

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA SOCIALIZACIÓN DE
LOS SISTEMAS DE GESTION DE AVICOL**

**ALVARO CORTÉS MACHADO
JUAN FELIPE MARTÍNEZ**

PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTATÉGICA
Ibagué, 2015**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
JUSTIFICACIÓN	5
SENSIBILIZACIÓN DE AUDIENCIAS: AVICOL COMO ORGANIZACIÓN	6
Misión	7
Visión	7
Valores Corporativos	7
Política Del Sistema Integral de Gestión	8
Red de Procesos	8
Organigrama	9
Matriz de comunicaciones	11
PLAN ESTRATÉGICO AVICOL	13
DOFA INSTITUCIONAL	14
DOFA COMUNICACIONAL	16
ANÁLISIS DEL MICRO Y MACRO ENTORNO	18
MICROENTORNO	18
MACROENTORNO	21
ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA	26
ATRIBUTOS: QUIEN ES AVICOL	26
ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	27
TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN AVICOL	27
OBJETIVO COMUNICACIONAL	28
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL	28
CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFÍA	35

INTRODUCCIÓN

Avicol es una empresa de genética avícola, en la que su misión está destinada a la producción y comercialización de aves reproductoras tipo carne y de aves ponedoras de huevo para consumo humano. La compañía tiene sus instalaciones a la zona norte del Tolima (Líbano y Mariquita), lo cual dificulta las comunicaciones. En búsqueda de mayor competitividad, Avicol está implementando en las unidades de producción un sistema de conectividad que hace que toda la información de la organización llegue de forma inmediata. Para ello ha realizado inversiones en infraestructura, renovación del área de Tics, compra en los últimos programas en software haciendo que haya un crecimiento y mejor dinamismo en la organización.

En lo respectivo a competitividad la empresa se ha venido preparando y hoy cuenta con certificación de normas ISO 14001, ISO 18001, ISO 9001; BPAs, lo cual forma un Sistema Integrado de Gestión llamado SIGA que la hace consolidada y más reconocida en mercados nacionales e internacionales. Sin embargo se observa por la misma complejidad en la aplicación de los sistemas algunas desviaciones por deficiencias en la comunicación interna lo cual con lleva a mayor demora en ejecución de algunos procesos y por consiguiente los resultados que son buenos podían ser mucho mejores en algunos campos como rotación, accidentalidad, etc.

En base a lo anterior se ha desarrollado un Plan Estratégico de Comunicación para la socialización de los sistemas de Gestión de Avicol con el fin que se logre crear sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores, por medio de la inclusión de creatividad, que ayude a ligar sus sentimientos y emociones, con el Sistema de Gestión de Avicol, mejorando los indicadores de gestión, para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. Con esto se logra formalizar las actividades de comunicación interna, mejorando sus procesos productivos y de forma alterna se ve la necesidad de crear un comité de comunicación con el mismo personal de la organización con el fin de fortalecer los espacios para el desarrollo de la comunicación participativa y eficaz entre las áreas de la organización lo cual hace que la empresa cada día sea más competitiva en un mundo globalizado que cada día es más cambiante.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación estratégica dentro de una organización con un robusto Sistema Integral de Gestión, como lo es Avicol, es de suma importancia para el desarrollo de cada uno de sus procesos y el logro de los objetivos propuestos bajo el lineamiento de un plan estratégico. Además, la comunicación estratégica es la encargada de lograr cohesión entre las diferentes áreas de la empresa, con el fin de la obtención de resultados mediante el trabajo en equipo.

Sin embargo, a pesar de esta necesidad, la organización no cuenta con un área especializada ni una hoja de ruta, que apoye la construcción y desarrollo de la comunicación como una herramienta que fortalezca los sistemas de gestión implementados y ayude al perfeccionamiento de las relaciones humanas de la empresa con sus grupos de interés internos y externos.

Con base en lo anterior, son evidentes las deficiencias que presenta la compañía para suministrar la información relacionada con los cambios constantes que presenta su Sistema Integral de Gestión en sus colaboradores, especialmente del área operativa, que constituye el 90% del personal de la compañía.

Por tanto es importante como pilar la calidad de la gente ya que con una buena comunicación de los líderes encargados del equipo humano logramos que estén capacitados, comprometidos, y convencidos de la importancia de su labor, consciente de unas buenas practicas avícolas que trascienden las exigencias de bioseguridad establecidas por las normas sanitarias actuales, para considerar no solo la salud de las aves, sino la de los seres humanos, así como el impacto al medio ambiente y la relación de la empresa con la sociedad.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente, todos los aspectos relevantes de la cadena de valor de Avicol son identificados, analizados y deben ser comunicados a toda la organización, de manera permanente o periódica según se determine en cada grupo de interés.

Sin embargo, al realizar un diagnóstico, es posible identificar que esta difusión a lo largo de toda la estructura organizacional a todo nivel, no está siendo bien manejada. Entre algunas causas determinantes se encuentra la alta rotación, un mal uso de los canales, falta de planeación, y objetivos claros en lo relacionado con la comunicación.

Con base a lo anterior, el eje de la organización, está cimentado bajo los lineamientos del Sistema Integral de gestión, donde están involucrados todos los procesos y procedimientos de la compañía. Al existir deficiencias en la comunicación, se afectan el buen funcionamiento del engranaje y el trabajo en equipo de la empresa.

Por tanto, es necesario contribuir a través del planteamiento de un plan estratégico de comunicación, de tal forma que los compromisos del Sistema Integrado de Gestión que son definidos por la alta dirección lleguen a todos los niveles y sean manejados por la totalidad de los empleados de Avicol.

Además con un buen plan estratégico de comunicación que permita la socialización de los sistemas de gestión de Avicol, vamos a mejorar el criterio técnico del personal, lo que traerá consigo la toma acertada de decisiones, logrando buenos resultados que harán progresar, nuestra empresa y toda la industria avícola del país

SENSIBILIZACIÓN DE AUDIENCIAS: AVICOL COMO ORGANIZACIÓN

En 1959 nace una nueva compañía con el objeto fundamental de realizar importaciones, exportaciones, producción y desarrollo de aves en general, utilizables en la alimentación humana o animal. Durante su existencia ha radicado sus instalaciones en el Valle del Cauca, Antioquia y desde 1995 en el Tolima.

Su actividad se ha concentrado en la producción de reproductoras y reproductores de la línea pesada (padre y madre del pollito de engorde) siendo líder en este renglón por calidad y competitividad de sus productos. Inicialmente representó y distribuyó la genética Arbor Acres y en la actualidad es el representante exclusivo para Colombia de la Genética Ross. A partir de 1993 Avicola Colombiana S.A. incluyó en su portafolio de productos la línea de ponedoras Hy-Line, convirtiéndose en la empresa con mayor proyección en el mercado nacional en este tipo de industria.

Acorde a las necesidades de la industria y el comercio internacional, desde el año 2000 inició el proceso de planeación y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad para obtener la certificación de calidad en el 2002 en producción, comercialización y servicio posventa de aves reproductoras pesadas tipo carne y ponedoras comerciales de huevo para consumo humano, otorgado por Bureau Veritas Quality International, de acuerdo a la norma ISO 9001-2000.

Actualmente se encuentra certificada por SGS en ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Adicionalmente recibió del ICA la certificación de Granjas Avícolas Comerciales Bioseguras y la BPAa versión 2 de Fenavi. También es la primera y única empresa Avícola de Latinoamérica en recibir la certificación de compartimientos libres de Newcastle de alta patogenicidad.

Con nuevos retos por delante, la compañía tiene la clara visión de consolidarse como la marca de mayor reconocimiento y confianza por los atributos de calidad de su gente, sus productos y sus procesos.

El Sistema de Gestión de Calidad de Avicol, fue diseñado para mejorar continuamente su desempeño, mediante la comprensión de los procesos y el análisis de parámetros, así como del conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes y se considera que este tiene un complemento perfecto con el enfoque de la norma BPAA en cuanto al cumplimiento de condiciones sanitarias, ambientales y de producción de las granjas y a la inocuidad dentro del enfoque de cadena agroalimentaria. De acuerdo con lo anterior, Avicol ha basado su fortalecimiento institucional en su sistema integral de gestión (SIGA), teniendo como principal herramienta su cultura organizacional, creada a través de los años, gracias a la experiencia en el relacionamiento con sus grupos de interés y los diferentes procesos mejorados constantemente.

MISIÓN

Producimos y comercializamos aves reproductoras pesadas y ponedoras de un día de edad, huevos fértiles para pollitos de engorde; cumpliendo exigentes estándares de calidad y contribuyendo con nuestra gestión al logro de óptimos resultados.

VISIÓN

Posicionar el nombre de AVICOL como opción preferente de la industria avícola nacional e internacional, por el prestigio y confianza derivados de la calidad de su gente, sus productos y sus procesos.

VALORES CORPORATIVOS

Responsabilidad: Cumpliendo con nuestras obligaciones, haciendo bien las cosas desde el principio, trabajando en equipo para beneficio de nuestros clientes, del medio ambiente y de nuestra gente.

Verdad: Mostrándonos tal como somos en nuestros actos y creencias, dejando ver la realidad completa y sin modificaciones.

Honestidad: Sencillez en todos los aspectos, es la base de la lealtad y los buenos sentimientos.

POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN

En AVICOL, nuestro compromiso es mejorar continuamente la calidad, bioseguridad, inocuidad, las condiciones de trabajo y el medio ambiente; cumpliendo con los requisitos legales y otros aplicables a los procesos relacionados con nuestros productos de genética animal.

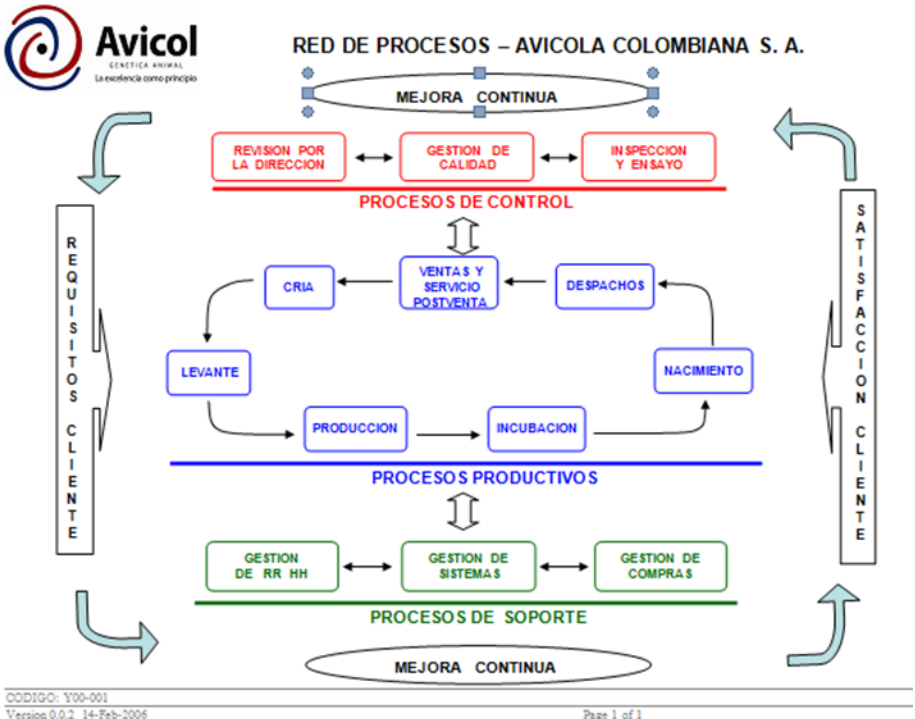
RED DE PROCESOS

Así como la cultura, Avicol crea su red de procesos, estableciendo cada una de sus áreas, identificando las necesidades de sus clientes y dejando como principal convicción el mejoramiento continuo. En la **figura1** se puede observar como los procesos productivos abarcan una serie de actividades que se encuentran directamente relacionadas con la obtención de un producto de excelentes condiciones, que satisfaga y de ser posible supere las expectativas de sus clientes. Además, es allí donde convergen el 90% de la totalidad de sus empleados.

Sin embargo, no basta con mantener una de red procesos, si antes no existe cohesión desde la misma organización para con el los líderes de dichos procesos y sus colaboradores de base. De tal manera, en la actualidad, para Avicol es necesaria la comunicación estratégica, ya que la hace más dinámica, lo que le permite mayor reacción y respuesta ante la globalización y la competencia que día a día es mucho más fuerte. Es así como mediante la alineación de la información– mensaje – conocimiento – actitud – cumplimiento, se puede lograr que todas las áreas sean un equipo de trabajo soportado en un estudio concienzudo de todos

los factores de riesgo tanto internos como externos donde las acciones implementadas en comunicación vayan encaminadas a mitigar estos factores.

Figura 1. Red de procesos Avicol



ORGANIGRAMA

Para que exista una mejor comunicación entre áreas, la compañía realizó la modificación de su organigrama que en principio era jerárquico y vertical, pasando a un organigrama más horizontal donde las áreas estén interconectadas unas con otras.

Figura 2. Estructura organizacional antigua



Figura 3. Estructura organizacional Actual



Sin embargo en este tema ha habido ausencia de acciones en comunicación ya que para algunos miembros establecidos en el organigrama actual, el mensaje no es entendible ni claro, dificulta la capacitación y el aprendizaje, y se evidencia en el comportamiento de cierta parte del personal que se encuentra cohesionado bajo las normas jerárquicas antiguas de la organización.

MATRIZ DE COMUNICACIONES

La organización cuenta con una matriz de comunicación donde están definidos los roles, los receptores, los canales de comunicación y los tipos de mensaje que es posible comunicar (Figura 4).

Figura 4. Matriz de comunicaciones (Parte1)































































 MATRIZ DE COMUNICACIÓN					
¿QUE SE COMUNICA?	¿COMO SE COMUNICA?	VIA DE COMUNICACION	¿QUIEN LO COMUNICA?	¿CUANDO SE COMUNICA?	A QUIEN SE COMUNICA?
Compromiso por la Dirección, Política y Objetivos del Sistema Integral de Gestión	Inducción Re-inducción	 	Jefes Inmediatos Área de Recursos Humanos	Permanentemente	Partes Interesadas
	Capacitaciones	 			
	Avisos	   			
Necesidad de la participación en desarrollo de Políticas y objetivos del Sistema de Gestión	Correo electrónico	 	Área de Calidad	Cuando surgen cambios	A todo el personal
Información pertinente sobre requisitos legales y otros	Correo electrónico	 	Área de Calidad	Cuando exista un nuevo requisito legal o de otra índole, o se modifique uno existente	Partes Interesadas
Responsabilidad y Autoridades frente al Sistema de Gestión Integral	Inducción	 	Área de Recursos Humanos y Calidad	Cuando se definan nuevas responsabilidades o autoridades o se modifiquen las existentes	Personal que trabaja bajo el control de Avicol, Visitantes y Contratistas
	Capacitaciones	 			
	Divulgación de procedimientos o normas de trabajo	   			
Peligros identificados y que afecten la Calidad del Producto, Medio Ambiente, las partes interesadas y la Seguridad y Salud de los colaboradores.	Inducción Re-inducción	 	Área de Recursos Humanos y Calidad	Permanentemente Cuando ingrese una persona nueva Cambios en los riesgos y sus controles asociados	Personal que trabaja bajo el control de Avicol y Contratistas
	Capacitaciones	 			
	Divulgación de procedimientos o normas de trabajo	   			
	Folleto de Inducción de Visitantes Reglamento Ingreso de Visitantes a Unidades de Producción	 	Recepcionista Personas que reciben la visita Guarda de Bioseguridad (Unidades de Producción)	Antes del Ingreso de un Visitante a las instalaciones de Avicol	Visitantes
Respuestas a Comunicaciones de Partes Externas - Interesada	Correspondencia Externa	 	Área que haya recibido la Comunicación y realizado su análisis	Cada vez que se requiera responder un comunicado a una parte interesada. Se le dará respuesta solo a solicitudes por escrito por Partes Interesadas o Personal de Avicol. Avicol se reserva el derecho de dar respuesta a solicitudes de Orden Ambiental.	Parte Interesada

Figura 4. Matriz de comunicaciones (Parte2)

¿QUE SE COMUNICA?	¿COMO SE COMUNICA?	VIA DE COMUNICACION	¿QUIEN LO COMUNICA?	¿CUANDO SE COMUNICA?	A QUIEN SE COMUNICA?								
Cambios en el Sistema Integrado de Gestión	Divulgación de procedimientos o normas de trabajo	  @	Jefe Inmediatos, Área de Recursos Humanos, Área de Calidad	Cada vez que se genere un cambio	Personal Avicol								
	Acciones correctivas, preventivas o de mejoras	@ 	Área de Calidad	Cada vez que se requiera.	Partes Interesadas del Proceso								
Resultado de las Investigaciones de Incidentes	Lecciones Aprendidas	@  	Jefe de Salud Ocupacional Área de Calidad Jefes Inmediatos	Cada vez que ocurra un incidente (Salud, Seguridad, Ambiente y Producto)	A las personas que laboran en el área afectada o en el proceso donde ocurrió el incidente y aquellas que están potencialmente expuestas								
Resultados de la revisión por la dirección	Correo electrónico Grupos Primarios	@  	Jefes Inmediatos Auditor Interno	Cuando se realice una revisión por la Dirección o se tenga algún resultado que la Gerencia determine que debe ser divulgada	A todos los colaboradores de Avicol según corresponda								
Plan de emergencia	Inducción Re-inducción Capacitaciones	 	Jefe de Salud Ocupacional	Permanentemente	Empleados								
	Folleto de Inducción de Visitantes Reglamento Ingreso de Visitantes a Unidades de Producción		Recepcionista Personas que reciben la visita Guarda de Bioseguridad (Unidades de Producción)	Antes del Ingreso de un Visitante a las instalaciones de Avicol	Visitantes								
Quiénes son los integrantes de COPASO, Brigada de Emergencia y Representante de la Dirección	Inducción Re-inducción Capacitaciones Correo Electrónico/Cartelera	@  	Jefe de Salud Ocupacional Área de Calidad Jefes Inmediatos	Cuando haya elección de COPASO, o cuando se generen cambios de algún representante de estos roles.	Partes Interesadas								
Procedimientos y requisitos aplicables	Manual de Contratistas Contrato u orden de servicio	@   @	Gerencia Administrativa Auditor Interno Secretaría Gerencia Calidad Área de Compras	Firma de contrato u orden de servicio o trabajo	Proveedores y Contratistas								
Funciones, responsabilidades y autoridad	Inducción Re-inducción	 	RRHH	Inducción Re-inducción	Funcionarios Avicol								
Investigaciones de incidentes	Formato Investigación de Lecciones Aprendidas	@ 	Jefe Salud Ocupacional y Área de Calidad	Cada vez que se requiera	Colaboradores Avicol, Contratistas y Proveedores								
<p>Partes Interesadas: Cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, los Clientes, comunidad, medio ambiente, contratistas, proveedores, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td></td> <td>Mensaje Oficial Via E-mail (Boletín Electrónico)</td> <td></td> <td>Via Pagina Web Avicol</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Documento Oficial Impreso</td> <td></td> <td>Reuniones Formales</td> </tr> </table>							Mensaje Oficial Via E-mail (Boletín Electrónico)		Via Pagina Web Avicol		Documento Oficial Impreso		Reuniones Formales
	Mensaje Oficial Via E-mail (Boletín Electrónico)		Via Pagina Web Avicol										
	Documento Oficial Impreso		Reuniones Formales										

PLAN ESTRATÉGICO AVICOL

Avicol decide alinear su plan estratégico de acuerdo a la visión, estableciendo allí sus pilares, que están alineados a los objetivos estratégicos. En la Figura 5 se puede observar la síntesis del plan estratégico así como sus pilares, los cuales como se nombró, corresponden a la visión de la compañía:

Al identificar los grandes pilares, es claro que, para el caso del planteamiento de un plan estratégico de comunicación relacionado con la socialización de procesos en Avicol, el pilar que se verá potencializado es el de calidad de procesos, que al observarlo bajo las perspectivas que plantea la empresa, se afecta por los mismos procesos y la enseñanza/aprendizaje constante.

Figura 5. Mapa estratégico

MAPA ESTRATEGICO AVICOL S. A.									
VISIÓN		1	2	3	4	5	6	7	
		POSICIONAMIENTO DE MARCA	OPCION PREFERENTE NACIONALMENTE	OPCION PREFERENTE INTERNACIONALMENTE	PRESTIGIO Y CONFIANZA EN CLIENTES Y SECTOR	CALIDAD DE PROCESOS	CALIDAD DE PRODUCTO	CALIDAD DE LA GENTE	
MEJORA	Rentabilidad								
	Estandarización								
	Servicio								
PERSPECTIVAS	Financiera	ESTRATEGIAS 2015 - 2016	Valorizar negociaciones en dolares para atender necesidades futuras a menores costos	Creación de escenarios financieros que permitan evaluar impacto de la tributación.	Realizar escenarios economicos con diferentes TRM	Continuar con la asignación de recursos para el mantenimiento y mejora de la infraestructura productiva.	Presentar a la Junta Directiva posibles escenarios de alianzas con otras compañías, creación de nuevas compañías o alternativas de diversificación del negocio.		
			MAXIMIZACIÓN DEL VALOR						
	Cliente / Mercado		Lograr la habilitación exportadora en varios países de centro América y el Caribe y Suramérica y capturar mercado con mayor producción de broiler Ross y Hy Line						
			POTENCIALIZACIÓN FIDELIZACIÓN DE CLIENTES						
	Proceso		Coordinación de horas de cargue con las plantas de incubación y con los clientes, para que se logren entregar algunos clientes en el mismo día de nacimiento (Horas variadas, no solo 6 am)	Planificar la realización de 4 nacimientos semanales en planta Palmas	Conocer boletines de estado de vías y en rutas complicadas despachar en furgones climatizados	Certificar de compartimentos libres de Influenza Aviar	Realización de procesos y actividades dando cumplimiento a los requisitos y exigencias ambientales legalmente constituidas		
			ESTRUCTURA CRITERIOS Y METODOS ORGANIZACIONALES						
	Enseñanza/Aprendizaje		Capacitación continuada para el Líder de Despachos y conductores en aspectos de importancia del proceso de despacho, transporte y entrega de aves	Fortalecer relaciones con las casas genéticas, fortaleciendo vínculos que permitan realizar proyectos a largo plazo	Estudiar los diferentes TLC firmados por Colombia y detectar oportunidades o amenazas que nos lleven a planear escenarios posibles.	Programas de formación para los empleados en lo relacionado con generación y gestión de residuos, uso y ahorro eficiente de agua y energía			
			Capacitación en trabajo en Equipo y Atención al cliente		Evaluar elementos que puedan incidir en la disminución de los costos de producción y/o posibles negocios que puedan realizarse paralelamente a la luz de los TLC y acorde al objeto social de Avicol				
	CULTURA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE								
				ESTRATEGIAS 2015 - 2016					ESTRATEGIAS 2015 - 2016

DOFA INSTITUCIONAL

Debilidades:

1. Alta rotación de personal
2. Desempeño menor de nuestro producto frente a la competencia
3. Gestión de residuos generados dentro de la compañía deficiente.
4. Falta de un Plan estratégico de comunicación
5. Difícil consecución de mano de obra calificada
6. Falta de renovación de la infraestructura en algunas unidades de producción
7. Mayores costos operacionales en comparación con la competencia
8. Desconocimiento por parte de líderes de los requisitos legales

Oportunidades

1. Potencial de crecimiento del mercado del pollo en Colombia (Consumo)
2. Posibilidades de exportación
3. Generación de nuevos productos genéticos por parte de la casa matriz
4. Mejoramiento de las condiciones ambientales que cumplan con el bienestar animal
5. Nuevas certificaciones que potencialicen la inocuidad y sanidad, como lo es la certificación 17025, para el Laboratorio interno
6. Introducción de nuevos e innovadores planes de negocio como la venta de huevos libres de patógenos específicos (De sus siglas en inglés SPF Specific Pathogen Free)
7. Producción de materias primas que actualmente se adquieren a proveedores externos (Huertos leñeros)
8. Alianzas estratégicas con proveedores obteniendo bajos precios y con clientes consiguiendo fidelización.

Fortalezas

1. Cultura Organizacional
2. Certificaciones de calidad, sanitarias, y de gestión.
3. Estatus sanitario: Compartimentalización de acuerdo a estándares internacionales que permiten exportación
4. Tecnología de punta en incubadoras
5. Servicio Posventa
6. Prestigio y confianza ante los clientes y el gremio
7. Beneficios económicos extralaborales como bonificaciones, primas extralegales, aportes al fondo de empleados,
8. Logística acondicionada para el transporte y entrega del producto de manera oportuna

Amenazas

1. Tratados de libre comercio.
2. Restricciones comerciales en términos de políticas y sanitarias con clientes internacionales.
3. Cambios en las políticas gubernamentales (Resoluciones ICA, reforma tributaria)
4. Altos costos de materias primas para producir alimentos (importados la gran mayoría)
5. Mala infraestructura vial y de puertos que incrementa el valor de fletes y como consecuencia el costo, restando competitividad.
6. Fusiones de grandes empresas y nuevos actores internacionales de genética – Mas competencia
7. Riesgo sanitario, por la llegada de nuevos patógenos que afecten el estatus sanitario del país
8. Unidades de producción ubicadas en zonas de alto riesgo

DOFA COMUNICACIONAL

Debilidades:

1. No está bien estructurado el proceso de inducción del personal, en especial en las áreas productivas.
2. En consecuencia, la alta rotación de personal, afecta el conocimiento y la alineación de los colaboradores de estas áreas con los procesos productivos de la organización.
3. Restricciones internas de bioseguridad que disminuyen la velocidad de la divulgación y entrega de la información.
4. Deficiencia en canales que contribuyan a la socialización de los procesos de acuerdo al sistema de gestión integral de la empresa.
5. Falta de seguimiento a las aptitudes y conocimientos del personal después de socializar los mensajes. No hay medición.
6. No existen lineamientos claros entre los cronogramas de capacitación y las verdaderas necesidades de los empleados y la compañía.
7. Dispersión geográfica de las unidades de producción.
8. Los lineamientos para evaluar las necesidades y competencias del personal no son eficaces.

Oportunidades

1. Creación de un área de comunicaciones que centralice y canalice las necesidades del sistema integral de gestión.
2. Fortalecer el desarrollo y estandarización de los procesos productivos mediante capacitaciones que mejoran el conocimiento del personal y por ende disminuyan los costos de la organización.
3. Creación de un programa de formación acorde a las necesidades del sistema de gestión de Avicol, que contribuya a la socialización de la calidad de sus productos.

4. Establecer una política de comunicación que imparta los lineamientos acordes a la estrategia propuesta por el negocio.
5. Fortalecer dentro de la organización las actividades encaminadas a la humanización del cliente interno.
6. Mejorar el proceso de selección del personal, teniendo en cuenta la georreferenciación.
7. Mejorar la comunicación y relación con los proveedores de servicios dentro de las unidades de producción.

Fortalezas

1. A pesar de no contar con un área de comunicación, existe un lineamiento institucional que indica acciones a tomar con relación a determinadas situaciones.
2. Tiene una estructura organizacional definida, con equipos de trabajo establecidos, esto facilita un mejor flujo de la información.
3. Existe presupuesto para implementar un área de comunicaciones.
4. La compañía cuenta con una cultura organizacional fortalecida, con valores definidos, que facilitan la identificación organizacional.
5. La compañía promociona sus logros y certificaciones a través de revistas gremiales, seminarios y patrocinio en congresos nacionales del sector avícola.

Amenazas

1. Las sugerencias y preguntas que realizan los clientes y usuarios en la plataforma virtual no son contestadas.
2. Disminución en el presupuesto para la innovación
3. Entrada de patología aviar que afecte la imagen de la organización y provoque el aislamiento de la compañía con las otras empresas del sector.
4. Falta de formación para que haya personal competente para enfrentar los retos comunicacionales.

ANÁLISIS DEL MICRO Y MACRO ENTORNO

MICROENTORNO

Competencia

Actualmente Avicol cuenta con dos empresas consideradas como competencia, Incubacol en la línea de carne y Pronavicola en la línea de huevos. Dentro de las variables que marcan diferencia frente a la competencia se encuentra el precio del producto, calidad del producto, diferentes razas, mejor tecnología, alianzas estratégicas con clientes y certificaciones favorables en temas de sanidad animal.

Es importante anotar que el sector avícola se encuentra en permanente movimiento, por lo que realizar alianzas estratégicas es un tema constante. Es así como la competencia ha ido ganando terreno gracias al crecimiento agropecuario, que de igual forma ha permitido el crecimiento productivo de los clientes. Sin embargo Avicol ha fortalecido sus esfuerzos en temas de calidad del producto (estatus sanitario de las aves), especialmente en temas de sanidad, esto gracias a sus políticas de bioseguridad que la aíslan de gran parte de los problemas sanitarios que afronta el país y por ende la competencia.

Por otro lado, hasta el momento la dinámica del mercado respecto a nuevas razas genéticas se ha mantenido estable, pero con los avances tecnológicos en este campo, es posible que los competidores las mejoren o las cambien por otras más productivas, lo que podría afectar la participación en el mercado avícola.

Proveedores

A nivel de proveedores, existen procesos establecidos claros respecto a la negociación y requisitos que exige Avicol. Existe una buena relación comercial con el principal proveedor de la materia prima, Aviagen y Hy-Line (Casas genéticas).

Prestan buen servicio técnico, acompañamiento y actualización respecto a la manera de realizar el manejo del producto. Son líderes a nivel mundial y sus productos son de alta calidad.

Por otro lado, los proveedores de insumos y demás materias primas para el desarrollo del negocio, son evaluados periódicamente, priorizando calidad de los productos y bajo costo. Dentro de los más importantes en este caso se encuentra el proveedor de alimentos balanceados, uno de los más grandes del país.

Es necesario aclarar que debido a que los procesos de Avicol necesitan de insumos considerados peligrosos (insumos químicos para desinfección), los proveedores juegan un papel importante al ofrecer las fichas técnicas y hojas de seguridad acordes a las necesidades del negocio. Además los productos que cumplan con las especificaciones requeridas por la empresa pasan a ser productos no conformes, devolviéndose a los proveedores.

Intermediarios

Aunque el producto no llega a distribuidores minoristas, la compañía cuenta con representantes de ventas distribuida en 5 zonas en el país y una zona en el Ecuador. Además cuenta con un área de servicio técnico, conformada por 5 personas que se encargan de divulgar los lineamientos del manejo de las líneas para que tengan su mejor rendimiento, lo cual impacta directamente con la calidad del servicio y la imagen del negocio. Mensualmente se realiza un comité de gestión en donde se revisa detalladamente las quejas, reclamos y felicitaciones de los clientes, verificando el nivel de satisfacción de los clientes.

Mercados

Avicol es una empresa que cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado avícola. Durante los últimos años ha marcado la diferencia gracias a sus

productos, convirtiéndola en la compañía líder en el mercado de la genética avícola, manejando dos líneas productivas especializadas en producción de carne (Figura 6. 61% de participación) y producción de huevos (Figura 7. 37,6% de participación). Cuenta con más de 300 clientes en la línea de huevos, pero la mayor demanda la realizan 10 grandes empresas del país. Por el lado de la línea de carne, los productos llegan a más de 25 clientes. Estos clientes se encuentran distribuidos a lo largo de todo el país y en el Ecuador.

Figura 6. Participación Línea Ross en el mercado

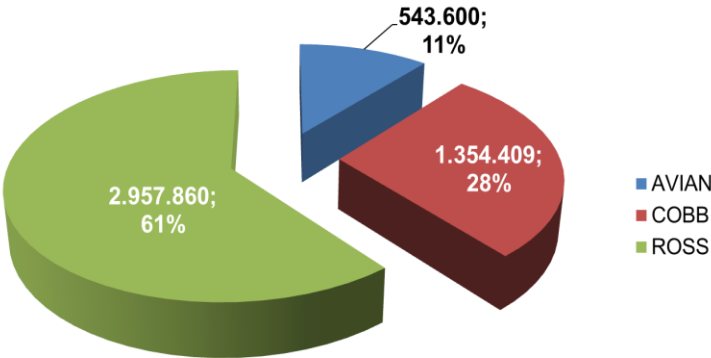
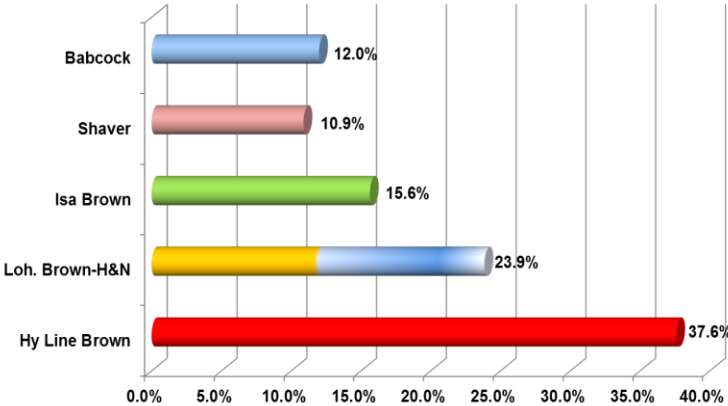


Figura 7. Participación Línea Hy-Line en el mercado



Dentro de los requisitos que exigen los clientes respecto a los productos que ofrece Avicol, se encuentra la buena calidad sanitaria, buenos rendimientos productivos, buen asesoramiento y que algunos manejos de vacunaciones los realice directamente la compañía. Sus decisiones de compra se basan en la línea de carne en la calidad de los productos y en la línea ponedora dependiendo de la demanda y oferta en el mercado de la calidad del producto y del precio

MACROENTORNO

Entorno sociocultural

La estabilidad alimentaria en Colombia, depende en gran medida de la producción agropecuaria. El gremio avícola no es la excepción, encontrando que el consumo per cápita de huevo es de 242 unidades y el consumo per cápita de carne de pollo llega a 29,5Kg. En el caso de la carne de pollo respecto a otras fuentes de proteína animal, se encuentra una ventaja competitiva, relacionada con los nuevos hábitos de consumo saludable, donde el pollo ha venido ganando terreno, superando el consumo de carne de res, cerdo y pescado por un amplio margen (aproximadamente el 50% de la fuente de proteína animal consumida en la canasta familiar).

Para el caso de Avicol, sus unidades productivas se encuentra ubicadas en el departamento del Tolima, en los municipios del Líbano (50%), Alvarado (10%), Lérica (10%), Armero (10%) y Mariquita (20%), contando además con un área administrativa ubicada en Ibagué. Debido a esto y pese a que se encuentra en un solo departamento, los valores culturales y patrones de comportamiento son diferentes, ya que las unidades productivas se encuentran en diferentes climas y así como la descendencia cultural. Es así como es fácil encontrar diferentes comportamientos en la manera de trabajar de los colaboradores, dificultando la estabilidad del personal dentro de la compañía y la forma como se deben transmitir los mensajes.

Otro tema, relacionado a lo nombrado anteriormente, se evidencia en la cultura facilista y de poco autocuidado de las personas; a pesar de que la compañía ofrece los EPP's necesarios para mitigar los riesgos a los cuales se encuentra expuesto el personal, es difícil crear comportamientos que prioricen su uso.

Demográfico

Como se nombró anteriormente, la ubicación de las unidades de producción, determina en gran medida el tipo de mano de obra disponible en la región. La organización, por requerimientos propios de sus procesos, tiene trabajos pesados que en una sociedad machista como lo es la colombiana, se encargan directamente a personal masculino. Sin embargo, la mano de obra no es fácil de conseguir, pues las unidades de producción se encuentran ubicadas en zonas rurales, donde por historia, el trabajo ha sido principalmente informal, con poco cumplimiento de normas y horarios, temas que son de vital importancia para Avicol para el perfecto desarrollo de sus procesos.

En esta misma medida, el nivel educativo es bajo y los procesos son especializados, dificultando la consecución de personal ya que los requerimientos básicos mínimos de educación es bachiller por el mismo sistema de gestión y procesos que lleva la organización.

En la parte demográfica las unidades productivas están ubicadas en zonas que han tenido conflictos armados, encontrando personal desplazado, el cual requiere dentro de la organización, una comunicación asertiva por los diferentes comportamientos morales que conllevan esta situación particular.

Económico

En países como Colombia, donde su economía depende en gran parte del sector agropecuario, se han adaptado políticas de inversión acordes al desarrollo de

industrias entre las cuales tenemos el sector avícola. El crecimiento del sector encara grandes retos para los próximos años, en particular, después de observar una dinámica tendencial en las últimas dos décadas en las cuales ha habido un crecimiento promedio del 5 %. En el inmediato futuro, aparte de no renunciar a los objetivos de crecimiento, es claro que se deben perfilar esfuerzos a fortalecer la sostenibilidad del negocio avícola bajo un entorno de mayores exigencias. El sector avícola afronta retos que se derivan de las aceleradas transformaciones en los campos de la sanidad, el medio ambiente y la inocuidad.

Colombia está en el grupo de países que en los últimos 10 años lograron fortalecer su economía. Y aunque ya está pasando a otro nivel de desarrollo, uno de sus principales retos para seguir siendo atractiva ante los ojos de los inversionistas es crear sectores que generen mucho más valor. Esto se ve reflejado en los datos que presenta el DANE, relacionados con el PIB nacional. El crecimiento ha sido constante y el 2014 no fue la excepción. Es además, la economía que más está creciendo en América Latina, superando a los socios de la Alianza del Pacífico, Chile, Perú y México.

De esta manera se puede pensar que el crecimiento del PIB a niveles constantes y una tasa del 4,7% se convierte en una oportunidad para el negocio avícola, pues dentro de los principales sectores que jalonan el PIB es el agropecuario.

Ambiental

Avicol cuenta con un sistema de gestión integral y dentro de sus prioridades se encuentra el programa de gestión ambiental. Este a su vez centra sus esfuerzos en tres temas de gran impacto como son: Uso Eficiente de Agua, Uso Eficiente de Energía, Gestión de residuos sólidos y vertimientos, con el fin de mitigar el daño que pueda causar a la comunidad y a su entorno en general. Para ello mensualmente se revisan y divulgan indicadores ambientales relacionados con los tres ítems. Adicional a eso la organización cuenta con una matriz de aspectos e

impactos ambientales, donde se desglosan los procesos y se establece el nivel de impacto ambiental de cada uno de ellos.

Además la organización, está regulada bajo las normas y políticas de estamentos gubernamentales como Cortolima, ICA y las alcaldías correspondientes a cada municipio donde se encuentran las unidades de producción.

También, la compañía ha invertido recursos no solamente preservando el medio ambiente, sino también mejorándolo mediante la siembra de más de 50 hectáreas de árboles.

Tecnológico

Gracias al seguimiento constante a los indicadores de gestión y pretendiendo siempre la mejora continua, la empresa ha tenido la necesidad de introducir nuevos equipos con tecnología de alta gama, que permitan aumentar el rendimiento productivo y la calidad del producto. Además de ello pensando en el bienestar animal, se han construido sistemas de ambiente controlado, renovación de las plantas de incubación con tecnología de punta, nueva flota de transporte que ofrezca mejores condiciones al producto y un nuevo software que permite integrar las diferentes áreas.

Una desventaja que tiene la nueva tecnología en avicultura es que en su mayoría debe ser importada, ya que en Colombia no existen proveedores confiables y en algunas ocasiones no es posible encontrar las partes que llegarán a presentar mal funcionamiento

Política

En los últimos años Avicol ha realizado grandes esfuerzos para llegar a mercados internacionales, obteniendo certificaciones internacionales que la avalan para exportar los productos. Sin embargo dificultades logísticas y algunas otras de tipo

gubernamental, han impedido que las negociaciones no se hayan llevado a buen término.

Entre las dificultades que afectan la organización están los cambios de políticas de gobierno como son reforma tributaria, nuevas condiciones legislativas por parte de entidades sanitarias, cambios externos como la subida del dólar y algunos aranceles que colocan otros países para la exportación de productos

A nivel internacional las relaciones con Estados Unidos cada vez son más estables, más cuando el tratado de libre comercio se ha convertido en un hecho. Es aquí donde entra en juego la palabra competitividad y la agricultura colombiana tiene un gran potencial para los requerimientos de otros mercados. En cuanto a las relaciones con los países vecinos se mantiene la incertidumbre. Venezuela está lejos de ser un aliado estratégico para Colombia debido a que sus políticas van en contravía. Sin embargo el último tratado firmado, la alianza del pacífico, es un aliciente para que los 4 países que la conforman, Colombia, Chile, México y Perú, fortalezcan y potencien sus ventajas, aprovechen las oportunidades, todas enfocadas a mercados como son los asiáticos.

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

ATRIBUTOS: QUIEN ES AVICOL

CALIDAD DE LOS PROCESOS: Confianza en procesos, productos y personas de Avicol, satisfacción del cliente interno y externo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CON EL MEDIO AMBIENTE: Avicol trabaja en pro de disminuir y gestionar los residuos generados de sus procesos, disminuir el gasto de los recursos no renovables, caso agua y energía, beneficiar el medio en el cual realiza su actividad reforestando más de 131 hectáreas.

INNOVACIÓN EN SUS PROCESOS PRODUCTIVOS: Se realizan constantemente ensayos e investigaciones que buscan mejorar los resultados productivos.

EXPERIENCIA: Cuenta con más de 55 años de trayectoria.

PRODUCTIVIDAD: Los resultados productivos se encuentran posicionados entre los mejores a nivel mundial.

BIENESTAR DE SU PERSONAL: Avicol proporciona beneficios intangibles al personal enfocados en la tranquilidad laboral y satisfacción personal

TRABAJO EN EQUIPO:

ÉTICA: La organización es transparente y coherente respecto a lo que dice y hace.

SOLIDEZ: La compañía es económicamente estable y muchos de los empleados la miran como proyecto de vida

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN AVICOL

Avicol como organización, se asemeja a dos tipos de cultura organizacional:

1. Cultura del Riesgo

Avicol es una empresa dedicada a la producción de genética aviar, por tanto por sus procesos científicos y tecnológicos exigen un alto manejo de información confidencial respecto a la competencia. Por otro lado las decisiones de innovación o cambios de la principal materia prima (aves: parámetros zootécnicos), requieren de altas inversiones e implican alto riesgo.

2. Cultura del logro

Dentro de la cultura organizacional, se han establecido normas y lineamientos, en donde se prioriza no solo el logro de los resultados productivos, sino también el bienestar del personal, la disminución del impacto ambiental, crecimiento laboral, el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y la satisfacción de los clientes. Las actividades y los procesos se rigen bajo la misión y visión de la compañía.

OBJETIVO COMUNICACIONAL

Crear sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores, por medio de la inclusión de creatividad, que ayude a ligar sus sentimientos y emociones, con el Sistema de Gestión de Avicol, mejorando los indicadores de gestión, para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

De esta manera se pretende que cada integrante de la compañía se apropie del sistema de gestión integral, aportando con cada uno de sus acciones a los objetivos estratégicos.

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL

Establecer un plan de comunicación interno que permita que la divulgación de la información de los sistemas de gestión, sea efectiva y que tenga como foco a todos los niveles de la compañía. De tal manera, es necesario constituir una serie de actividades de comunicación interna, basada en el conocimiento del personal hacia la compañía y las necesidades de esta, donde se logre el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia los sistemas de gestión de Avicol, con el fin de hacer más eficientes los procesos productivos. Los siguientes cuatro puntos identifican la realidad de la compañía y es vital gestionarlos para el desarrollo de la estrategia de comunicación:

1. Deficiencia en canales que contribuyan a la socialización de los procesos de acuerdo al sistema de gestión integral de la empresa.
2. Los lineamientos para evaluar las necesidades y competencias del personal no son eficaces.
3. Establecer una política de comunicación que imparta los lineamientos acordes a la estrategia propuesta por el negocio.
4. Fortalecer dentro de la organización las actividades encaminadas a la humanización del cliente interno

Teniendo esto claro, se deben reconocer cuáles son los componentes del plan estratégico, para ello se relacionan uno a uno a continuación:

Emisor:

Avicol, por medio del Líder General y el comité de Gestión son los encargados de iniciar el plan de comunicación.

Objetivo:

Crear sentido de pertenencia y compromiso en los líderes y colaboradores, por medio de la inclusión de creatividad, que ayude a ligar sus sentimientos y emociones, con el Sistema de Gestión de Avicol, mejorando los indicadores de gestión, para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

Audiencias:

Dentro de los diferentes actores que intervienen en el desarrollo de las actividades de Avicol, para este caso específico se determina que las audiencias a las que se debe enfocar el objetivo son:

1. Líderes de proceso: En ellos radica el éxito del plan de comunicación, pues por medio de ellos se difundirá cada táctica que se considere para llevar a cabo el objetivo.
2. Personal operativo: Son la base del desarrollo de los procesos productivos, a quienes se quiere impactar de manera específica, desarrollando emociones y sentido de pertenencia hacia el Sistema Integral de Gestión.
3. Comité de Gestión: Líder General y Líderes de área a los que se les enseñarán los resultados para la toma de decisiones.

Mensajes:

Todo lo relacionado con el Sistema de Gestión Integral (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, BPA, Certificaciones en bioseguridad, Objetivos estratégicos), desde los cambios que se lleven a cabo, como la difusión completa al personal nuevo. La información debe ser suministrada de manera clara, interactiva, a través de líderes de proceso, involucrando los atributos de la compañía y generando emociones al personal.

Canales:

1. Líderes de área: Como cabeza visible de cada área de la compañía deben propender para que los líderes de proceso conozcan el objetivo y las tácticas que se llevarán a cabo.
2. Líderes de proceso: A través de los líderes de proceso, se deben direccionar los mensajes al personal operativo. Cabe resaltar que para ello es necesario gestionar un programa de capacitación en desarrollo de habilidades de comunicación, para que los líderes, puedan difundir de manera eficiente y eficaz los mensajes establecidos por el emisor.
3. Embajadores del SIGA: Se refiere a personal con antigüedad, que se encuentra a niveles operativos, pero que por su destacada labor y conocimiento del SIGA, convenga y motive a los demás colaboradores.

Medios:

Para el desarrollo del plan de comunicación, se deben tener en cuenta medios nuevos y otros ya existentes pero que deben ser mejorados:

1. Notiavicol: Boletín informativo, el cual debe tener información realmente importante relacionada con las actividades desarrolladas dentro de la compañía en pro de mejorar la comunicación.
2. Página Web: A pesar de que ya existe, tan solo el 5% del personal operativo tiene acceso a ella. Por ello se deben crear los espacios tanto físicos como de tiempo que permitan la participación del 100% del personal.
3. Inducción al personal nuevo: Crear un nuevo plan de inducción al personal, involucrando a los líderes de proceso y los embajadores del SIGA, donde se exalten los atributos de la compañía.
4. Videos de actividades críticas: Diseñar y desarrollar videos donde personal propio ejerza las actividades críticas dentro de cada proceso productivo.
5. Espacios para el desarrollo de comunicación participativa.
6. Distribución y divulgación de comunicados en las carteleras de las unidades de producción.
7. Sistema de aprendizaje tipo competencias laborales, donde se mantenga al personal capacitado, actualizado y evaluado respecto a los conocimientos y desempeño.

En el siguiente cuadro se puede evidenciar la manera como se llevará a cabo cada uno de las tácticas que se desarrollaran para alcanzar el objetivo comunicacional.

Actividad	Recursos			Tiempos			Responsables		Evidencia	Indicador	Costo
	Técnicos	Físicos	Humanos	Inicio	Termina	Entrega	Directos	Indirectos			
Diagnóstico por parte de los colaboradores, para conocer la razón de la no continuidad en la aplicación del Sistema de Gestión de Avicol (SIGA)		Resma de papel Lapiceros	Personal operativo de Granjas Líder de Gestiona Humana Zona Libano y Zona Mariquita	Junio 1 de 2015	Junio 7 de 2015	Junio 15 de 2015	Líder de gestión Humana Líder de División y Líderes de Unidades	Líder administrativo Líder Producción Líder General	Encuesta Aplicación SIGA	Cantidad de personal encuestado / Cantidad de personal operativo de la empresa. X100.	\$2'000.000
Almuerzo con los Caseteros principales, responsables de los módulos productivos, para identificar puntos clave dentro de los procesos y el SIGA	Grabadora de voz.	Salón de Eventos Almuerzo por empleado Transporte	Supervisores de granja. Personal Operativo de Granjas y Plantas. Líderes de unidades. Líderes de división	Junio 22 de 2015	Junio 22 de 2015	Junio 29 de 2015	Líder de División, Líderes de Unidad y Líder de gestión Humana	Líder administrativo Líder Producción	Puntos clave para la creación de videos educativos.	Cantidad de puntos clave / Cantidad de sugerencias Recibidas X 100	\$1'000.000
Creación de videos educativos, donde se lleven a cabo actividades claves de los procesos, integrando los sistema de gestión de Avicol	Software de edición de videos. Cámara de video.	Instalaciones de la organización	Actores naturales (Operativos de granja). Técnico en grabación y edición de videos	Julio 6 de 2015	Julio 10 de 2015	Julio 27 de 2015	Líder de División, Líderes de Unidad.	Líder administrativo Líder Producción	Videos del SIGA	Costo de videos diseñados= Costos totales de los recursos utilizados / Total de videos editados	\$5'000.000
Divulgación de videos educativos,	Vídeo Beam	Salón de eventos	Líder de División, Líderes de Unidad	Julio 31 de 2015	Julio 31 de 2015	Julio 31 de 2015	Líder de División, Líderes de Unidad	Líder administrativo Líder Producción Líder General	Acta de formación. Videos en página web y Fan Page.	Eficiencia de divulgación= Personal que asiste / Personal operativo de la empresa X 100. Visitas para ver los videos en la página web y la Fan Page	\$1'000.000

Seguimiento de videos divulgados. Entrevista 1 a 1 con los colaboradores		Resma de papel. Oficina de la Unidad productiva	Líderes de Unidades	Agosto 3 de 2015	Agosto 7 de 2015	Agosto 14 de 2015	Líderes de Unidad	Comité de Gestión	Informe de gestión respecto a las entrevista realizadas	Conocimientos adquiridos= Personal para quienes fue pertinente / Total de personal consultado X100	\$5'000.000
Resultados obtenidos	Computadores Información de indicadores de gestión	Sala de juntas de la organización	Líder de calidad y Ambiente, Líderes de División, Líder de Calidad	Octubre 1 de 2015	Diciembre 31 de 2015	Enero 13 de 2016	Líderes de División	Comité de Gestión	Comparativo de informes de Gestión de Julio a Octubre	Mejora indicadores de gestión= (Indicadores de gestión T4 - Indicadores de gestión T3) / Indicadores de la compañía	\$6'000.000

CONCLUSIONES

- Avicol requiere formalizar las actividades de comunicación interna, con el fin de fortalecerse sus procesos productivos.
- La implementación de un plan estratégico de comunicaciones requiere del compromiso total de la alta dirección y en lo sucesivo, de la totalidad de los líderes de proceso, pues sus actividades transversales tienen impacto en los procesos internos y externos.
- Es necesario identificar personal de la organización destacado (líderes desde todos los niveles), que promuevan y ayuden a fortalecer la aplicación del SIGA y las estrategias de comunicación.
- Se hace primordial crear un comité de comunicación con el fin de fortalecer los espacios para el desarrollo de la comunicación participativa y eficaz entre las áreas de la organización.
- La creación de espacios internos de comunicación entre los líderes y el personal operativo, genera oportunidades de mejora en los procesos y retroalimenta las actividades de comunicación.
- Gestionar un programa de capacitación en comunicación para los líderes de las unidades de producción donde se trabaje la creación, divulgación y seguimiento de indicadores de comunicación.
- Crear un nuevo plan de inducción para el personal operativo, exaltando los atributos del SIGA de la organización mediante una comunicación que tenga ayudas interactivas donde se demuestren los puntos críticos de cada proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez-Nobell, A., Lesta, L., & Drucker, P. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Measuring the Contribution of Strategic Management of In-House Communication to the Objectives of the Organization*. *Palabra Clave*, 14(0122-8285), 11–23.

Molleda, J. C., Juan, R., & Carlos, J. (2010). Macroencuesta latinoamericana de comunicación y relaciones públicas. *ORGANICOM*, 7(13), 119–141.

Pérez, R. A., & Estrategia, C. (2010). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*, 10(1), 121–196.

Preciado-Hoyos, Á., & Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128–159. doi: 10.2307/20627865