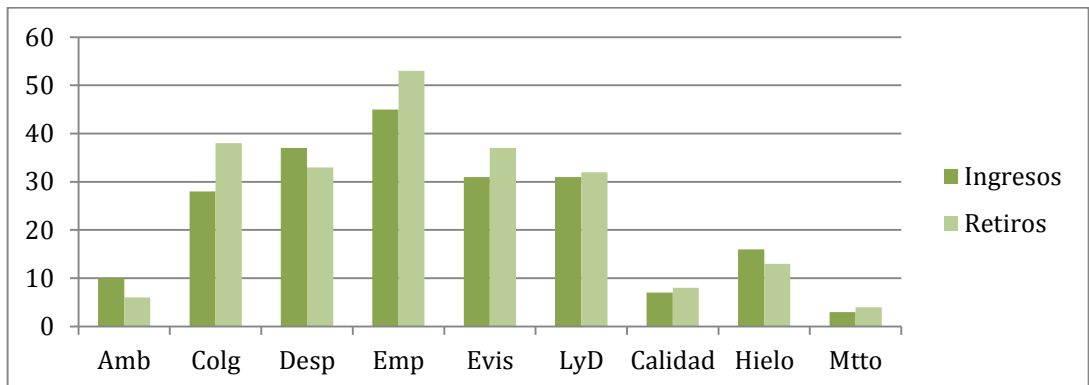


Tabla 2. Principales motivos de retiro.

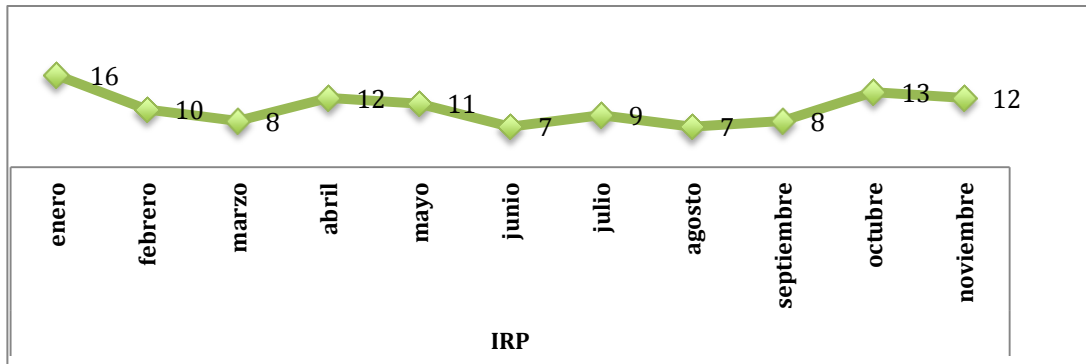
| | 79 Encuestados | | | | TOTALES |
|--------------------------------|----------------|------------|---------|-----------|---------|
| | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | |
| Cansancio físico y psicológico | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Continuación de estudios | 1 | 2 | 0 | 1 | 4 |
| Duración del turno | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Entorno familiar | 2 | 0 | 3 | 2 | 7 |
| Horario del turno | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Nueva oferta laboral | 3 | 8 | 4 | 5 | 20 |
| Inconvenientes con compañeros | 1 | 0 | 2 | 2 | 5 |
| Inconvenientes con jefes | 2 | 2 | 3 | 4 | 11 |
| Terminación del contrato | 4 | 2 | 5 | 2 | 13 |
| Otro | 0 | 5 | 5 | 2 | 12 |
| Inconformidad con funciones | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |

Tabla 3. Opiniones de los trabajadores retirados sobre lo que creen debe mejorar en la organización.

| | 79 Encuestados | | | | TOTALES |
|---------------------------|----------------|------------|---------|-----------|---------|
| | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | |
| Horarios | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 |
| Casino | 5 | 6 | 5 | 7 | 23 |
| Salario | 2 | 2 | 3 | 1 | 8 |
| Beneficios para empleados | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Infraestructura | 1 | 0 | 3 | 0 | 4 |
| Jefes directos | 3 | 5 | 7 | 9 | 24 |

Con la anterior información, siendo más específicos con los indicadores uno y dos podemos además inducir también los siguientes datos.

Gráfica 5. Índice de rotación por mes:



Sabiendo que el índice de rotación tiene por fórmula de cálculo:

$$IRP = \left(\frac{A+D}{2} \right) * 100 / \left(\frac{F1+F2}{2} \right)^{25}$$

Siendo:

A: Número de personas contratadas durante el periodo.

D: Personas desvinculadas durante el periodo.

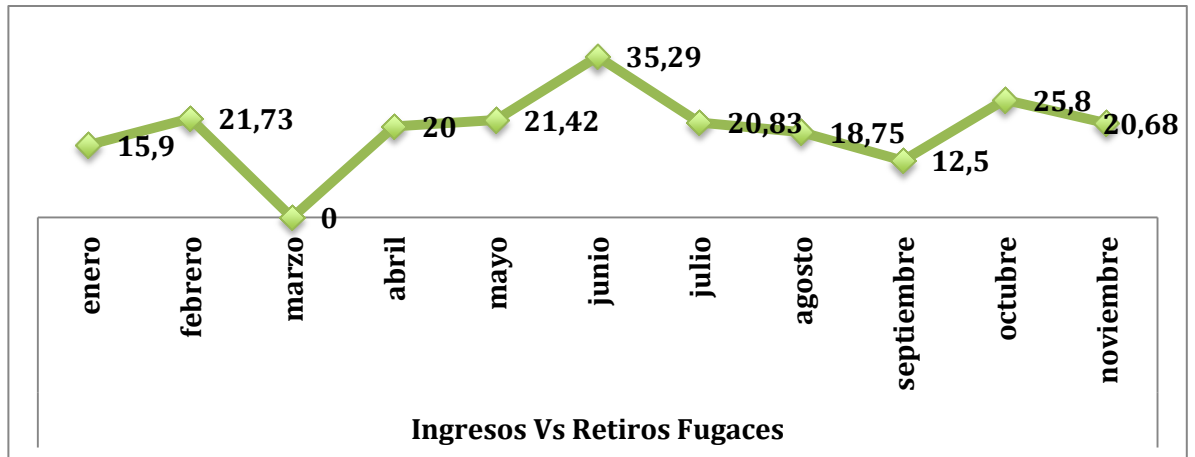
F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo.

F2: Número de trabajadores al final del periodo considerado.

Otro dato que podemos inferir es el de porcentajes de retiros fugaces con respecto a los ingresos del mes:

²⁵ CASTILLO APONTE, José. Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones, 2006.

Gráfica 6. Retiros fugaces con respecto a los ingresos del mes:



Ya habiendo aprovechada la información suministrada en indicadores por el departamento de gestión del talento humano y luego de analizarla, podemos deducir 5 grandes conclusiones:

- i. No hay un comportamiento estable en el índice de rotación y el tema obedece más a eventualidades que a otra cosa.
- ii. Sucede lo mismo con los retiros fugaces. Variable en la que además intercede la calidad del proceso de selección que se realice para escoger este candidato.
- iii. En cuanto a las áreas con más retiros, es evidente una predominancia del personal operativo. Teniendo en el siguiente orden de mayor a menos las 5 áreas con más afectación por parte de la rotación del personal: empaque, eviscerado, despachos, colgado y limpieza y desinfección.
- iv. Las 5 causas de retiro son, de mayor a menor importancia por cantidad de operarios que las señalaron en la encuesta de retiro: nueva oportunidad

laboral, terminación de contrato, otro, inconvenientes con jefes y problemas en el entorno familiar.

- v. Según los operarios retirados, las tres cosas por mejorar más importantes y a las que la compañía debería prestar más atención son: a la relación entre jefes directos y empleados, al servicio de cafetería y a los beneficios que la compañía da a sus colaboradores. La relación con jefes directos es crítica y pertenece al alcance la gestión de comunicaciones.

3.2.2 Información Suministrada Por El Departamento De Seguridad Y Salud En El Trabajo.

3.2.1.1 Informe Evaluación De Riesgo Psicosocial Practicado Por La ARL En El 2015. Este informe fue el resultado de la aplicación de un instrumento de medición a manera de encuesta, que suministró la ARL con el objetivo de identificar los principales factores de riesgo psicosocial que se presentaban en ese momento específico en Avinsa.

Antes de continuar es importante hacer claridad sobre algunos conceptos que se requieren para poder interpretar los resultados del informe desde una óptica de comunicación, dichas definiciones son extraídas de manera literal del documento final generado por la ARL.

- Factores psicosociales: Los factores de riesgo psicosocial deben ser entendidos como toda condición que experimenta el hombre en cuanto se relaciona con su medio circundante y con la sociedad que le rodea, por lo tanto no se constituye un riesgo sino hasta el momento en que se convierte en algo nocivo para el bienestar del individuo o cuando desequilibran su relación con el trabajo o con el entorno.

- Condiciones individuales: Las condiciones individuales aluden a una serie de características propias de cada trabajador o a características socio-demográficas como el sexo, la edad, el estado civil, el nivel educativo, la ocupación (profesión y oficio), la ciudad o lugar de residencia, la escala socio-económica (estrato), el tipo de vivienda y el número de dependientes. Estas características socio-demográficas pueden modular la percepción y el efecto de los factores de riesgo intra-laborales y extra-laborales.

- Condiciones extra-laborales: Comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo. Las dimensiones extra-laborales que se evalúan en este estudio son:
 - Tiempo fuera del trabajo: Se refiere al tiempo que el individuo dedica a actividades diferentes a las laborales, como descansar, compartir con familia y amigos, atender responsabilidades personales o domésticas, realizar actividades de recreación y ocio.

 - Relaciones familiares: Propiedades que caracterizan las interacciones del individuo con su núcleo familiar.

 - Comunicación y relaciones interpersonales: Cualidades que caracterizan la comunicación e interacciones del individuo con sus allegados y amigos.

 - Situación económica del grupo familiar: Trata de la disponibilidad de medios económicos para que el trabajador y su grupo familiar atiendan sus gastos básicos.

- Características de la vivienda y de su entorno: Se refiere a las condiciones de infraestructura, ubicación y entorno de las instalaciones físicas del lugar habitual de residencia del trabajador y de su grupo familiar.
- Influencia del entorno extra-laboral en el trabajo: Corresponde al influjo de las exigencias de los roles familiares y personales en el bienestar y en la actividad laboral del trabajador.
- Desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda: Son las condiciones en que se realiza el traslado del trabajador desde su sitio de vivienda hasta su lugar de trabajo y viceversa. Comprende la facilidad, la comodidad del transporte y la duración del recorrido.
- Condiciones intra-laborales: Son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y el bienestar del individuo.

Los dominios considerados son las demandas del trabajo, el control, liderazgo y las relaciones sociales y la recompensa. Los dominios y como fueron concebidos en los instrumentos de la batería se definen a continuación:

- Demandas del trabajo: Se refiere a las exigencias que el trabajo impone sobre los individuos. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo.
- Control sobre el trabajo: Posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la

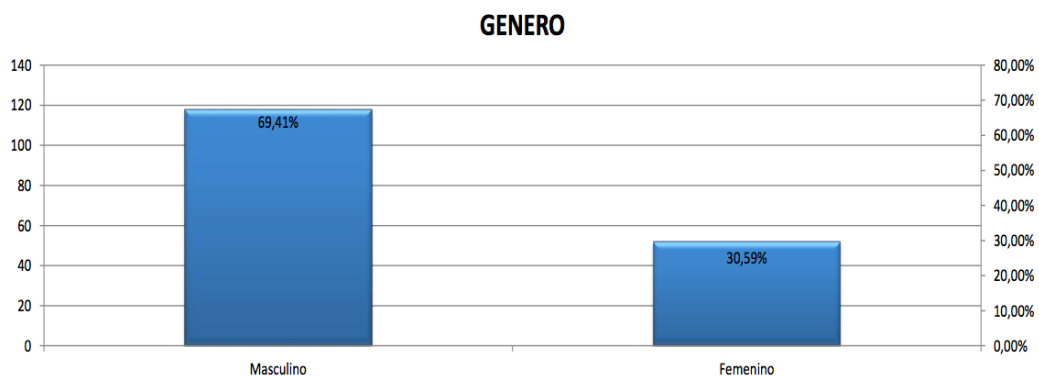
capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo.

- Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: El liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores, y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área.

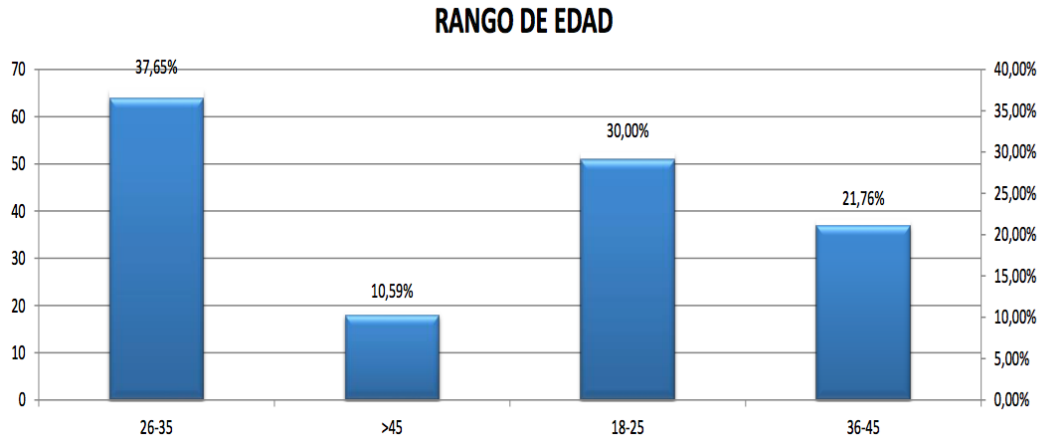
Teniendo claros dichos conceptos, podemos ahora fijarnos en el conjunto importante de datos que nos suministra el informe y que tiene que ver con la población a trabajar.

Aunque se había mencionado ya la alta rotación del personal operativo, conocer cómo se conformaba la población al momento de la aplicación de este instrumento nos permite vislumbrar un poco el camino que se encontrará en el resto de la investigación y de esta manera proponer tácticas de recolección de información mucho más acertadas.

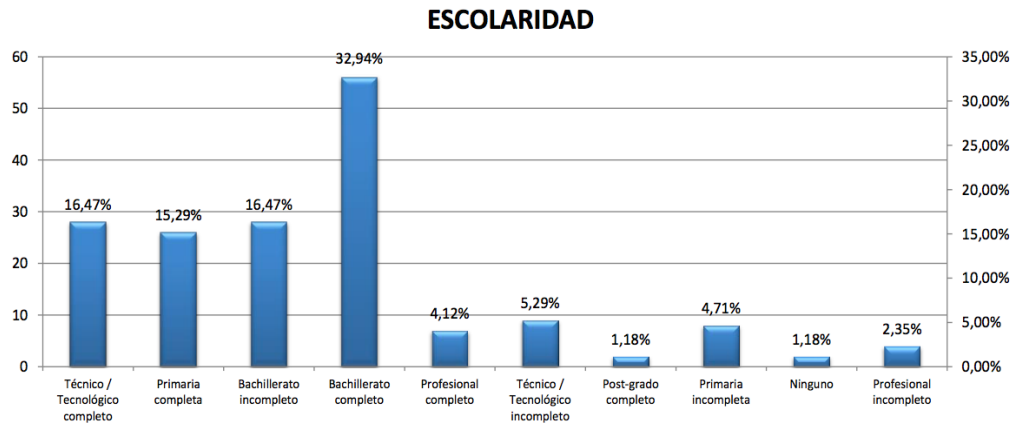
Gráfica 7. Distribución de la población por género:



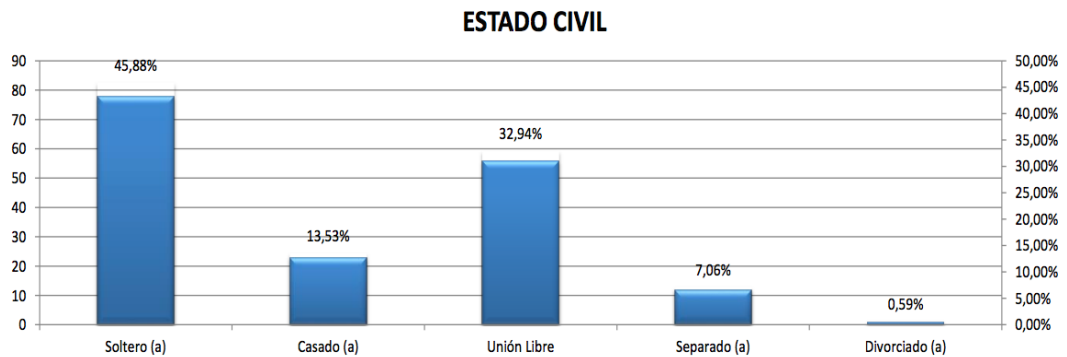
Gráfica 8. Distribución de la población por edad:



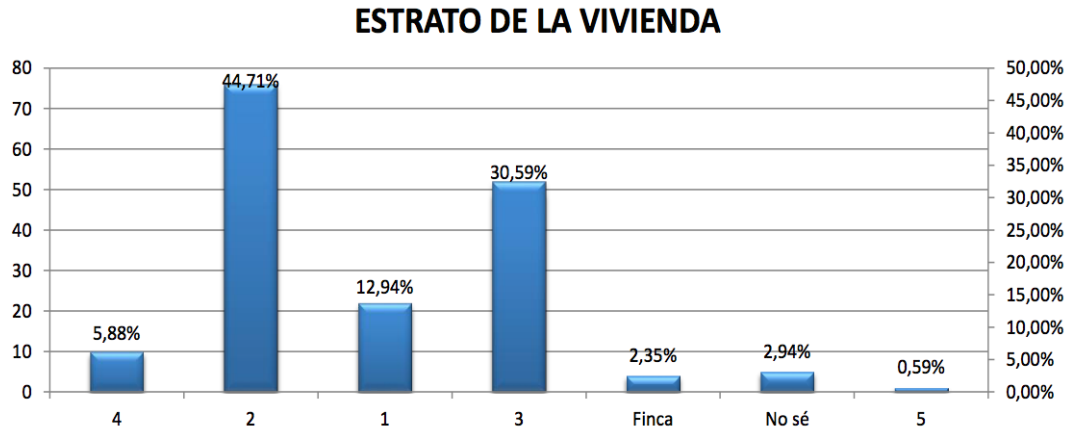
Gráfica 9. Distribución de la población por escolaridad:



Gráfica 10. Distribución de la población por estado civil:



Gráfica 11. Estrato de la vivienda.



Ahora luego, conociendo la población que había en la organización en el momento en que se aplicó el instrumento, podemos proceder a hacer un análisis de los resultados arrojados.

Es importante resaltar que los resultados se dividen en intra y extra laborales, subdividiéndose a su vez los primeros en el personal directivo (supervisores, inspectores, coordinadores y líderes) y personal operativo (auxiliares, asistentes y operarios).

En este orden de ideas tenemos que:

El riesgo psicosocial en el personal directivo es alto y las preocupaciones o problemáticas que se encontraron en orden de importancia son:

- Demanda de la jornada laboral.
- Demanda por ambiente y esfuerzo físico.
- Consistencia del rol.
- Exigencias de responsabilidad en el cargo.
- Demandas de carga mental.
- Capacitación.

- Control y autonomía.

Teniendo así riesgo sobretodo en el personal directivo en demandas del trabajo y liderazgo y relaciones sociales.

En cuanto al personal operativo, existe en ellos un riesgo psicosocial bajo, en el que se encontraron las siguientes problemáticas organizadas acá en orden de mayor a menos repetición por cantidad de personal.

- Oportunidades para el uso e habilidades y conocimientos.
- Demandas ambientales y de esfuerzo físico.
- Demandas de la jornada de trabajo.
- Demandas cualitativas.
- Participación y manejo del cambio.
- Claridad del rol.
- Retroalimentación del desempeño.

Teniendo así riesgo sobretodo en el personal operativo en dominio y control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensas.

Por último y en cuanto a la dimensión extra-laboral, se encontró un riesgo bajo, liderado por las dimensiones: situación económica del grupo familiar y tiempo fuera del trabajo insuficiente.

3.2.3 Matriz de análisis de la información. Con la información encontrada en el plan de comunicaciones y bienestar, los indicadores gestionados por el departamento de talento humano y el informe de riesgo psicosocial suministrado por el departamento de seguridad y salud en el trabajo; se organizó una matriz que permitiera entender y analizar de manera mucho más global los datos obtenidos.

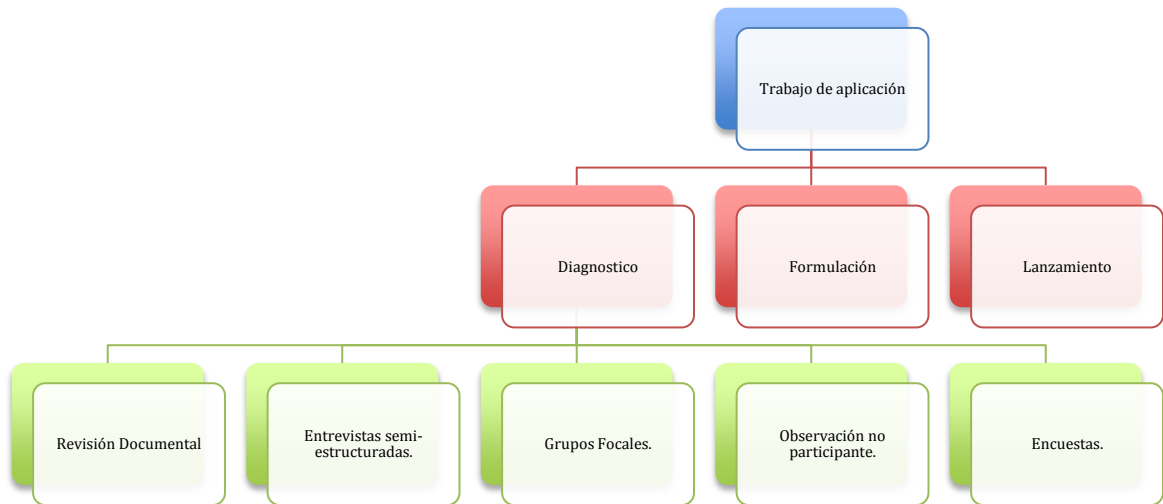
El resultado fue el siguiente:

Tabla 4 Problemáticas encontradas en la revisión documental.

| Problemáticas encontradas en la revisión documental. | | |
|---|---|--|
| Información suministrada por talento humano | | Información suministrada por Salud Ocupacional. |
| Plan de Comunicaciones y bienestar | Indicadores administrados por talento humano | Informe de Riesgo psicosocial |
| Relaciones: Se evidenció una clara preocupación del área de comunicaciones y del departamento de Talento Humano por las relaciones entre colaboradores, entre los colaboradores y sus jefes y entre los colaboradores y la empresa. | No hay un comportamiento estable en el índice de rotación y el tema obedece más a eventualidades y percepciones en el tiempo que otra cosa. | El riesgo en el personal directivo es alto |
| Ingreso de nuevos colaboradores: Se evidenció una fuerte preocupación en el departamento de talento humano por garantizar un buen ingreso de los nuevos colaboradores. | Sucedió lo mismo con los retiros fugaces. Variable en la que además intercede la calidad del proceso de selección que se realice para escoger el candidato. | El riesgo en el personal directivo se focaliza sobre todo en demandas del trabajo y liderazgo y relaciones sociales. |
| Identidad corporativa: Lo mismo sucede con la imagen de la marca y sus aspectos visuales parametrizados y estandarizados. | En cuanto a las áreas con más retiros, es evidente una predominancia del personal operativo. Teniendo en el siguiente orden de mayor a menor las áreas con más afectación por parte de la rotación: empaque, viscerado, despachos, olgado y limpieza. | El riesgo en el personal operativo es bajo |
| Recreación y esparcimiento de los colaboradores: Este tema fue uno de los más importantes para el plan debido a su inclinación hacia el bienestar de los colaboradores. | Las causas del retiro son, de mayor a menor importancia por cantidad de operarios: nueva oportunidad laboral, terminación de contrato, otro, inconvenientes con jefes y problemas en el entorno familiar. | El riesgo en el personal operativo se focaliza en dominio y control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensas. |
| Cantidad y eficacia de los medios | Según los operarios retirados, las tres cosas por mejorar más importantes y que la compañía debería prestar más atención son: la relación entre jefes directos y empleados, el servicio de cafetería y asino y los beneficios que la compañía da a sus colaboradores. | En la dimensión extra-laboral, se encontró un riesgo bajo. Liderado por las dimensiones: situación económica del grupo familiar y tiempo fuera del trabajo insuficiente. |

3.3. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.

Figura 6. Entrevista semi-estructurada.



3.3.1. Escogencia De Grupos Y Entrevistados. Ya conociendo el organigrama de la compañía, se define con base a este la muestra a entrevistar en esta, la tercera fase del diagnóstico.

La compañía se dividió de esta manera en seis grupos de los cuales salen 22 entrevistados. Los grupos se organizaron por rango de mando dentro de la empresa. Cada cargo entrevistado se escogió pretendiendo abarcar toda la compañía y las dos subgerencias, desde lo más alto hasta la base de la pirámide.

Figura 7. Escogencia De Grupos Y Entrevistados



Por su parte, cada grupo tuvo una entrevista semi-estructurada diferente, esperando que sus intereses y habilidades comunicativas también lo sean.

Es importante agregar además que las preguntas, se desarrollaron con base al conocimiento a priori que se traía antes de hacer la investigación, sumado al resultado de la primera fase del diagnóstico, la revisión documental. Los cuales se pueden encontrar en la matriz de análisis de la información y problemáticas encontradas.

3.3.1.1. Set de Preguntas. Según lo planeado las siguientes son las preguntas que se hicieron a cada grupo.

- Grupo 1:
 - Según sus intereses y expectativas como socio de la compañía, ¿está usted conforme con la comunicación que existe entre la empresa y usted?. Describa cómo es.
 - ¿Cree usted en la organización? ¿Lo que dice concuerda con lo que hace?
 - ¿Su visión como socio es conocida y seguida por la organización?

- Grupo 2:
 - ¿Cuál cree usted que es la mayor causa de rotación de personal? ¿Qué ha hecho la empresa para solucionarlas?.
 - ¿Cómo ve usted las relaciones: jefe-empleado y cree usted que pueden mejorar? ¿En qué?
 - En un sentido figurado. ¿Habla toda la empresa el mismo idioma?
 - ¿Su visión como gerente es conocida y seguida por el personal de la organización? ¿Por qué si / no?
 - ¿Cómo cree usted que los colaboradores ven a la organización?

- Grupo 3:
 - ¿Cómo ve usted las relaciones entre jefe y empleado, empleado y empleado y empresa con empleado?.
 - ¿Cree usted que la empresa está preparada en este momento, desde el ámbito comunicativo, para asumir el reto de la certificación HACCP?
 - ¿Cuál cree usted es la mayor causa de rotación de personal? ¿Qué ha hecho la empresa para solucionarlo?
 - ¿Cree usted en la empresa? ¿Creen los demás empleados en la empresa?
 - Describa cuál es el clima laboral de la compañía.

- Grupo 4:
 - ¿Cómo ve usted las relaciones entre jefe y empleado, empleado y empleado y empresa con empleado?.
 - ¿Cuál cree usted es la mayor causa de rotación de personal? ¿Qué ha hecho la empresa para solucionarlo?
 - ¿Siente que el trabajo de los supervisores de la compañía es valorado y apreciado cómo debería?
 - ¿Qué tan complicada es su carga laboral? ¿Qué propondría para darle solución?

- ¿Cree usted que los medios de comunicación que se utilizan en Avinsa son suficientes y efectivos? ¿Cuáles usa usted?.
- ¿Son claros los procedimientos que debe seguir como supervisor?

- Grupo 5:
 - ¿Siente que su trabajo en la compañía es valorado y apreciado cómo debería?
 - Describa el clima laboral de la compañía.
 - ¿Cómo ve usted las relaciones entre jefe-empleado, empleado-empleado y empresa-empleado?
 - ¿Qué tan complicada es su carga laboral?
 - ¿Cree usted que en Avinsa los procedimientos siempre son claros?

- Grupo 6:
 - ¿Cuál cree usted que es la mayor causa de rotación de personal? ¿Qué ha hecho la empresa para solucionarlo?
 - ¿Cómo ve usted las relaciones entre jefe-empleado, empleado-empleado y empresa-empleado?
 - ¿Cree usted que los medios de comunicación que se utilizan en Avinsa son suficientes y efectivos? ¿Cuáles usa usted?.
 - ¿Cree usted en la empresa? ¿Creen sus compañeros en la empresa?
 - ¿Cree que es efectiva la inducción que se hace a los operarios nuevos antes de que entren a trabajar?

3.3.2 Análisis de las entrevistas. Teniendo entonces las entrevistas ejecutadas, se procedió al análisis de la información que sirvió como base para la formulación metodológica y temática de los grupos focales.

De esta manera, se dedujeron 13 temas clave e importantes que merecieron ser investigados más a fondo en la siguiente etapa. Los asuntos fueron:

- Los entrevistados en cargos diferentes al de operario piensan que la rotación alta de personal obedece a tres variables: horario, trabajo duro y salario.

Por su parte, los operarios mismos, solo estuvieron de acuerdo con una de las variables antes mencionada: salario. Y por el contrario, descartaron tópicos como horario o trabajo duro como causa raíz y se refirieron más a una selección no efectiva, pues afirmaron que la que se hace actualmente no acerca lo suficiente al aspirante a la realidad del trabajo (que si bien es duro, con un buen acercamiento podría disminuir las falsas expectativas y así las posibilidades de renuncia.

- Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que, aunque se han tomado acciones para incentivar la estabilidad y desincentivar la rotación en la organización, no se ha hecho mucho. Se puede hacer más.
- En cuanto a la relación jefe-empleados, todos estuvieron de acuerdo en que no estaba para nada mal. Que en general había una buena relación basada en la participación, el compañerismo y niveles equilibrados de autoridad.

Solo se identificó un foco negativo con el supervisor del área de eviscerado. Este problema merece seguir siendo investigado a fondo.

- Con respecto a la relación empresa-empleado, todos los participantes aseguraron estar conformes.

- Ahora, es importante seguir indagando en la relación, al parecer inversamente proporcional entre el desempeño de algunos trabajadores y la calidad de las relaciones sociales y laborales que se construyen alrededor.

Esto podríamos decir inicialmente que sucede, pues por ser un proceso en línea, el trabajo de cada persona incide en el trabajo del otro: horarios de salida, cantidad de trabajo, incidencia en resultados, etc.

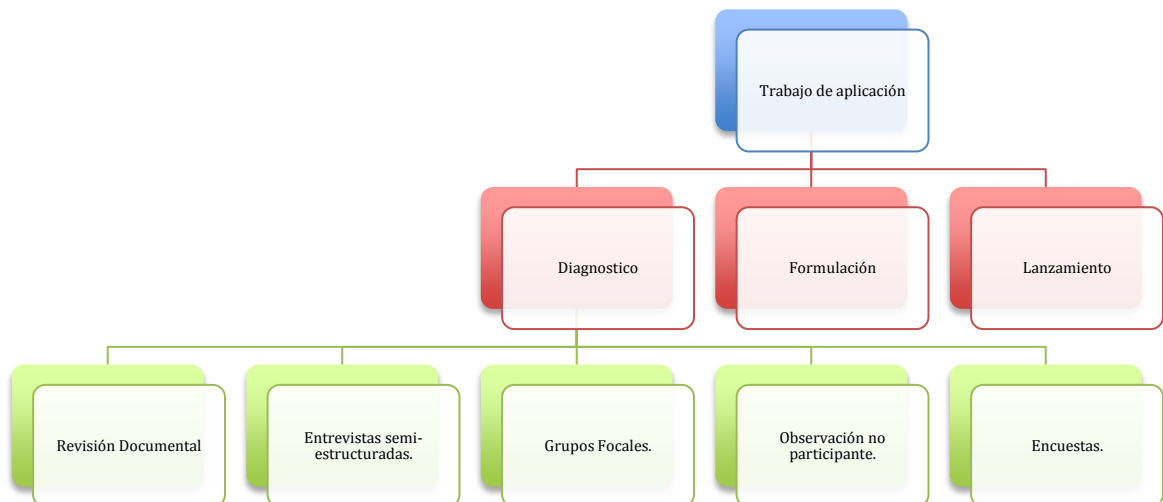
- Además, es también importante averiguar un poco más sobre el por qué los empleados en general creen que la empresa no está preparada, desde la perspectiva comunicacional, para obtener la certificación Haccp.
- En cuanto a los medios de comunicación que se usan en la compañía, las opiniones estuvieron divididas. Casi la mitad de los entrevistados afirmó que los medios eran suficientes y efectivos. Pero la otra mitad, por múltiples razones que se debe tocar más a fondo en otras fases del diagnóstico, piensa que no lo son.
- Cuando se le pidió a los entrevistados que definieran el clima laboral, hay que prestarle atención a que la palabra más utilizada fue “tenso”. Todos además coincidieron que era un hecho inherente al proceso productivo mismo y que era muy difícil de cambiar.
- En este mismo punto, varios, sobretodo los empleados de las áreas operativas afirmaron que una de sus principales molestias con respecto al trabajo era que no se movían como un solo equipo entre áreas. Esta información merece ser ampliada.
- Otro punto a evaluar con mayor ahínco tiene que ver con el lenguaje usado por los supervisores cuando fueron entrevistados. Se nota un orgullo en contar que

son estrictos con su personal y aunque podría no ser relevante, detrás del uso repetitivo de esta palabra pueden haber muchas causas y síntomas a verificar.

- Es claro, luego de oír las entrevistas, que poco son los espacios formales de dialogo que están debidamente ritualizados y que la comunicación informal predomina.
- La información relacionada con el ingreso de nuevos trabajadores a la compañía, su relación de aprendizaje con los trabajadores antiguos, si relación con la empresa, su inducción y demás debe ser revisada.

3.4. GRUPOS FOCALES.

Figura 8. Grupos focales.



3.4.1 Escogencia de los participantes. De nuevo y con el fin de tener una muestra lo suficientemente representativa, entre lo que las posibilidades de un grupo focal y su logística propia permite, se decidió que se usaría la misma base de grupos de la que se partió para las entrevistas.

La idea en este caso, por cuestiones de conveniencia y de generar un buen ambiente en cada uno de los grupos fue obviar la participación del socio y la gerencia.

De esto funciona así:

Un representante del grupo 3 y un representante del grupo 4, más dos del 5 y dos del 6 conforman un grupo focal.

Además, hay que tener en cuenta que un personaje externo a la compañía realizó y moderó los ejercicios con el fin de que el personal se sintiera con más libertad de expresar sus ideas.

De esta manera los grupos focales estuvieron conformados por 6 participantes sin incluir al moderador. Fueron en total 4 grupos y quedaron armados de la siguiente manera:

- Grupo focal 1: Líder de mantenimiento, supervisor de limpieza y desinfección, inspector de calidad, auxiliar de seguridad y salud en el trabajo, operario ambiental, operario de colgado.
- Grupo Focal 2: Líder de compras, supervisor de beneficio, técnico de mantenimiento, auxiliar de nómina, operario de empaque y operario de limpieza y desinfección.

- Grupo focal 3: Líder de gestión y salud en el trabajo, supervisor de bodega, asistente contable, inspector de calidad, operario eviscerado, operario producción de hielo.
- Grupo focal 4: Líder de veterinaria, supervisor de beneficio, técnico de mantenimiento, auxiliar de sistemas, operario limpieza y desinfección, operario eviscerado.

Es importante agregar que luego de haber realizado los 4 grupos focales planteados al inicio, en el transcurso de la investigación se decidió conformar un grupo más. Este, contando con la participación de siete líderes de departamentos.

- Grupo focal 5: Líder de producción, líder de calidad, líder de mantenimiento, líder de veterinaria, líder de contabilidad, líder de gestión del talento humano y líder de compras.

3.4.2 Conclusiones Generales De Los Grupos Focales. A continuación, las conclusiones generales del ejercicio de grupos focales realizado entre el 25 y 29 de abril del 2016.

Para este informe se analizaron aspectos como el lenguaje corporal de los participantes, grado de participación, aspectos positivos del ejercicio y finalmente las principales preocupaciones.

3.4.2.1 Lenguaje Corporal. Para este análisis se tuvo en cuenta la actitud de los participantes durante toda la sesión, así como en momentos de participación voluntaria o cuando eran consultados directamente.

- En términos generales se observó una buena actitud por parte de los trabajadores invitados a las sesiones. En su mayoría dieron su punto de vista a todas las preguntas y no estaban prevenidos aún cuando sabían que la sesión estaba siendo grabada.
- La actitud de los operarios de limpieza y desinfección fue permanecer callados y solo opinaban cuando se les consultaba de manera directa.
- La actitud de la líder de contabilidad en la sesión para líderes fue ausente.
- En la sesión de líderes se observó cómo varios de los asistentes tenían actitud defensiva ante las opiniones de sus compañeros.

3.4.2.2 Nivel de participación. Para este análisis se tiene en cuenta la disposición de aportar por parte de los participantes, así como las preguntas que mayor interacción permitieron.

- En términos generales los trabajadores menos participativos de cada grupo fueron los operarios de producción. Por lo general escuchaban más de lo que opinaban.
- La pregunta que mayor interacción generó en todos los grupos fue la que indagaba por la rotación de personal. Este espacio siempre ocupó cerca del 30% del tiempo en cada grupo focal pues todos tenían un aporte, generalmente una queja, sobre los motivos por los que se iban los trabajadores de Avinsa.
- Otra pregunta con alta participación fue la que indagaba por el clima laboral en la empresa. En general la mayoría concluyó que sí es tenso y dieron

suficientes argumentos que, en parte, reforzaban la pregunta sobre rotación de personal.

- La pregunta que menos participación generó fue la segunda, que indagaba sobre la actitud del equipo cuando hay un trabajador con bajo desempeño. Generalmente lo asociaron con los trabajadores nuevos y concluyeron que resulta molesto para los antiguos estar todo el tiempo ayudándole a los nuevos por que lo hacen por sentido de pertenencia o responsabilidad por acabar a tiempo.

3.4.2.3 Aspectos positivos del ejercicio. En este espacio del análisis se destacan las situaciones observadas y registradas de las sesiones.

- Cada grupo tuvo al menos un invitado que siempre fue activo y participativo y que demostraba entendía la dinámica, para luego ayudar a los demás a aportar diferentes puntos de vista sobre los temas. Además, tenían entendimiento de la situación de otros trabajadores, no solo de su grupo de trabajo.
- Al finalizar cada sesión, siempre hubo trabajadores que agradecieron por el espacio. Esta puede ser una muestra de que necesitan ser escuchados y sienten que la empresa los tiene en cuenta cuando se dan estas actividades.
- Al final de cada tema, en donde generalmente hubo quejas, los participantes siempre tuvieron soluciones para los mismos, lo que evidencia una actitud positiva y disposición para mejorar el clima laboral de la empresa.
- La forma de organizar los grupos, con trabajadores de niveles operativos, con supervisores y líderes fue bien recibida y aportó comentarios constructivos, así como una interacción más responsable y educada en todo momento.

- Todas las áreas tuvieron espacio dentro de los grupos focales, esta fue una buena oportunidad para escuchar la realidad de cada equipo de trabajo.
- Uno de los principales hallazgos positivos es que los participantes de las 5 sesiones no tuvieron reparo en asegurar que la relación jefe-trabajados era muy buena. Y cuando se les preguntó por el mismo aspecto, pero hace un año o más, todos coincidieron que la empresa ha mejorado considerablemente en este tema.

3.4.2.4 Aspectos Negativos. En este análisis se mostrarán aquellas quejas que fueron recurrentes dentro de las 5 sesiones y que parecen una realidad dada la incidencia y repetitividad mostrada.

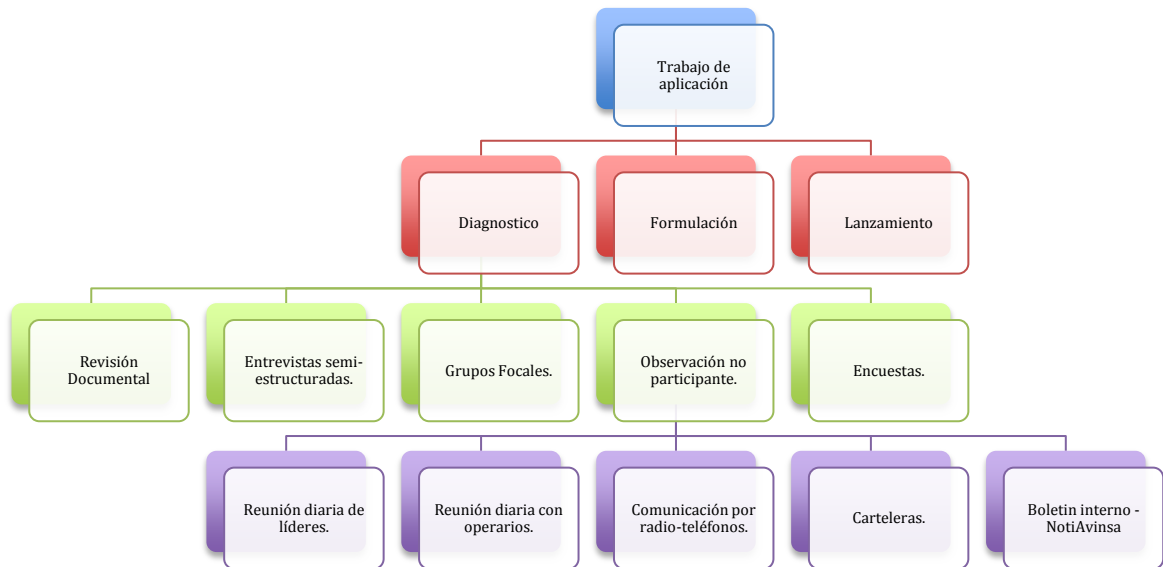
- En cada una de las 5 sesiones los trabajadores concluyeron que uno de los principales motivos que tienen para irse de Avinsa es el bajo salario que reciben por sus servicios. Esta fue la única queja que se presentó de forma idéntica en cada sesión.
- Dentro del grupo de operarios de planta, siempre hubo una queja recurrente con respecto al mal estado de las instalaciones físicas de la planta de producción. Al parecer son arreglos que vienen pidiendo hace meses y que dificultan el tranquilo cumplimiento de sus responsabilidades diarias.
- Como opinión general también coincidió en la mayoría de sesiones que el proceso de selección de operarios para la planta debe cambiar. La mayoría piensa que se están escogiendo a los trabajadores equivocados y este es otro de los principales motivos de la rotación del personal.
- Uno de los posibles problemas de este ejercicio es que no se den a conocer las estrategias que buscan mejorar los aspectos negativos aquí señalados. Si

los trabajadores sienten que los escuchan, pero la empresa no tiene en cuenta lo que dicen, porque no perciben cambios, puede causarse el efecto contrario al esperado en la actividad y perderse la actitud colaborativa de los empleados.

- Otro aspecto negativo que merece atención es el poco trabajo colaborativo entre áreas. Cuando se preguntó por este punto la mayoría coincidió en que la empresa promueve la competitividad al punto de que deriva en egoísmo entre áreas. Cuando se abordó el tema en la sesión diseñada para líderes concluyeron lo mismo, piensan que lo más importante es salvar su pellejo antes que pensar en colaborar con otros.
- A pesar de concluir que la relación jefe-trabajador ha mejorado considerablemente, siempre hubo algunas quejas sobre la relación supervisor-operario. La mayoría considera que estos líderes necesitan mejores herramientas para ejercer su liderazgo.

3.5 OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE.

Figura 9. Observación no Participante



3.5.1 Reunión Diaria De Líderes. Las asistencias a estas reuniones se dieron los días 11 y 12 de mayo, el subgerente de la empresa estuvo en una de las dos reuniones y la cantidad de asistentes varió en los dos días.

Tabla 5 Reunión Diaria De Líderes

| Asistentes Mayo 11 | Asistentes Mayo 12 |
|---------------------------|----------------------------------|
| - Líder de Producción | - Líder de Producción |
| - Líder de Mantenimiento | - Líder de Mantenimiento |
| - Líder Ambiental | - Líder Ambiental |
| - Líder de Compras | - Líder de Compras |
| - Líder de Talento Humano | - Líder de Talento Humano |
| - Líder de Calidad | - Líder de Calidad |
| - Gerente | - Líder de Planeación y Finanzas |
| | - Líder de Salud Ocupacional |
| | - Subgerente |

3.5.1.1 Análisis de la información. A continuación, se revisarán los hallazgos encontrados en el ejercicio de observación no participante dentro de la reunión diaria de líderes.

- El buen trato y el profesionalismo para participar y controvertir argumentos es notorio entre todos los líderes. Siempre que hubo alguna discusión en que alguno señalaba un error cometido por un compañero, hubo una respuesta tranquila en donde no había lugar para discusiones acaloradas.
- En ninguna de las sesiones se observó actitud constructiva por parte de los participantes ante los problemas expuestos. Dan la impresión de tener afán en terminar y lo importante parece ser dejar un registro del problema y esperar a que el responsable del mismo se encargue de mejorarlo. No dan espacio a una discusión enfocada en la mejora del problema, solo se centran en las consecuencias provocadas por el mismo.
- No todas las personas citadas a la reunión tienen participación. En la primera reunión la líder de compras y la gerente no tenían ningún aporte para dar, y en la segunda sesión fue la líder de planeación financiera quien no tuvo participación. Este asunto no necesariamente es negativo pues su participación en la reunión permite entender la realidad de las demás áreas aún cuando no se tengan intervenciones.
- La reunión gira en torno a 3 líderes: producción, calidad y mantenimiento.. Las eventualidades que conciernen a estas tres áreas ocupan más del 60% del espacio. En la del 11 de mayo, 18 minutos después de iniciarse tuvo intervención un líder diferente a estas tres áreas. El tiempo total de la reunión fue de 31 minutos.

En la reunión del 12 de mayo, 22 minutos después de iniciada intervino un área (ambiental) diferente de las tres ya mencionadas y 29 minutos después lo hizo un perteneciente a los departamentos administrativos. La reunión tardó 42 minutos en total y en los últimos 1 dieron su reporte áreas como SST, TH y abastecimiento.

- No se percibe un claro moderador de la reunión, como observados no participante se entendió que calidad dirige la reunión cuando el subgerente lo dijo el 12 de mayo, pero el día anterior no hubo figura que liderara el espacio.
- La reunión se desarrolla como un espacio de entrega de informe diario al subgerente. Todos intervienen hablándole y esperando que él de una respuesta o solución a lo que ellos comentan en sus turnos. Cuando él está presente, este no es un espacio de diálogo abierto entre líderes sino rendición de cuentas a su jefe.
- Se percibe una reunión de dos grupos, los administrativos y operativos, cuando un grupo interviene los líderes del otro parecen distraídos y hablan entre sí. Tal vez no entienden los temas que tratan los compañeros o no son de su interés.

3.5.2 Reunión diaria con operarios. Este espacio se desarrolla por un máximo de 10 minutos entre los operarios de cada área de producción y su respectivo supervisor minutos previos al inicio del proceso diario. Se hace de manera informal en un espacio abierto.

Tabla 6. El primer día se hizo la observación de dos áreas y el segundo de una.

| Mayo 11 | Mayo 12 |
|----------------|----------------|
| Eviscerado | Colgado |
| Empaque | |

- La reunión es un espacio para que el supervisor les entregue información sobre lo ocurrido en la jornada anterior, así como darles las recomendaciones más importantes del proceso que va a iniciar.
- El lenguaje de la reunión es claro y tranquilo por parte del supervisor y, en algunos casos, dan espacio para que los operarios opinen y hagan preguntas de cualquier tema.
- No es una reunión de carácter formal, por este motivo gran parte de los operarios no están muy atentos a lo que ocurre en ésta. Se percibe como un espacio acostumbrado pero que termina pronto y no siempre es útil para cada asistente.
- Cuando los operarios tienen alguna pregunta o queja sobre un proceso administrativo que los afecta, los supervisores no tienen la propiedad o conocimiento para orientarlos por lo que la respuesta es que se dirijan a las oficinas para pedir esa información.

3.5.3 Comunicación Por Radio-Teléfonos. Este ejercicio se hizo el día 12 de mayo durante una hora. Consistió en escuchar la comunicación a través de los radios que maneja la empresa sin participar de ninguna manera, por supuesto. El horario en que se hizo el ejercicio fue entre 12 y 1pm, una hora antes de finalizar el proceso de la jornada.

- Tiene largos periodos de calma total, en los que no se escucha algo diferente a pedir la ubicación de una persona, o simplemente no se escucha ningún tipo de comunicación.
- Durante este periodo no se presentaron discusiones, aunque algunos llamados insistentes por parte de Calidad a los supervisores daban sensación de un trato poco cordial entre estos cargos
- No todas las personas que deben tener un radio lo tienen. Para el caso de mantenimiento estaban tratando de localizar a alguien de su equipo y pedían a todos los que tuvieran radio que ayudaran con su localización. Esta situación puede entorpecer el trabajo de los demás.

3.5.4 Carteleras. Para este ejercicio se observaron 10 carteleras ubicadas en los siguientes espacios.

Tabla 7. Carteleras ubicadas

| Ubicación | Número de carteleras |
|-----------------------|-----------------------------|
| Cafetería | 2 |
| Talento Humano | 1 |
| Portería | 1 |
| Pasillo de vestidores | 3 |
| PTAP | 1 |
| Bodega | 1 |
| Planta de Hielo | 1 |

- Se evidencia una buena distribución de carteleras en la empresa. Cada área de trabajo tiene un espacio para publicar información.

- La información publicada en todas las carteleras es prácticamente la misma. Esto puede ocasionar que a un trabajador no le interese mirar la correspondiente a su área, sino que pueda mirar cualquiera para informarse.
- No es posible saber qué área es la que publica información. En una cartelera como la de cafetería, espacio en el que confluyen todos los trabajadores, se coloca todo tipo de información, pero no se sabe quién la coloca ni para quién está dirigida. Se podrían colocar distintivos por áreas.

Figura 10. Cartelera No. 1



- En la cartelera de Talento Humano había información de interés general, como reubicación de una EPS en liquidación o entrega de permisos para transitar en moto, sin embargo, esta información no se replicó en otras carteleras, de mayor exposición o de los públicos más interesados. También había información desactualizada.

Figura 11. Cartelera No.2

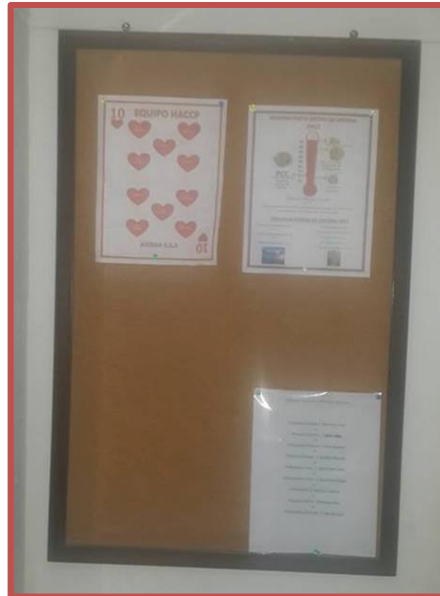


- Las carteleras del pasillo de vestidores de los operarios de producción no se aprovechan de manera adecuada, algunas no tienen información, o tienen algún formato desactualizado. Es importante evaluar el uso de estos espacios dado que los pasillos de vestidores son el paso obligado de más del 60% de los trabajadores de la empresa.

Figura 12 Cartelera No. 3



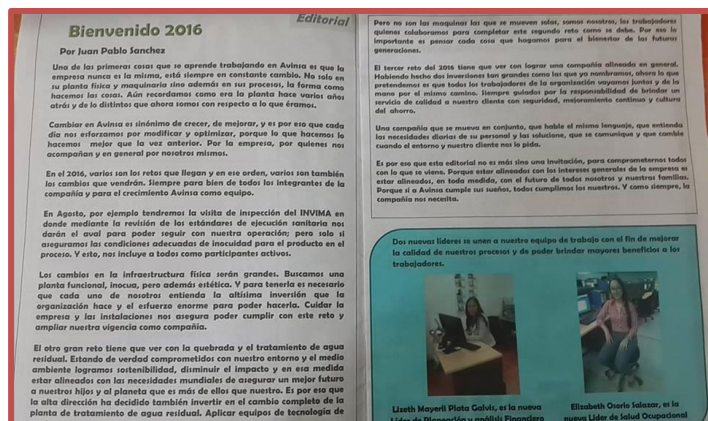
Figura 13. Cartelera No. 4



3.5.5 Boletín Interno: Avinsa. Para este análisis se tomó la única publicación hecha en el 2016, la edición 8 publicada el 30 de marzo.

- El diseño y la diagramación de la portada no son muy amigables pues la única imagen que presenta es la mascota de la empresa pero esta ha sido estirada verticalmente para encajarla en un recuadro y esta deformación es evidente dado que es un dibujo ampliamente conocido por los trabajadores.

Figura 14 Boletín



- Entendiendo el tipo de público al que quiere llegar este medio, los artículos demasiado cargados de texto no resultan atractivos para los lectores. Cuando se ingrese una editorial, procurar que no ocupe más de una página.
- Es importante que las fotografías sean protagonistas, por tanto, las páginas de fotos no deben distorsionar las dimensiones de estas piezas. Esta edición, en la página central, muestra las fotos de la celebración del Día de la Mujer, pero varias están estiradas o encogidas para hacerlas encajar dentro del espacio destinado.

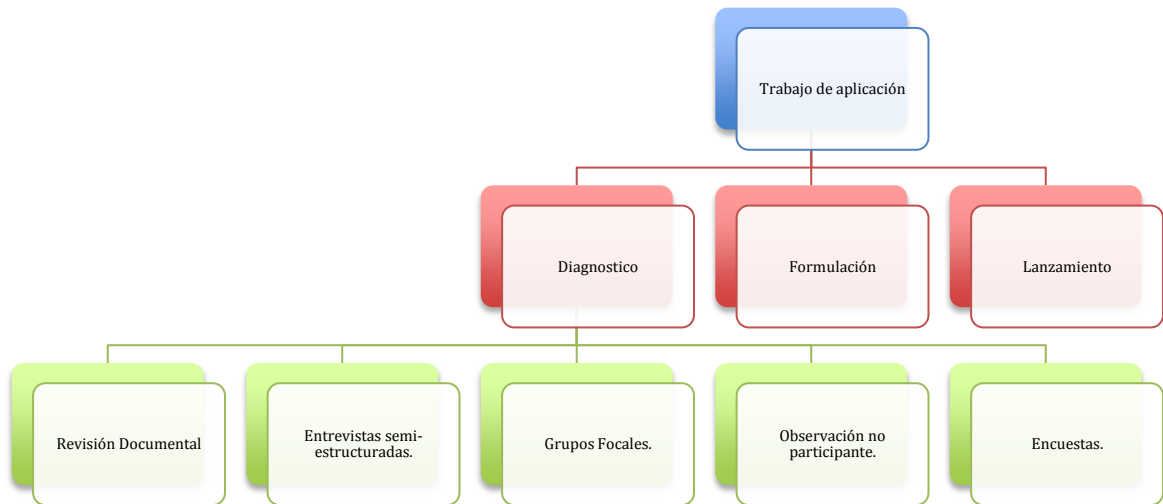
Figura 15 Boletín No. 2



- Este es un medio interesante y producido para llegar a todos los trabajadores. Es importante hacer una revisión de sus contenidos, como lo expresaron algunos trabajadores en los grupos focales, y esto aumentaría su efectividad y el interés de los trabajadores por leerlo.

3.6 ENCUESTA DE MEDICIÓN.

Figura 16 Encuestas de Medición



3.6.1 Pre-diseño de la herramienta. Con el fin de diseñar de manera adecuada esta etapa del diagnóstico, se hace necesario hacer un resumen de lo encontrado en las etapas anteriores, con el fin de lograr una aplicación verdaderamente estratégica de esta herramienta de medición.

De esta manera, lo encontrado hasta el momento, se organizará desde la perspectiva comunicacional en cuatro grandes enfoques: Conocimiento, entendimiento, competencias comunicativas e imagen.

3.6.1.1 Imagen

- Problemas de percepción que afectan los índices de rotación.

- Existe una clara imagen de que cuando se trabaja en la organización, la vida familiar y social de cada trabajador por fuera de la empresa queda siempre un lado.
- En la organización existe la imagen de que el clima laboral es tenso por la realidad del proceso y que no hay forma de evitarlo.
- Los colaboradores tienen la imagen de que la organización si los escucha, pero no se toman medidas de acuerdo a sus sugerencias.

3.6.1.2 Entendimiento.

- Problemática de entendimiento de las funciones reales que se van a desempeñar en la organización antes de entrar a trabajar.
- Existe un alto riesgo psicosocial en el personal directivo por la demanda de trabajo, punto que no ha sido comunicado de manera adecuada por la organización y en donde se presentan problemas de entendimiento y claridad sobre como apoya su labor a los directivos de la compañía.
- Directivos y operativos tienen visiones distintas sobre las reales causas de la rotación en la organización.
- Hay una relación directamente proporcional entre la calidad del trabajo de cada empleado con la calidad de sus relaciones sociales dentro de la organización, lo que dificulta su correcto desarrollo como colaborador en los momentos difíciles.
- Clima laboral tenso.

- Existe un disgusto generalizado por la poca colaboratividad que se percibe en el día a día en la organización.

3.6.1.3 Competencias y estilos comunicativos.

- Preocupación y problemas en las relaciones entre colaboradores, colaboradores y jefes y colaboradores y la organización.
- Inconvenientes con jefes y compañeros es una de las razones que, según los ex empleados de la organización, más motiva a renunciar.
- Clima laboral tenso.

3.6.1.4. Conocimiento.

- Los colaboradores no conocen en su totalidad los beneficios que la organización tiene para ellos.
- Un riesgo psicosocial alto en los colaboradores operativos tiene que ver con su desconocimiento de las recompensas que brinda la empresa.
- Los empleados sienten que, aunque se han hecho algunas cosas para evitar la rotación, se podría hacer mucho más.
- Los empleados creen que la compañía no está preparada para recibir la certificación HACCP.
- Las áreas operativas tienen muchas quejas con respecto a las instalaciones y su estado.

3.6.2 Diseño de la herramienta. De acuerdo a los hallazgos ya mostrados, se diseñó para la última etapa del ejercicio, una encuesta que permitiera obtener más información relevante para desde este punto empezar con la etapa propositiva.

La herramienta se puede encontrar adjunta a este documento abarcando la totalidad de los ítems a profundizar con esta metodología.

Además, es importante agregar que se siguió con la misma lógica de los grupos que se vienen conformando para obtener datos por separado y así focalizar luego los planes de acuerdo a los públicos y sus necesidades propias.

3.6.3 Muestra a abarcar. El total de la población, 237 trabajadores, está repartida en: 13 técnicos de mantenimiento, 13 supervisores, 4 inspectores, 10 asistentes y auxiliares, 13 practicantes, 13 líderes y coordinadores.

La idea fue dividir en muestras de acuerdo a los grupos seleccionados, teniendo en cuenta que cuando son menos de 30 individuos es mejor abarcar toda la población. Lo que obligó a aplicar el instrumento a todos los integrantes de todos los grupos excepto el de operarios.

En el caso de los operarios, a sabiendas de que la investigación es de tipo descriptiva, y que las variables a estudiar son principalmente cualitativas y que en estas lo que se desean conocer son percepciones. Para el cálculo de la muestra se tuvieron en cuenta los siguientes datos.

Primero que todo, antes no se ha realizado un estudio piloto en el que se conozca realmente la opinión de los operarios y sus percepciones a este nivel, por lo tanto se consideró la variabilidad (p y 1) en un 50%.

Un error muestral del 5% considerando que buscamos información verídica y un nivel de confianza del 95%.

Dichos parámetros arrojaron un tamaño de muestra de 119 empleados. Número que se tomó como derrotero para la aplicación de la herramienta a dicho grupo de colaboradores.

3.6.4 Resultados de la encuesta. Los resultados de la encuesta se mostrarán de acuerdo a como se hizo la segregación de equipos para la búsqueda de información. Teniendo así datos separados por públicos a trabajar desde la perspectiva comunicacional.

3.6.4.1 Resultados de la encuesta para líderes y coordinadores.

Tabla 8. Resultados de la Encuesta Lideres

| Líderes y Coordinadores. | |
|---|---|
| Público con predominancia entre ellos de estar trabajando en la empresa. | |
| + | - |
| Se sienten bien informados sobre los aspectos de interés de la compañía, al igual que orgullosos de trabajar en esta. | Sienten que su jefe no es de mucha retroalimentación que necesitan con respecto a su desempeño laboral. |
| Sienten que su jefe los ayuda a entender los objetivos de la empresa y de su trabajo. | No siempre encuentran respuestas satisfactorias en su jefe. |
| Sienten que la comunicación con su jefe es fluida y efectiva. | Tienen dudas sobre la empresa y el desempeño. |
| Saben lo que deben hacer y saben como ayudar a esto de la empresa. | Sienten que su jefe no entiende los problemas que se enfrentan en su trabajo. |
| Sienten que sus ideas son tenidas en cuenta | Tienen dudas sobre los beneficios que para ellos conlleva trabajar en la empresa. |
| Sienten que su jefe muestra interés en su trabajo y los inspira a dar lo mejor de sí mismos. | Sienten que la comunicación entre áreas no es buena al igual que los niveles de colaboración entre áreas. |
| Se sienten bien informados sobre el proyecto de certificación accp. | No creen que la relación con sus compañeros se base en la colaboración |
| Valoran como buenos resultados el proceso de inducción que recibieron. | Definen el clima de la compañía como tenso. |
| Sienten una relación cordial con sus compañeros. | Sienten que el desempeño laboral afecta las relaciones en su trabajo. |

3.6.4.2 Resultados de la encuesta para supervisores.

Tabla 9. Encuesta supervisores

| Supervisores | |
|---|---|
| Público con predominancia entre los más años dentro de la empresa. | |
| + | - |
| Se sienten bien informados sobre los aspectos de interés de la empresa y se sienten orgullosos de trabajar en Avinsa. | Tienen dudas sobre la fluidez de la comunicación con sus jefes. |
| Sienten que su jefe los ayuda a entender los objetivos de la empresa y de su trabajo. | Tienen dudas sobre los beneficios que gozan por trabajar en Avinsa. |
| Sienten que sus jefes les ofrecen la suficiente retroalimentación sobre el trabajo que hacen. | No sienten que la comunicación entre áreas sea lo suficientemente buena. |
| Siempre tienen claro lo que deben hacer al igual de cómo ayuda su trabajo a lograr los objetivos de la empresa. | Sienten que el clima de la compañía es tenso. |
| Se sienten valorados por la empresa y encuentran respuestas satisfactorias en sus jefes. | Sienten que el desempeño de las personas en su trabajo afecta las relaciones laborales. |
| Sus ideas son tenidas en cuenta. | |
| Sus jefes directos entienden y conocen los problemas que se enfrentan. | |
| Sienten que entre áreas hay buena cooperación. | |
| Están informados sobre el proyecto de certificación HACCP | |
| Sienten que gozaron de una buena inducción | |
| La relación con sus compañeros es cordial y se basa en la colaboratividad. | |

3.6.4.3 Resultado de la encuesta para asistentes y auxiliares.

Tabla 10. Encuesta para asistentes y auxiliares

| Asistentes y auxiliares. | |
|--|---|
| Público con predominancia de menos de un año de trabajar en la empresa. | |
| + | - |
| Se sienten bien informados sobre los aspectos de interés de la empresa y se sienten orgullosos de trabajar en Avinsa. | Sienten que la comunicación entre áreas no es buena. |
| Sienten que su jefe los ayuda a entender los objetivos de la empresa y de su trabajo. | Sienten poca colaboración entre su área y las demás. |
| La comunicación con sus jefes es fluida y efectiva, además de que estos los retroalimentan de la manera adecuada sobre su desempeño. | No se sienten lo suficientemente bien informados sobre el proyecto de certificación HACCP |
| Tienen siempre claro lo que deben hacer en su trabajo y entienden como este ayuda al alcance de las metas de la empresa | Sienten que el clima laboral en Avinsa es tenso. |
| Sienten que su trabajo es valorado y entienden los beneficios que tiene por trabajar en Avinsa. | Sienten que el desempeño de las personas en su trabajo afecta las relaciones laborales. |

3.6.4.4 Resultado de la encuesta para técnicos de mantenimiento.

Tabla 11. Encuesta para técnicos de mantenimiento

| Técnicos de mantenimiento | |
|--|---|
| Público con predominancia entre uno y cuatro años de trabajar en la empresa. | |
| + | - |
| Se sienten bien informados sobre los aspectos de interés de la empresa y se sienten orgullosos de trabajar en Avinsa. | Sienten que su desempeño no es valorado o no suficiente en la compañía. |
| Sienten que su jefe los ayuda a entender los objetivos de la empresa y de su trabajo. | No entienden claramente los beneficios de los que disfrutan por trabajar en la empresa. |
| La comunicación con sus jefes es fluida y efectiva, además de que estos los retroalimentan de la manera adecuada sobre su desempeño. | Sienten que la comunicación entre áreas no es buena. |
| Tienen siempre claro lo que deben hacer en su trabajo y entienden como este ayuda al alcance de las metas de la empresa | Sienten poca colaboración entre su área y las demás. |
| Sienten que sus ideas construyen mejoras en la empresa | Sienten que el clima laboral en Avinsa es tenso. |
| Sienten que el proceso de inducción fue el adecuado. | Sienten que el desempeño de las personas en su trabajo afecta las relaciones laborales. |

3.6.4.5 Resultado de la encuesta para operarios.

Tabla 12. Encuesta Para Operarios.

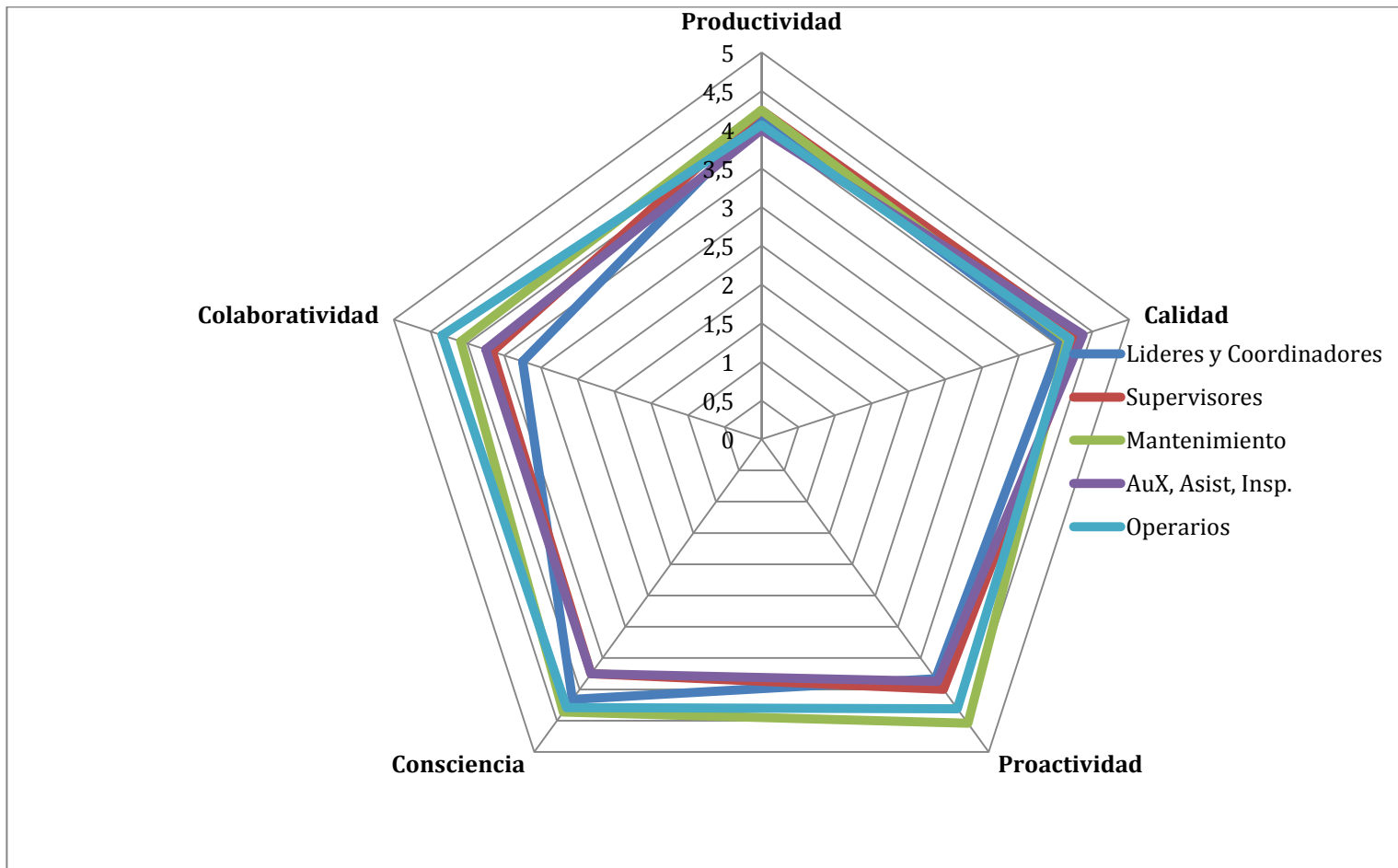
| Operarios | |
|--|---|
| Público con predominancia de haber trabajado menos de 10 años en la empresa | |
| + | - |
| Se sienten bien informados sobre los aspectos de interés de la empresa. | No se sienten orgullosos de trabajar en la compañía. |
| Sienten que su jefe directo les ayuda a entender los objetivos de la empresa y de su trabajo. | No sienten que la comunicación con su jefe sea fluida y efectiva. |
| Siempre tienen claro lo que deben hacer en su trabajo y entienden como ayudan a cumplir los objetivos de la empresa. | No sienten que su jefe les ofrezca retroalimentación constante sobre su desempeño. |
| Entienden los beneficios de los que disfrutan por trabajar en Avinsa. | No siempre encuentran respuestas satisfactorias a las preguntas que hacen a sus jefes. |
| | No sienten que en Avinsa su trabajo sea valorado y reconocido. |
| | Sienten que sus ideas no son tenidas en cuenta. |
| | Sienten que sus jefes no conocen los problemas que se enfrentan en sus trabajos. |
| | No sienten que su jefe tenga verdadero interés en su trabajo. |
| | Su jefe no los inspira a dar lo mejor de sí mismos en sus trabajos. |
| | Tienen dudas sobre la eficacia de la inducción tanto para ayudarlos en su trabajo como para ayudarlos a integrarse con sus equipos. |
| | El grupo está dividido con respecto a la relación con sus compañeros cordial. |
| | Definen el clima organizacional como tenso. |
| | Sienten que el desempeño de las personas en su trabajo afecta las relaciones laborales. |

3.7 PERFIL DE IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN.

Otro de los resultados importantes de nos arrojó la encuesta, fue el conocer la percepción de los colaboradores con respecto a la fidelidad de la compañía en su quehacer para con los principios misionales establecidos.

El resultado visto en una telaraña de Bernstein es el siguiente:

Figura 17. Resultado Visto En Una Telaraña De Bernstein



3.8 MATRIZ DE ASPECTOS DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN.

La siguiente matriz nos permite, desde una perspectiva de evaluación de la gestión de comunicación, revisar el grado de implementación, funcionamiento y hasta existencia de ciertos aspectos relevantes con el fin de identificarlas dentro de la organización, teniendo así más bases para la construcción del PECOI.

Tabla 13. Matriz de aspectos de la gestión de comunicación

| Aspectos relevantes de comunicación | 0-75 | 75-50 | 50-25 | 25-0 |
|--|------|---------|---------|---------|
| | Si | Parcial | Parcial | Ausente |
| Política y Cultura de comunicación | | | | X |
| Plan Estratégico de comunicaciones | | | | X |
| Planes de comunicación específicos para proyectos o situaciones relevantes. | | | | X |
| Matriz de correlación de problemas-retos-necesidades-objetivos organizacionales con objetivos de comunicación | | | | X |
| Modelo de comunicación | | | | X |
| Área responsable de comunicación organizacional | | X | | |
| Definición, consideración e intercambio con públicos internos | | X | | |
| Perfil de la imagen ideal | | | | X |
| Definición y consideraciones de restricción en comunicación | | | | X |
| Gestión de solicitudes, quejas, atención de cuentas y fines | | X | | |
| Mecanismos sistemáticos de comunicación para atraer y retener talentos | | | | X |
| Selección, evaluación de la competencia de comunicación | | | X | |
| Gestión de información y desarrollo en comunicación | | | | X |
| Aseguramiento del entendimiento de responsabilidades, uso de recursos y aplicación de estándares y procedimientos de todos los colaboradores | | | X | |
| Medios, espacios y recursos de comunicación | | X | | |
| Gestión y control de documentos | | | X | |
| Gestión de comunicación en situaciones de crisis | | | | X |
| Gestión de identidad visual | | X | | |
| Medición de comunicación interna | | | | X |

3.9 ANÁLISIS DOFA.

Con el fin de congregar toda la información final del diagnóstico realizado, se realizó una matriz DOFA, para luego esta dividirla identificando el impacto (alto, medio o bajo) y según su impacto el plazo en el que la empresa se vería afectado por cada situación, siendo corto menos de un año; mediano, entre uno y dos años y largo más de dos años.

Es importante señalar que a diferencia de las DOFA que siempre se hacen, por ser este un análisis de las comunicaciones internas de la empresa, las debilidades y fortalezas se asocian a situaciones actuales mientras las amenazas y oportunidades a situaciones potenciales que no se estén presentando actualmente.

En ese orden:

- Fortalezas:
 - Existe un área encargada de gestionar la comunicación organizacional de la compañía.
 - Existen medios de comunicación formales utilizados por la compañía para estar en contacto con sus colaboradores.
 - Existe un estándar para el manejo de la identidad visual de la compañía.
 - La imagen que tienen de la organización la mayoría de los colaboradores, con respecto al cumplimiento de los principios misionales está muy cercana de lo que la empresa espera.
 - Los trabajadores conocen lo que deben hacer y saben cómo su trabajo colabora directamente con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- Debilidades:
 - La comunicación organizacional no se gestiona en la empresa de manera estratégica. No existe política de comunicación, plan de comunicación para manejo de crisis ni de medios, medición de las acciones de comunicación.
 - No existen parámetros claros para el uso de los medios que existen en la empresa.
 - Existen problemas realmente identificados con respecto a los espacios de comunicación (reuniones) a los que asisten los líderes de la empresa.
 - En cuanto a seguridad e inocuidad, la cultura corporativa no es la que la empresa querría.
 - No existe una política de comunicación para retener talentos.
 - Hay serias debilidades en la retroalimentación que los jefes deberían ofrecer a sus equipos.
 - En general el personal que trabajan en la empresa ni se siente orgulloso de trabajar en ella ni siente que su trabajo sea completamente valorado.
 - Los colaboradores no conocen los beneficios de los que disfrutan por trabajar en Avinsa.
 - Los operarios sienten que sus ideas no son escuchadas ni tenidas en cuenta en la empresa.
 - Los trabajadores no tienen clara la filosofía organizacional explícita de la empresa.
 - La comunicación es demasiado vertical y burocrática por lo que es difícil que un cargo de la base de la pirámide se comunique con uno realmente alto.
 - Altísimos niveles de rotación.
 - El clima laboral es descrito por todos los colaboradores como tenso.

La colaboración y comunicación entre áreas es deficiente.

- Oportunidades:
 - Los colaboradores de la organización son receptivos y sienten necesidad de cambio en muchas situaciones.
 - Los líderes de la empresa se sienten atraídos por las ventajas que ofrece la comunicación en cuanto a cambio cultural.
 - Existe disposición por parte de la gerencia para invertir recursos en comunicación.
 - El Subgerente de la compañía es comunicador social.
 - El público de colaboradores es joven en general y puede estar muy dispuesto a estrategias virtuales por hacer parte de la generación digital.

- Amenazas:
 - La empresa se encuentra en este momento muy al borde entre estar financieramente bien y mal por lo que cualquier problema cambiaría el panorama completamente.
 - La empresa se encuentra gestionando la certificación HACCP y el cumplimiento a dos años del decreto 1500. Si esto no llegara a ocurrir la organización en general estaría en serio riesgo.
 - La compañía depende única y exclusivamente de un cliente.

3.9.1 Formato de organización de la información del DOFA: En el siguiente formato, se organiza la información obtenida en la matriz DOFA con el fin de identificar los hechos o situaciones que presentan las debilidades y amenazas presentadas, analizando luego sus consecuencias e impacto para la organización.

Tabla 14 Organización de la información del DOFA

| Hecho o situación | Consecuencia | Debilidad | Impacto |
|--|--|---|---------|
| La comunicación organizacional no se gestiona en la empresa de manera estratégica. No existe política de comunicación, plan de comunicación para manejo de crisis, medición de las acciones de comunicación. | Problemas de cultura, identidad, sentido de pertenencia, comunicación interpersonal y entre áreas. Falta de credibilidad para con el trabajo del área de comunicaciones. | Gestión de la comunicación de manera reactiva y no estratégica | Alto |
| Uso de medios internos no parametrizado ni estratégico. | Medios sin objetivos definidos, uso y gasto no justificado. | No existen parámetros claros para el uso coordinado de medios internos. | Medio |
| Inconformismo en los líderes por la poca efectividad de los espacios de comunicación a los que asisten. | Mala actitud por parte de líderes, poco avance y falta de cierre y gestión en reuniones. | Espacios de comunicación para líderes poco efectivos. | Alto |
| Comportamientos no seguros y que perjudican la inocuidad del producto. | Problemas con el cliente y con el cumplimiento de ellos requerimientos de calidad que necesita el producto. | Cultura corporativa en la operación no gira alrededor del hacerlo bien sino del hacerlo rápido. | Alto |
| Alta rotación de operarios | Debilidades en adoctrinamiento y costos perdidos | No existe una política de comunicación para retener talentos. | Alto |

| Hecho o situación | Consecuencia | Debilidad | Impacto |
|---|--|--|----------------|
| Los colaboradores no sienten que sus jefes los retro-alimenten con respecto a su desempeño laboral. | Problemas de comunicación jefe-colaborador. Falta de criterio para evaluar, ser evaluado y auto evaluarse. | Falta de retroalimentación al colaborador. | Medio |
| Alta rotación de operarios sin sentido de pertenencia | Las personas que trabajan en Avinsa no se sienten orgullosos de trabajar allí y además no sienten que su trabajo sea valorado. | Falta de un plan de comunicación que incentive el sentido de pertenencia y que haga saber a los operarios los que la empresa hace por ellos. | Alto |
| Operarios no se sienten escuchados ni tenidos en cuenta. | Las personas que trabajan en Avinsa no se sienten orgullosos de trabajar allí y además no sienten que su trabajo sea valorado. | Falta de espacios formales ritualizados de comunicación entre la organización y sus colaboradores. | Medio |
| Operarios no tienen clara la filosofía organizacional de la empresa. | Organización no alineada estratégicamente. | Nunca ha existido una estrategia real de comunicación para hacer difusión y proveer la aceptación de la filosofía organizacional. | Medio |
| El clima laboral de la compañía es descrito por los colaboradores como Tenso. | Ambiente de trabajo perjudicial, tóxico y poco facilitador para una buena gestión. | Deficiencias en colaboratividad entre colaboradores de áreas diferentes. | Alto |
| Hecho o situación | Consecuencia | Amenaza | Impacto |
| La empresa se encuentra en este momento muy al borde entre estar | Riesgo de viabilidad financiera inminente. | No existe consciencia financiera en los administradores de gasto de la | Alto |

| Hecho o situación | Consecuencia | Debilidad | Impacto |
|--|--------------------------------|--|---------|
| financieramente bien y mal por lo que cualquier problema cambiaría el panorama completamente. | | organización. | |
| La empresa se encuentra gestionando la certificación HACCP y el cumplimiento a dos años del decreto 1500. Si esto no llegara a ocurrir la organización en general estaría en serio riesgo. | Riesgo de viabilidad comercial | Puede ocurrir falta de compromiso por parte de los colaboradores para cumplir con los requerimientos de la certificación HACCP | Alta |

3.9.2 Definición De Patrones: Ahora, luego de haber definido las necesidades internas de comunicación de la empresa, el siguiente paso es identificar patrones de acuerdo a lo anteriormente mencionado.

En este orden, los patrones identificados son los siguientes:

- No existe un plan estratégico de comunicaciones.
- Medios de comunicación funcionando de manera inapropiada.
- Espacios de comunicación funcionando de manera inapropiada.
- Alineación cultural inexistente.
- Deficiencia de política de comunicación en pro de bienestar y retención de talentos.
- Habilidades comunicativas deficientes en colaboradores con personal a cargo.

4. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS.

4.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN:

Con el fin de preservar la trazabilidad de la formulación de un plan verdaderamente estratégico, se diseñaron los objetivos teniendo en cuenta los resultados del ejercicio diagnóstico.

Para eso, se diseñó una matriz que comunicara directamente las necesidades con las metas a alcanzar por el diagnóstico y que evidenciara a que público afecta y la prioridad que debe dársele. En esta, por cierto, se obvió el primer patrón pues requería como objetivo la construcción del plan estratégico de comunicaciones como tal.

En ese orden de ideas, los objetivos macro del plan de comunicación son los siguientes y se verán luego reflejados en la matriz de por qué y para qué:

Antes, hay que tener claro que el primer objetivo es en realidad una necesidad previa a la ejecución del plan, debido a la importancia que para la implementación del PECO tiene el buen funcionamiento de los medios y espacios de comunicación y a las notables deficiencias que se encontraron en el diagnóstico.

Objetivo previo a la ejecución del plan:

- Definir la política de uso de medios y espacios internos de comunicación en la organización y difundirla en el personal interesado.

Objetivos del plan estratégico de comunicaciones:

- Incrementar a un 90% el nivel de entendimiento de todos los empleados sobre la organización, sus objetivos y sus principios misionales en un plazo de 6 meses.
- Mejorar en 1.0 punto por público la percepción de imagen de los colaboradores para con el cumplimiento de los principios misionales en la organización.
- Lograr, desde la gestión de comunicación niveles de conocimiento del 75%, en toda la organización, del presupuesto organizacional y su para qué, durante el próximo año.
- Lograr, desde la gestión de comunicación, un 90% de conocimiento de todos los procedimientos de calidad requeridos por el INVIMA y el cliente para el cumplimiento de la certificación HACCP, en los próximos 4 meses.

Tabla 15 Objetivos del plan estratégico de comunicaciones

| Patrón | Público | Impacto | ¿Por qué? | ¿Para qué? | Objetivo |
|---|-----------------|----------------|--|--|--|
| Medios de comunicación funcionando de manera inapropiada. | Toda la empresa | Medio | No existen parámetros claros para el uso coordinado de medios internos. | Para apoyar los planes de comunicación a formularse. | Definir la política de uso de medios y espacios internos de comunicación en la organización y difundirla en el personal interesado. |
| Espacios de comunicación funcionando de manera inapropiada. | Toda la empresa | Alto | Porque los resultados de efectividad sentida de espacios de comunicación son bajos al igual que la percepción de colaboratividad entre áreas, alineación y reconocimiento del trabajo. | Para apoyar los planes de comunicación a formularse. | |
| Alineación cultural inexistente. | Toda la empresa | Alto | Fue evidente el desconocimiento y la falta de apropiación de los colaboradores para con la filosofía organizacional de la compañía. | Para lograr de manera más fluida y efectiva un camino de gestión basado en la colaboratividad y en la búsqueda de los mismos | Incrementar a un 90% el nivel de entendimiento de todos los empleados sobre la organización, sus objetivos y sus principios misionales en un plazo de 6 meses. |

| Patrón | Público | Impacto | ¿Por qué? | ¿Para qué? | Objetivo |
|--------|---------|---------|---|--|--|
| | | | | objetivos. | |
| | | | Por el latente riesgo en el que vive la organización en este momento en cuanto a sostenibilidad financiera. | Para lograr alineación en conciencia financiera y disminuir el riesgo de sostenibilidad en el que está la organización actualmente. | Lograr, desde la gestión de comunicación niveles de conocimiento del 75%, en toda la organización, del presupuesto organizacional y su para qué, durante el próximo año. |
| | | | Por el latente riesgo en el que vive la organización en este momento en cuanto a sostenibilidad comercial. | Para lograr alineación en conciencia comercial y disminuir el riesgo de sostenibilidad comercial en el que está la organización actualmente. | Lograr, desde la gestión de comunicación, un 90% de conocimiento de todos los procedimientos de calidad requeridos por el INVIMA y el cliente para el cumplimiento de la certificación HACCP, en los próximos 4 meses. |

| Patrón | Público | Impacto | ¿Por qué? | ¿Para qué? | Objetivo |
|---|-----------------|----------------|--|--|--|
| Política de comunicación en pro de bienestar y retención de talentos. | Toda la empresa | Alto | Existe una debilidad inminente expresada por los colaboradores en cuanto a su percepción de beneficios otorgados por la empresa y valoración de su trabajo diario. | Para disminuir desde la gestión de comunicación los niveles de rotación y aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización. | Mejorar en 1.0 punto por público la percepción de imagen de los colaboradores para con el cumplimiento de los principios misionales en la organización, de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico. |

4.2 MATRIZ DE OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Luego de haber definido los objetivos del plan de comunicaciones, por medio de una matriz que contraponga la filosofía organizacional con estos, se definirá la necesaria conexión para que el plan de comunicaciones sea de verdad útil y estratégico en la compañía.

Tabla 16 Matriz De Objetivos De Comunicación Y Objetivos Organizacionales

| Objetivos de comunicación | Filosofía organizacional | | | | | Obj. Est. 1 | Obj. Est. 2 | | |
|---------------------------|---|--|-----------------------|---------|--------------|---------------|-------------|--|---|
| | Misión | Visión | Principios misionales | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | En Avinsa trabajamos cada día ayudando a producir el pollo número uno de Colombia de manera proactiva, productiva, consciente, colaborativa y de calidad. | Para el 2019 en Avinsa seremos una empresa prospera, segura y sostenible; basados en procesos certificados que generen impacto positivo en cada uno de nuestros públicos de interés. | Colaboratividad | Calidad | Proactividad | Productividad | Consciencia | Acompañar, mientras crecemos de manera constante y sostenible, a nuestro cliente en la producción de la marca de pollo número uno en Colombia. | Fortalecer organizacional mente la compañía y alinearla completamente al cumplimiento de la filosofía estratégica diseñada para Avinsa. |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>Definir la política de uso de medios y espacios internos de comunicación en la organización y difundirla en el personal interesado.</p> | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| <p>Incrementar a un 90% el nivel de entendimiento de todos los empleados sobre la organización, sus objetivos y sus principios misionales en un plazo de 6 meses.</p> | x | x | x | x | x | x | x | x | x |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|---|--|---|---|
| <p>Lograr, desde la gestión de comunicación niveles de conocimiento del 75%, en toda la organización, del presupuesto organizacional y su para qué, durante el próximo año.</p> | | x | | | | x | | x | x |
| <p>Lograr, desde la gestión de comunicación, un 90% de conocimiento de todos los procedimientos de calidad requeridos por el INVIMA y el cliente para el cumplimiento de la</p> | x | | x | x | | | | x | x |

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|--|---|---|---|
| certificación HACCP, en los próximos 4 meses. | | | | | | | | | |
| Mejorar en 1.0 punto por público la percepción de imagen de los colaboradores para con el cumplimiento de los principios misionales en la organización, de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico. | x | x | x | | | | x | x | x |

4.3 IDENTIFICACIÓN DE PÚBLICOS.

Luego de saber que efectivamente los objetivos del plan de comunicación están de verdad estratégicamente relacionados con los objetivos empresariales se definen los públicos objetivos a los cuales se va a enfocar el plan.

De esta manera y siguiendo con la misma lógica que se utilizó para el diagnóstico en la que se tuvieron en cuenta intereses compartidos, acceso a medios, nivel de injerencia, percepción y posición frente a la organización dentro de la empresa; los públicos son:

- Líderes y coordinadores.
- Supervisores.
- Técnicos de mantenimiento.
- Asistentes, auxiliares e inspectores de calidad.
- Operarios.

4.4 PLANES DE ACCIÓN.

Habiendo ya identificado objetivos específicos del plan, la idea ahora es definir las acciones a realizar, teniendo en cuenta en cada una el mensaje a enviar, el tono del mensaje, las tácticas y los indicadores para medir efectividad. Además, sabiendo que el plan se plantea para ejecutarse en dieciocho meses.

El plan de acción por objetivo es el siguiente:

Tabla 17 Plan de acción No.1

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono -Estilo | Táctica | Indicadores |
|---|---|-----------------|-----------------------------------|--|--|
| Definir la política de uso de medios y espacios internos de comunicación en la organización y difundirla en el personal interesado. | Comunicarnos de la manera adecuada ayuda a alinearnos como una organización más corporativa. No sólo el área de comunicaciones es el encargado de la comunicación de la empresa. Todos tenemos algo que contar. | Toda la empresa | Natural / educativo / promocional | Definición del procedimiento instructivo para el manejo de los medios de comunicación interna en la organización. (Codificación del instructivo en el sistema de calidad). | - |
| | | | | E-mailing que difunda el procedimiento en líderes, coordinadores y supervisores. | Cobertura de la campaña a colaboradores con correo corporativo |
| | | | | Convocatorias internas semanales (Mailing, cartelera y NotiAvinsa) que promuevan la participación activa de los colaboradores en la generación de | Colaboradores que participan / Total de colaboradores potenciales a participar |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono -Estilo | Táctica | Indicadores |
|----------|--|------------------|------------------------------------|--|-------------|
| | | | | contenidos para medios internos. | |
| | Comunicarse mejor no solo ayuda a gestionar mejor sino también a vivir mejor. Llegar al mismo punto no es estar | Toda la empresa. | Natural / Educativo / Promocional. | Creación de nuevos espacios de comunicación y definición de su normatividad, metodología, periodicidad y forma de seguimiento. | - |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono -Estilo | Táctica | Indicadores |
|----------|---|---------|--------------|---|---|
| | alineados, si lo es llegar al mismo punto yendo juntos por el mismo camino. Tomar decisiones y asentar las conversaciones con un resultado final lleva a que las cosas mejoren. Solo charlarlas no. | Líderes | | <p>Creación de reuniones mensuales por grupo de principios corporativos.</p> <p>1. Reunión mensual de productividad y proactividad: En donde se revisan en conjunto la ejecución del presupuesto con respecto a la proyección planteada previamente de flujo de caja libre por el área financiera. Además se revisan en conjunto la ejecución de proyectos, sabiendo que cada líder debe hacer parte de mínimo 4 máximo 6 proyectos a la vez y que cada proyecto se desarrolla mínimo con 2 líderes.</p> <p>2. Reunión mensual de calidad: Espacio en el que se revisan calidad del servicio, calidad del producto e inocuidad del producto.</p> <p>3. Reunión mensual de consciencia: espacio en el que se revisará la</p> | Acta de revisión de gestión y cumplimiento de compromisos y avance. |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono -Estilo | Táctica | Indicadores |
|----------|--------------------------|---|--------------|--|---|
| | | Supervisores, técnicos de mantenimiento, asistentes, auxiliares e inspectores de calidad. | | Reunión semanal de equipos: Creación y ritualización de espacios de comunicación que sirvan para revisar gestión, hacer propuestas y retroalimentar al equipo completo de cada departamento. La lógica de la reunión está orientada a que cada líder lleva el resultado de la semana anterior de sus indicadores y el no es define lo que hay que hacer, sino que su equipo se encarga de hacer propuestas y entre todos los debaten y llegan a compromisos finales con fechas de cumplimiento específicas y responsables indicados. | Acta de revisión de gestión y cumplimiento de compromisos y avance. |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono -Estilo | Táctica | Indicadores |
|----------|--------------------------|-----------|--------------|--|---|
| | | Operarios | | <p>Reunión diaria con el supervisor en donde se comenta el resultado del desempeño con respecto a los indicadores del proceso justo anterior.</p> <p>Desayuno mensual con subgerencia: Con el fin de que los operarios puedan expresar sus necesidades, ideas y demás no a sus jefes sino a cargos superiores, esta reunión se encargará de en un espacio ritualizado, reunir a los operarios (por áreas) con el subgerente en una charla tranquila en la que el subgerente cuenta cómo va la compañía y luego ellos explican sus ideas y necesidades.</p> | Acta de revisión de gestión y cumplimiento de compromisos y avance. |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono - Estilo | Táctica | Indicadores |
|--|--|------------------|------------------------------------|---|--|
| Incrementar a un 90% el nivel de entendimiento de todos los empleados sobre la organización, sus objetivos y sus principios misionales en un plazo de 6 meses. | (Algo esta por cambiar...) (Nos estamos renovando...¡Únetel!) (Juntos daremos el próximo paso... ¡Espéralo!) | Toda la empresa. | Sorpresa, expectativa, renovación. | Campaña de expectativa para que la empresa reciba la nueva filosofía organizacional: 1. Imágenes que funcionen como abrebocas anunciando el cambio que va a suceder. Mail, Televisor cafetería, carteleras, decoración de oficinas. 2. Mientras todo eso sucede se cubrirán las carteleras en donde se encuentra publicada la filosofía organizacional. | - |
| | Alinearse por el Bien-Estar en Avinsa | Toda la empresa. | Explicativo. | 1. Entrega de Flyers 2 días a la semana a la salida del personal en los que se explique el por qué es necesario tener una filosofía organizacional. 2. Actividades grupales didácticas que permitan | Evaluación a través de juego similar a la escalera por área en donde se revise que tanto aprendieron |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono - Estilo | Táctica | Indicadores |
|----------|----------------------------|------------------|---------------|---|--|
| | | | | orientar a los trabajadores sobre la necesidad de alinearse. 3. Posters en Cafetería, baños y vestieres explicando qué es alineación. | los trabajadores lo que se pretendía. |
| | ¿Cuál es tu huella Avinsa? | Toda la empresa. | Explicativo. | 1. Reuniones de áreas en donde se explicará la nueva filosofía. Se entregará un plegable con la información. 2. Se realizará una pancarta en donde los colaboradores decidirán y dejarán registrado el principio misional con el que mas se identifican. (¿Cuál es tu Principio Misional? ¡Esa es tu huella AVINSA!) | - |
| | La carrera Avinsa. | Toda la empresa | Lúdico | 1. Se publicará en carteleras la filosofía organizacional ya que es el medio de mas fácil | Potenciales participantes vs participantes |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono - Estilo | Táctica | Indicadores |
|----------|--------------------------|---------|---------------|--|--|
| | | | | <p>acceso y mas consultado por los operarios.</p> <p>2. Se dividirá cada área en cuatro equipos para jugar en una carrera de observaciones. Se realizarán cuatro rutas diferentes, cada ruta tendrá 7 estaciones con unas instrucciones, la cumplirse cada instrucción se indicará la siguiente estación.</p> <p>3. Los colaboradores administrativos podrán tomar la decisión de participar ya bien sea en una carrera de observación a través del correo o en la de toda la empresa. En las dos hay premios.</p> | <p>totales. / Puntajes de los equipos en la carrera.</p> |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono - Estilo | Táctica | Indicadores |
|--|--------------------------|-----------------------------------|---------------|---|-------------------------------|
| Lograr, desde la gestión de comunicación niveles de conocimiento del 75%, en toda la organización, del presupuesto organizacional y su para qué, durante el próximo año. | ¿Cómo vamos? | Operarios | Informativo | Difusión del ejecutado semanal del presupuesto en las reuniones diarias con supervisores. En esta los participantes además, también deben dar ideas sobre qué hacer para reducir costos en su área. | Cumplimiento del presupuesto. |
| | | Toda la empresa excepto operarios | Informativo | Difusión del ejecutado semanal del presupuesto en las reuniones semanales de equipo. En esta los participantes además, también deben dar ideas sobre qué hacer para reducir costos en su área. | |
| | "No coma cuento" | Toda la empresa | Lúdico | Es un ciclo de historias contadas por un agente externo (cuentero) en el que mes a mes se trabajarán historias que expliquen como el compromiso, la | |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono - Estilo | Táctica | Indicadores |
|----------|---|------------|---------------|--|----------------------------------|
| | La importancia de transmitir el conocimiento y apoyar el proceso de aprendizaje de los compañeros nuevos. | Operarios. | Educativo. | <p data-bbox="1339 321 1703 435">motivación y la eficiencia ayudan a la organización a cumplir sus metas.</p> <p data-bbox="1339 451 1703 1107">Plan padrino que se ejecuta a la entrada de cualquier operario: Es un plan que busca mejorar el desempeño de los nuevos colaboradores de la mano de los más experimentados, mediante el acompañamiento y el seguimiento. A los padrinos se les bonifica si sus apadrinados superan los 3 meses trabajando en la empresa.</p> | Disminución de rotación en un 8% |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono - Estilo | Táctica | Indicadores |
|---|---|---|-------------------------------|---|---|
| <p>Lograr, desde la gestión de comunicación, un 90% de conocimiento de todos los procedimientos de calidad requeridos por el INVIMA y el cliente para el cumplimiento de la certificación HACCP, en los próximos 4 meses.</p> | <p>Si estás en Avinsa eres un calidoso</p> | <p>Toda la empresa dividida por áreas</p> | <p>Informativo.</p> | <p>“el calidoso” es un semáforo que va indicando el desempeño en materia de calidad del producto entregado. Rojo: Alerta, se están teniendo muchos problemas Amarillo: lo podemos hacer mejor Verde: Buen trabajo, sigue así.</p> | <p>Cumplimiento de los indicadores de calidad que tiene la empresa.</p> |
| | <p>Cada área es importante y para la calidad del producto es importante conocer todos el vocabulario para entenderlo y aplicarlo.</p> | <p>Toda la empresa.</p> | <p>Educativo, persuasivo.</p> | <p>El CaliDay: Es un día dedicado a educar a los trabajadores sobre términos relevantes para la calidad del producto. Por medio de estaciones con juegos como concétrese, bingo, stop, lotería, sopa de letras se enseñan los conceptos</p> | <p>Evaluaciones de desempeño.</p> |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono - Estilo | Táctica | Indicadores |
|-----------------|---|------------------|----------------------|--|---|
| | Todos estamos en la capacidad de atender a nuestros clientes internos y externos de la manera adecuada. Temas como la cordialidad y el ser servicial serán la base. | Toda la empresa. | Educativo. | Es un diplomado en servicio al cliente otorgado por una institución certificada. El cual va a fortalecer las habilidades de atención al público interno y externo de todas las personas de la empresa. | Porcentaje de participantes vs porcentaje de graduados. |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono - Estilo | Táctica | Indicadores |
|--|--|------------------|----------------------|--|----------------------------------|
| Mejorar en 1.0 punto por la percepción de imagen de los colaboradores para con el cumplimiento de los principios | "Yo me cuido": para tener un bienestar colectivo el colaborador debe pensar en cuidarse a sí mismo y comprometerse con ello. | Toda la empresa. | Reflexivo. | Es una campaña de socialización y apoyo del programa de seguridad y salud en el trabajo que busca promover en los trabajadores los actos seguros en la operación de la planta, tanto en las áreas operativas como administrativas, | Mediciones semestrales de imagen |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono - Estilo | Táctica | Indicadores |
|---|---|------------------|---------------|--|-------------|
| misionales en la organización, de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico. | | | | apoyándose en los medios ya existentes con piezas gráficas que inviten a la reflexión de manera semanal. | |
| | La empresa se preocupa por los colaboradores y por ello genera espacios de esparcimiento y recreación | Toda la empresa. | Reflexivo. | Campaña mediática que hace pensar a los colaboradores sobre el como la empresa se preocupa por los colaboradores y por ello genera espacios de esparcimiento y recreación | |
| | Avinsa. ¡Toda la vida! | Toda la empresa. | Reflexivo. | Ciclo de videos que se dejarán rotando en el televisor de la cafetería y se renovarán una vez al mes, en los que se muestre a los colaboradores más antiguos con sus familias, contando como trabajar en Avinsa los ha ayudado a salir adelante. | |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono - Estilo | Táctica | Indicadores |
|----------|---|-------------------------------------|---------------|--|--|
| | Avinsa, pensando siempre en tu beneficio. | Toda la empresa. | Informativo | Re-estructuración de la inducción de la empresa con el fin de darle un enfoque mucho más informativo que explique a los nuevos trabajadores de los beneficios que gozan por laboral con la empresa. | |
| | Comunicarse mejor con tu equipo colabora con el Bien-Estar en Avinsa. | Colaboradores con personal a cargo. | Educativo | <p>Capacitaciones en habilidades comunicativas orales, digitales y escritas en grupos mezclados con la colaboración del SENA.</p> <p>Ejecución de team-building trimestrales que permitan a los colaboradores participantes, expresar ideas nuevas para mejorar la cultura de Avinsa mientras se les enseña de manera didáctica y experiencial a</p> | <p>Asistencia y aprobación del curso.</p> <p>Evaluación de percepción de habilidades comunicativas en medición semestral de desempeño.</p> |

| Objetivo | Idea(s) Fuerza - Mensaje | Público | Tono - Estilo | Táctica | Indicadores |
|----------|--------------------------|---------|---------------|---|-------------|
| | | | | ser conscientes de la necesidad de ponerse en el punto de vista de los demás. | |

4.5 CRONOGRAMA.

Teniendo definidas las actividades y sabiendo que el tiempo estimado para la ejecución del plan, el cronograma se proyecta, por quincenas de la siguiente manera. Teniendo en cuenta además que debido al proceso productivo y a su volatilidad, es imposible dar fechas precisas.

A continuación se presenta el cronograma separado por objetivos del plan:

| Objetivo | Táctica | QUINCENAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|
| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | Q6 | Q7 | Q8 | Q9 | Q10 | Q11 | Q12 | Q13 | Q14 | Q15 | Q16 | Q17 | Q18 | Q19 | Q20 | Q21 | Q22 | Q23 | Q24 | Q25 | Q26 | Q27 | Q28 | Q29 | Q30 | Q31 | Q32 | Q33 | Q34 | Q35 | Q36 | | | | |
| Incrementar el nivel de entendimiento de todos los empleados sobre la organización, sus objetivos y principios misionales en un plazo de 6 meses | <p>Campaña de expectativa para que la empresa reciba la nueva filosofía organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imágenes que unifican como el bocanudo anunciando el cambio de valores. (Mail, Televisor, Cafetería, Carteleras, decoración de oficinas.) 2. Mientras todo sucede se ubrirán las carteleras en donde se encuentra publicada la filosofía organizacional. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de Flyers 2 días a la semana a la salida del personal en los que se explique por qué es necesario tener una filosofía organizacional. 2. Actividades grupales didácticas que permitan orientar a los trabajadores sobre la necesidad de alinearse. 3. Posters en Cafetería, baños y vestidores explicando que es la alineación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones de áreas en donde se explicará la nueva filosofía. Se entregará un legajo con la información. 2. Se realizará un pancarta en donde los colaboradores decidirá si sejarán registrados principio misional con lo que más se identifican. (¿Cuáles es el Principio Misional? ¿Es así tu huella AVINSAI?) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Se publicará en carteleras la filosofía organizacional y que se le dé el más fácil acceso y más consultado por los operarios. 2. Se dividirá cada área en cuatro equipos para jugar en una carrera de observaciones. Se realizarán cuatro rutas diferentes, cada una tendrá 4 estaciones con unas instrucciones, las cuales se cumplirá cada instrucción en la siguiente estación. 3. Los colaboradores administrativos podrán tomar la decisión de participar o bien sea en una carrera de observación a través del correo de la empresa. En las 40 hay premios. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Objetivo | Táctica | QUINCENAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|
| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | Q6 | Q7 | Q8 | Q9 | Q10 | Q11 | Q12 | Q13 | Q14 | Q15 | Q16 | Q17 | Q18 | Q19 | Q20 | Q21 | Q22 | Q23 | Q24 | Q25 | Q26 | Q27 | Q28 | Q29 | Q30 | Q31 | Q32 | Q33 | Q34 | Q35 | Q36 | | | | |
| Lograr, desde la gestión de comunicación, niveles de conocimiento del 75%, de toda la organización, del presupuesto organizacional y su para qué, durante el próximo año. | Difusión del ejecutado semanal del presupuesto en las reuniones diarias con supervisores. En estas reuniones participantes de demás, también deben dar ideas sobre qué hacer para reducir costos en su área. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Difusión del ejecutado semanal del presupuesto en las reuniones semanales de equipo. En estas reuniones participantes de demás, también deben dar ideas sobre qué hacer para reducir costos en su área. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Es un ciclo de historias contadas por un gerente externo (cuentero) en el que los meses de trabajarán historias que expliquen como el compromiso, la motivación y la eficiencia ayudan a la organización a cumplir sus metas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Empieza el padrino que se ejecuta en la entrada de cualquier operario. Si el padrino que busca mejorar el desempeño de los nuevos colaboradores de la mano de los más experimentados, mediante el acompañamiento y seguimiento. Los padrinos se les bonifica a sus padrinos superando los meses trabajando en la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Objetivo | Táctica | QUINCENAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|--|
| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | Q6 | Q7 | Q8 | Q9 | Q10 | Q11 | Q12 | Q13 | Q14 | Q15 | Q16 | Q17 | Q18 | Q19 | Q20 | Q21 | Q22 | Q23 | Q24 | Q25 | Q26 | Q27 | Q28 | Q29 | Q30 | Q31 | Q32 | Q33 | Q34 | Q35 | Q36 | | | | | | |
| Lograr, desde la gestión de comunicación, un 90% de conocimiento de todos los procedimientos de calidad requeridos por el NIMA y el cliente para el cumplimiento de la certificación HACCP, en los próximos meses. | El ciclo de un semáforo que va indicando el desempeño en materia de calidad del producto entregado. Rojo: Alerta, se están teniendo muchos problemas. Amarillo: podemos hacer mejor. Verde: Buen trabajo, siguel así. Se publica en la cartelera de manera mensual. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | El Cali Day: es un día dedicado a educar a los trabajadores sobre términos relevantes para la calidad del producto. Por medio de estaciones con juegos como el congrese, bingo, stop, lotería, sopa de letras se enseñan los conceptos. Se ejecuta cada tres meses. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Es un diplomado en servicio al cliente otorgado por una institución certificada. El cual va a fortalecer las habilidades de atención al público interno y externo de todas las personas de la empresa. Se evaluará cada vez que se intentando barcar toda la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

4.6 PRESUPUESTO.

El presupuesto, al igual que cronograma se plantea por objetivo, teniendo en cuenta además que fue el aprobado por la junta directiva.

Tabla 19. Presupuesto

| Táctica | Inversión por actividad | Repeticiones | Total |
|---|--------------------------------|---------------------|--------------|
| Definición del procedimiento instructivo para el manejo de los medios de comunicación interna en la organización. (Codificación del instructivo en el sistema de calidad). | COP - | 1 | COP - |
| E-mailing que difunda el procedimiento en líderes, coordinadores y supervisores. | COP - | 1 | COP - |
| Convocatorias internas semanales (Mailing, cartelera y NotiAvinsa) que promuevan la participación activa de los colaboradores en la generación de contenidos para medios internos. | COP 5.000 | 33 | COP 165.000 |
| Creación de nuevos espacios de comunicación y definición de su normatividad, metodología, periodicidad y forma de seguimiento. | COP - | 1 | COP - |

| Táctica | Inversión por actividad | Repeticiones | Total |
|---|-------------------------|--------------|-------|
| <p>Implementación de reuniones mensuales por grupo de principios corporativos.</p> <p>1. Reunión mensual de productividad y proactividad: En donde se revisan en conjunto la ejecución del presupuesto con respecto a la proyección planteada previamente de flujo de caja libre por el área financiera. Además se revisan en conjunto la ejecución de proyectos, sabiendo que cada líder debe hacer parte de mínimo 4 máximo 6 proyectos a la vez y que cada proyecto se desarrolla mínimo con 2 líderes.</p> <p>2. Reunión mensual de calidad: Espacio en el que se revisan calidad del servicio, calidad del producto e inocuidad del producto.</p> <p>3. Reunión mensual de consciencia: espacio en el que se revisará la gestión hecha el mes anterior en pro de mantener buenas relaciones con los públicos de interés de la compañía, tanto internos como externos.</p> | COP - | 35 | COP - |

| Táctica | Inversión por actividad | Repeticiones | Total |
|--|-------------------------|--------------|-------------------|
| <p>Reunión semanal de equipos: Creación y ritualización de espacios de comunicación que sirvan para revisar gestión, hacer propuestas y retroalimentar al equipo completo de cada departamento. La lógica de la reunión está orientada a que cada líder lleva el resultado de la semana anterior de sus indicadores y el no es define lo que hay que hacer, sino que su equipo se encarga de hacer propuestas y entre todos los debaten y llegan a compromisos finales con fechas de cumplimiento específicas y responsables indicados.</p> | COP - | 34 | COP - |
| <p>Reunión diaria con el supervisor en donde se comenta el resultado del desempeño con respecto a los indicadores del proceso justo anterior.</p> | COP - | 34 | COP - |
| <p>Desayuno mensual con subgerencia: Con el fin de que los operarios puedan expresar sus necesidades, ideas y demás no a sus jefes sino a cargos superiores, esta reunión se encargará de en un espacio ritualizado, reunir a los</p> | COP 800.000 | 17 | COP 13.600.000 |

| Táctica | Inversión por actividad | Repeticiones | Total |
|---|--------------------------------|---------------------|---------------|
| operarios (por áreas) con el subgerente en una charla tranquila en la que el subgerente cuenta cómo va la compañía y luego ellos explican sus ideas y necesidades. | | | |
| <p>Campaña de expectativa para que la empresa reciba la nueva filosofía organizacional:</p> <p>1. Imágenes que funcionen como abre bocas anunciando el cambio que va a suceder. Mail, Televisor cafetería, carteleras, decoración de oficinas.</p> <p>2. Mientras todo eso sucede se cubrirán las carteleras en donde se encuentra publicada la filosofía organizacional.</p> | COP 300.000 | 2 | COP 600.000 |
| <p>1. Entrega de Flyers 2 días a la semana a la salida del personal en los que se explique el por qué es necesario tener una filosofía organizacional.</p> <p>2. Actividades grupales didácticas que permitan orientar a los trabajadores sobre la necesidad de alinearse.</p> <p>3. Posters en Cafetería, baños y vestieres</p> | COP 250.000 | 8 | COP 2.000.000 |

| Táctica | Inversión por actividad | Repeticiones | Total |
|--|-------------------------|--------------|---------------|
| explicando qué es alineación. | | | |
| <p>1. Reuniones de áreas en donde se explicará la nueva filosofía. Se entregará un plegable con la información.</p> <p>2. Se realizará una pancarta en donde los colaboradores decidirán y dejarán registrado el principio misional con el que mas se identifican. (¿Cuál es tu Principio Misional? ¡Esa es tu huella AVINSA!)</p> | COP 250.000 | 2 | COP 500.000 |
| <p>1. Se publicará en carteleras la filosofía organizacional ya que es el medio de mas fácil acceso y mas consultado por los operarios.</p> <p>2. Se dividirá cada área en cuatro equipos para jugar en una carrera de observaciones. Se realizarán cuatro rutas diferentes, cada ruta tendrá 7 estaciones con unas instrucciones, la cumplirse cada instrucción se indicará la siguiente estación.</p> <p>3. Los colaboradores administrativos podrán tomar la decisión de participar ya bien sea en una carrera de observación a través del correo o en la</p> | COP 500.000 | 2 | COP 1.000.000 |

| Táctica | Inversión por actividad | Repeticiones | Total |
|---|--|--------------|---------------|
| de toda la empresa. En las dos hay premios. | | | |
| Difusión del ejecutado semanal del presupuesto en las reuniones diarias con supervisores. En esta los participantes además, también deben dar ideas sobre qué hacer para reducir costos en su área. | COP - | 30 | COP - |
| Difusión del ejecutado semanal del presupuesto en las reuniones semanales de equipo. En esta los participantes además, también deben dar ideas sobre qué hacer para reducir costos en su área. | COP - | 30 | COP - |
| Es un ciclo de historias contadas por un agente externo (cuentero) en el que mes a mes se trabajarán historias que expliquen como el compromiso, la motivación y la eficiencia ayudan a la organización a cumplir sus metas. | COP 200.000 | 14 | COP 2.800.000 |
| Empieza plan apadrino que se ejecuta a la entrada de cualquier operario: Es un plan que busca mejorar el desempeño de los nuevos colaboradores de la mano de los más experimentados, mediante el acompañamiento y el | Depende de la efectividad del plan pues la inversión tiene que ver con las bonificaciones logradas por los padrinos. | | |

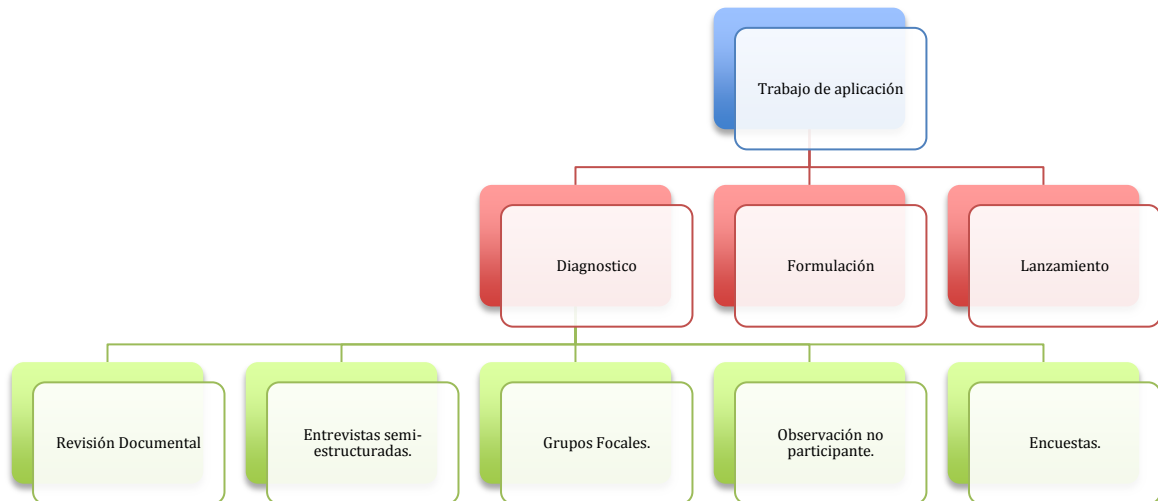
| Táctica | Inversión por actividad | Repeticiones | Total |
|---|-------------------------|--------------|---------------|
| seguimiento. A los padrinos se les bonifica si sus apadrinados superan los 3 meses trabajando en la empresa. | | | |
| el calidoso es un semáforo que va indicando el desempeño en materia de calidad del producto entregado. Rojo: Alerta, se están teniendo muchos problemas Amarillo: lo podemos hacer mejor Verde: Buen trabajo, sigue así. Se publica en la cartelera de manera mensual. | COP 30.000 | 18 | COP 540.000 |
| El CaliDay: Es un día dedicado a educar a los trabajadores sobre términos relevantes para la calidad del producto. Por medio de estaciones con juegos como concéntrese, bingo, stop, lotería, sopa de letras se enseñan los conceptos. Se ejecuta cada tres meses | COP 1.000.000 | 6 | COP 6.000.000 |
| Es un diplomado en servicio al cliente otorgado por una institución certificada. El cual va a fortalecer las habilidades de atención al público interno y externo de todas las personas de la empresa. Se llevará a cabo 2 veces al año intentando | COP 1.500.000 | 2 | COP 3.000.000 |

| Táctica | Inversión por actividad | Repeticiones | Total |
|---|--------------------------------|---------------------|---------------|
| abarcarse a toda la organización. | | | |
| Es una campaña de socialización y apoyo del programa de seguridad y salud en el trabajo que busca promover en los trabajadores los actos seguros en la operación de la planta, tanto en las áreas operativas como administrativas, apoyándose en los medios ya existentes con piezas gráficas que inviten a la reflexión de manera semanal. | COP 50.000 | 15 | COP 750.000 |
| Campaña mediática que hace pensar a los colaboradores sobre el cómo la empresa se preocupa por los colaboradores y por ello genera espacios de esparcimiento y recreación. | COP 30.000 | 15 | COP 450.000 |
| Ciclo de videos que se dejarán rotando en el televisor de la cafetería y se renovarán una vez al mes, en los que se muestre a los colaboradores más antiguos con sus familias, contando como trabajar en Avinsa los ha ayudado a salir adelante. | COP 100.000 | 13 | COP 1.300.000 |

| Táctica | Inversión por actividad | Repeticiones | Total |
|---|--------------------------------|---------------------|---------------|
| Re-estructuración de la inducción de la empresa con el fin de darle un enfoque mucho más informativo que explique a los nuevos trabajadores de los beneficios que gozan por laboral con la empresa. | COP - | 1 | COP - |
| Capacitaciones en habilidades comunicativas orales, digitales y escritas en grupos mezclados con la colaboración del SENA. | COP - | 2 | COP - |
| Ejecución de team-building trimestrales que permitan a los colaboradores participantes, expresar ideas nuevas para mejorar la cultura de Avinsa mientras se les enseña de manera didáctica y experiencial a ser conscientes de la necesidad de ponerse en el punto de vista de los demás. | COP 950.000 | 6 | COP 5.700.000 |

5. LANZAMIENTO DEL PROYECTO ANTE LA JUNTA DIRECTIVA.

Figura 18. Lanzamiento del proyecto ante la junta directiva




El proyecto fue presentado a la junta directiva de Avinsa como lo muestra el listado de asistencia a continuación. Y aunque hubo muchas preguntas pero pocas sugerencias dentro de las cuales estuvieron:

- Incluir a todos los departamentos dentro de la ejecución del plan estratégico.
- No dejarlo solo con este plan sino estar renovándolo de manera constante de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Dar especial importancia al ambiente de comunicación en la organización con decoración, actividades sorpresa y en general acciones que hagan sentir a los colaboradores en una compañía a la que le importa comunicarse con ellos.

Se copia la imagen de la lista de asistencia:

Figura 19. Lista de asistencia

|  | | LISTADO DE ASISTENCIA A ACTIVIDADES | |
|---|---|-------------------------------------|--------------------|
| Concepto Reunión: | Lanzamiento TO y presentación propuesta del plan de comunicaciones internas para Avinsa S.A.S | | |
| Lugar: | Oficina Subgerencia | | |
| Fecha: | 7 de Septiembre - 2016 | | |
| PARTICIPANTES | | | |
| No. | Nombres | Cargo | Firma |
| 1 | Elizabeth Osorno Salazar | Lider SST | <i>[Signature]</i> |
| 2 | Juan Carlos Moreno Posada | Lider Abastecimiento | <i>[Signature]</i> |
| 3 | Maria Mercedes Alvarez Santos | Lider Ambiental | <i>[Signature]</i> |
| 4 | Ivan Daro Mora C | Lider q.tto | <i>[Signature]</i> |
| 5 | Sandra Patricia Tute | Lider T.H (E) | <i>[Signature]</i> |
| 6 | Monsabael Gomez Oreaga | Lider Beneficio | <i>[Signature]</i> |
| 7 | Andrea Gomez Brieno | Lider Veterinario | <i>[Signature]</i> |
| 8 | Lisset M. Plata Galvis | Lider Financiero | <i>[Signature]</i> |
| 9 | | | |
| 10 | | | |
| 11 | | | |
| 12 | | | |
| 13 | | | |
| 14 | | | |
| 15 | | | |
| 16 | | | |
| 17 | | | |
| 18 | | | |
| 19 | | | |
| 20 | | | |

5.1 EJECUCIÓN INICIAL DEL PECOI.

Luego de haber socializado y hecho el lanzamiento oficial del PECOI Avinsa frente a los directivos de la organización, empezó la etapa inicial de ejecución, la cual estuvo conformada por:

- Creación de nuevos espacios de comunicación y definición de su normatividad, metodología, periodicidad y forma de seguimiento.

En este punto, primero se reestructuraron y luego se divulgaron las metodologías para nuevos o ya existentes espacios de comunicación de la siguiente manera:

- Reunión diaria de calidad: este era un espacio que antes solo se llamaba “reunión diaria” al que debían asistir todos los líderes de departamento de la compañía. Como se evidenció en el ejercicio de observación no participante y de acuerdo a los resultados de las encuestas, la necesidad de cambiar era inminente.

Ahora el enfoque de esta reunión es 100% de calidad de la operación. Solo asisten los líderes de verdad interesados en este tema y los temas giran entorno a un guión establecido que revela el comportamiento del día de ciertos indicadores relacionados con la calidad del servicio y la calidad del producto en ese día mientras a su vez se comparan con los del día anterior.

Figura 20. Formato guión y acta reunión diaria de calidad.

| ACTA DE REUNIÓN DIARIA DE CALIDAD | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------|---------------------|--------------------------|
| Fecha: | | Hora: | | | | | | | |
| BENEFICIO | Paradas por avinsa: | | AMBIENTAL | Turbidez PTAR | | VETERINARIA | # Pozo | | # Evisceración retardada |
| | Paradas por cliente: | | | % Cambio Turbidez PTAR | | | # Desplumadora | | # Ahogados estadia |
| | % Cambio Cinta azul: | | | | | | # Malmatados | | |
| | % Cambio Rendimiento pollo día anterior: | | | | | | # Sobre escaldados | | |
| CALIDAD | | | | | | | | | |
| MONITOREOS | | | | | TOLERANCIA CERO | | | | |
| % Cambio Molleja con grasa: | | % Cambio Daño en hígados: | | % Cambio Sin corte: | | % Cambio buche: | | % Cambio alimento: | % Cambio Pluma Ala: |
| % Cambio Molleja proventriculo: | | % Cambio Bolsas de fabricio: | | % Cambio Buches: | | % Cambio Materia fecal: | | % Cambio Traquea: | % Cambio Pluma Cola: |
| % Cambio molleja cutícula: | | % Cambio Cloacas: | | % Cambio no eviscerado: | | % Bills en tolerancia: | | % Cambio Epidermis: | % Cambio Cloacas: |
| % Cambio Pesc. no quebrados: | | % Cambio Hidratación: | | % Cambio daño extract. cloacas: | | | | | |
| MANTENIMIENTO | Concepto Parada | | | Mins | Concepto Parada | | | Mins | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Al final cada líder hace las observaciones cualitativas que cree pertinente a sabiendas que la reunión empieza a las 2 en punto de la tarde y puede durar un máximo de 45 minutos. Es claro que si un líder diferente a los que asisten normalmente, desea asistir, lo hace sin ningún problema.

Además, se hacen actas diarias en las que se dejan pendientes con fechas y responsables específicos, que luego son revisados en la fecha acordada.

- Reunión mensual de productividad y proactividad: Habiendo evidenciado que la antigua reunión de análisis de KPI's abarcaba demasiados temas y no estaba enfocada en puntos reales y avances certeros, se decidió abrirla en varios espacios enfocados todos en los principios misionales de la compañía.

En este caso, como su nombre lo dice, este es el espacio mensual en el que se evalúa y se generan planes en pro de la productividad y proactividad de la organización.

La reunión ocurre los días 10 de cada mes o su día hábil inmediatamente siguiente y asisten aquí sí, todos los líderes de la compañía.

Se divide en 3 momentos. El primero, un espacio en el que las líderes de los departamentos de contabilidad y planeación y control financiero exponen los informes financieros del mes anterior y se hacen de conocimiento público entre el equipo directivo de la organización los resultados financieros obtenidos.

Luego cada líder va exponiendo, según su gestión del mes, cómo le fue con la administración de sus recursos y la ejecución de su presupuesto; contando lo que hizo, lo que no hizo, recibiendo observaciones y anotaciones de los demás departamentos y pidiendo ayuda o colaboración en lo que necesite. (durante el mes, de manera semanal, el departamento de planeación y control financiero va enviando a cada líder cómo va con la ejecución de su presupuesto).

Luego de que cada líder ha pasado, viene la tercera y última etapa relacionada ahora con pro-actividad y en sí con proyectos. Al inicio de la formulación del espacio se pidió que cada líder perteneciera a mínimo 4 máximo seis proyectos y que un proyecto solo podía estar conformado por un mínimo de dos personas.

Aquí, en este punto, cada grupo encargado de proyecto pasa y expone sus proyectos, avances, ejecuciones, planeaciones, costos, beneficios o en general dependiendo de la etapa en la que el proyecto se encuentre lo que crea necesario para recibir observaciones y anotaciones de sus compañeros y su jefe.

Al final de este espacio, se realiza un acta que consigna lo que sucedió en la reunión además de los compromisos para el siguiente mes. Se adjuntan como anexos dos actas de reuniones ya efectuadas.

- Reunión mensual de calidad: Este es un espacio que ocurre los 20 de cada mes y surgió debido a la división de la antigua reunión mensual de análisis de KPI's de acuerdo a los principios misionales de Avinsa.

Esta reunión, moderada no por la subgerencia sino por la líder da calidad gira en torno a un informe que dicha líder presenta una semana antes con los resultados de los indicadores relacionados con la calidad del producto y la del servicio que se obtuvieron luego de un mes de trabajo (de 10 a 10 de cada mes).

El informe (en formato diapositivas), se revisa de manera grupal y cada líder encargado de su indicador junto con los líderes que influyen en el resultado que se obtuvo exponen lo que se hizo durante el mes para obtener los buenos o malos resultados que al final salieron para terminar con un plan de gestión específico por indicador y un compromiso de resultado para el mes siguiente.

Asisten a este espacio los líderes de las áreas operativas y la líder del departamento de talento humano por su relación directa con el personal y el producto.

Al final del espacio queda un acta en donde se consignan los compromisos adquiridos para el próximo mes, la cual se lee al inicio de la próxima reunión. Se adjuntan como anexos dos actas de reuniones ya efectuadas.

- Reunión mensual de colaboratividad y consciencia: Este espacio se diseñó para discutir las acciones realizadas por la compañía en pro del bienestar de sus stakeholders tanto internos como externos.

Debe suceder una vez al mes y deben asistir los líderes de: Mantenimiento, producción, calidad, finanzas, abastecimiento, talento humano, SST. Además debe ser liderado por la coordinadora de comunicaciones y bienestar.

Desde que se hizo la divulgación, con el fin de ir avanzando de manera gradual, se estableció que este espacio empezaría a funcionar en enero del 2017.

- Revisión trimestral de la visión: A sabiendas que los anteriores espacios estratégicos de comunicación van muy enfocados con la misión de la compañía, este será uno (arranca en 2017) en el que la subgerencia le expondrá a su equipo (líderes de departamentos) cómo van por el camino al logro de la visión de la compañía.

Exponiendo aquí qué se ha hecho, qué se ha dejado de hacer, en qué se necesita más gestión, etc.

- Reuniones internas de equipo: Al principio en la divulgación se pidió a cada líder que estableciera un día y hora a la semana en el que pudiera reunirse con su equipo sin falta.

De esta manera se dio inicio, según los horarios asignados y con el acompañamiento en las primeras sesiones de la coordinadora de comunicación y bienestar a la ejecución de este espacio formal en el que el líder se reúne con su equipo cercano de trabajo.

La metodología, difiere de lo que se venía haciendo pues aquí, la reunión gira en torno a los resultados de los indicadores que cada departamento maneja y a los compromisos que cada líder adquirió en la pasada reunión mensual (ya bien sea de productividad y proactividad o de calidad).

Luego, y es este el punto clave, es el equipo el que le dice al líder que se puede hacer para mejorar o mantener los resultados y poder apuntarle a la consecución real del objetivo trazado. No es el líder quien impone sino que en una relación de abajo hacia arriba son los integrantes de cada equipo los que proponen.

- Comité de cambio cultural: Este espacio ocurre el primer lunes de cada mes y asisten allí los líderes de los departamento de gestión ambiental, calidad, SST y talento humano. Es dirigido por la coordinadora de comunicaciones y bienestar.

La idea es que allí se discutan las manera sobre el cómo obtener cambios culturales según los objetivos estratégicos de la compañía. Apuntándole a necesidades reales del proceso productivo y a problemáticas existentes y aterrizadas.

- Desayunos con subgerencia: Y no por último menos importante, este espacio se empezará a llevar a cabo el mes de enero del 2017 y funcionará como un una reunión mensual con los operarios base de cada departamento y la subgerencia (acompañada por la líder del departamento de talento humano) en el que en un tono relajado, los interesados expongan dudas, quejas o molestias que crean convenientes que la dirección de la organización conozca.

La idea es que al final de la reunión queden compromisos adquiridos por las partes y estos sean leídos un mes después cuando se vuelva a efectuar dicho espacio.

- Definición del plan padrino: Este plan se estructuró y se empieza a llevar a cabo en diciembre del 2016 pues ante se está trabajando en la capacitación de los padrinos seleccionados por área y en la estructura nueva del modelo de ingreso de personal.

Como dato extra podemos contar que el plan tiene como meta la reducción en un 80% de los ingresos fallidos (personal que entra y renuncia en el mismo mes) pasando de 6 a 1 retirado por este ítem en promedio.

Además los padrinos, tendrán como incentivo un bono por cincuenta mil pesos por cada operario que apadrinen y dure dos meses trabajando en la compañía.

- Campaña de expectativa filosofía organizacional: En este punto se han ejecutado un par de actividades, más específicamente las de tapar las carteleras que tienen la misión y la visión de la compañía para contar que se viene algo nuevo y se diseñaron los papel tapiz que estarán en todos los computadores de la empresa.

Se adjuntan algunas fotos como evidencia:

Figura 21. Evidencias





CALIDAD



**EN AVINSA NUESTRO PRIMER
PRINCIPIO REGIDOR PARA
CUALQUIER DECISIÓN QUE
TOMEMOS Y CUALQUIER ACCIÓN
QUE REALICEMOS ES LA CALIDAD.
ENTENDIDA COMO EL
CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUERIMIENTOS DE NUESTRO
CLIENTE Y SU SATISFACCIÓN.
LA CALIDAD DEL SERVICIO,
LA INOCUIDAD DEL PRODUCTO.**

BIBLIOGRAFÍA

ALJURE Andrés. El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Primera edición. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. 2015, 263 paginas.

ÁLVAREZ TORRES Martín G.. Manual de planeación estratégica. México. Panorama Editorial. 2006, 88 páginas.

ANDRADE. Horacio Comunicación organizacional interna : Proceso, disciplina y técnica. Netbiblo. A Coruña : 2005, 122 paginas.

CANAL CITYTV. Consejos para optimizar la comunicación estratégica en las empresas. [Video en línea]. [Citado en 18 septiembre 2015] Disponible en: < <http://www.citytv.com.co/videos/309630/consejos-para-optimizar-la-comunicacion-estrategica-en-las-empresas> >.

CAPRIOTTI. Paul La comunicación interna. En: Reporte C&D –Capacitación y Desarrollo Argentina- Numero 13, Diciembre 1998; pp. Portada y 5-7.

CASTILLO APONTE, José. Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones, 2006.

COSTA Joan. El Dircom hoy: Dirección y gestión de comunicación en la nueva economía. Kindle Edition. Barcelona : Joan costa Institute. 2009, 179 paginas.

FENAVI. Federación Nacional de Avicultores. Estadísticas FENAVI. Consumo Per Cápita [En Línea]. . [Citado en 9 diciembre 2015] disponible en:

<http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556>

GARCÍA JIMÉNEZ Jesús. La Comunicación interna. Primera edición. Barcelona : Ediciones Díaz de Santos. 1998, 384 paginas.

MORALES. Olivia El verdadero valor de la comunicación. Master Dircom: Los profesores tienen la palabra. Universidad de Medellín. 2005, 246 paginas.

TESSI Manuel. Comunicación Interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Ediciones Garnica S.A. Buenos Aires : 2011, 264 Paginas.