

¿Qué fue primero el huevo o la gallina?

Plan Estratégico De Comunicación (PECO)

Sandoval Macías Julian David

Castillo Pineda Liceth Juliana

Doblado Gelvez María Alejandra

jsandovalm3@uniminuto.edu.co

Liceth.castillo@uniminuto.edu.co

María.doblado@uniminuto.edu.co

Tutora

María Fernanda Peña Sarmiento

Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Bogotá, D.C

2024

Dedicatoria

Este proyecto es fruto de un arduo trabajo en equipo dedicado a nuestras familias por su apoyo infinito en cada uno de nuestros proyectos, a nuestros profesores por ser guías en este camino de la academia, especialmente a nuestra tutora María Fernanda Peña por la paciencia y el impulso, y en memoria de quienes desde el cielo nos acompañan en cada paso que decidimos dar.

Resumen

Este Plan Estratégico de Comunicación, surge de la necesidad organizacional que posee la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra, ubicada en Facatativá, Cundinamarca. Por ello, se realizó un diagnóstico que determinó la ruta para mitigar la problemática y proporcionar, desde la comunicación estratégica, un proceso de transformación.

El diagnóstico se generó en tres partes, entendiendo mediante un diagnóstico de comunicación, cuál es el contexto, el entorno, su comunicación estratégica, su comunicación organizacional y otros aspectos relevantes, que permitieron encontrar a través de la aplicación de instrumentos y herramientas como entrevistas, observación, diario de campo, modelo CANVAS, PESTEL, árbol de problemas, etc., la necesidad que posee la Granja Avícola El Sol Naciente.

A raíz de ello, se planteó un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (PECO) que planea, mediante una estrategia de tres fases, aportar en la gestión organizacional de la granja, para fortalecer su identidad organizacional; entendiendo que la comunicación es un proceso de construcción de sentido, de cocreación colectiva y participación, y que, además, las organizaciones son como células vivas que cambian y sufren transformaciones que necesitan ser comprendidas.

Palabras clave: Comunicación estratégica, gestión organizacional, identidad organizacional.

Abstract

This Strategic Communication Plan arises from the organizational needs of the Poultry Farm El Sol Naciente - Alejandra, located in Facatativá, Cundinamarca. Therefore, a diagnosis was made to determine the route to mitigate the problem and provide, from the strategic communication, a transformation process.

The diagnosis was generated in three parts, understanding through a communication diagnosis, what is the context, the environment, its strategic communication, its organizational communication and other relevant aspects, which allowed to find through the application of instruments and tools such as interviews, observation, field diary, CANVAS model, PESTEL, problem tree, etc., the need that Granja Avícola El Sol Naciente has.

As a result, a Strategic Plan of Organizational Communication (PECO) was proposed, which plans, through a three-phase strategy, to contribute to the organizational management of the farm, to strengthen its organizational identity; understanding that communication is a process of construction of meaning, collective co-creation and participation, and that, in addition, organizations are like living cells that change and undergo transformations that need to be understood.

Key words: Strategic communication, organizational management, organizational identity.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Dedicatoria..... | 2 |
| Resumen..... | 3 |
| Abstract | 4 |
| Justificación | 8 |
| 1. Objetivos | 9 |
| 1.1. Objetivo General..... | 9 |
| 1.2. Objetivos Específicos..... | 9 |
| 2. Diseño metodológico | 9 |
| 2.1. Paradigma | 10 |
| 2.2. Tipo de investigación..... | 11 |
| 2.3. Instrumentos..... | 12 |
| 2.3.1. Instrumentos de Registro | 12 |
| 2.3.2. Instrumentos de Análisis | 14 |
| 2.5. Fuentes | 16 |
| 3. Contexto | 17 |
| 3.1. Historia | 17 |
| 3.2. Tipo de Organización | 21 |
| 3.3. Estructura organizacional y talento humano (Nivel estratégico) | 22 |
| 3.4 Entorno y comunicación..... | 29 |
| 4. Problema, necesidad u oportunidad | 34 |
| 4.1. Pregunta problema | 38 |
| 5. Antecedentes..... | 38 |
| 5.1. Antecedentes conceptuales..... | 38 |
| 5.1.1. Una mirada al sector Avícola y su relevancia para la sociedad | 38 |
| 5.1.2. Gestión Organizacional | 44 |
| 5.1.3. Identidad Organizacional..... | 47 |
| 5.1.4. Comunicación Estratégica: Su aporte a la organización pública y privada | 55 |
| 6. Categorización | 66 |
| 6.1. Gestión organizacional | 66 |
| 6.2. Identidad Organizacional | 69 |
| 6.3. Comunicación Estratégica | 72 |
| 7. Resultados | 74 |
| 8. Transformación Organizacional | 78 |
| 9. Plan Estratégico de Comunicación (PECO) | 79 |
| 9.1. Primera Fase: Volvamos al huevo (Reconstrucción de Memoria) | 83 |

| | |
|--|-----------|
| 9.2. Segunda Fase: Evolución: Levante y transformación (Fortalecimiento de identidad) | 85 |
| 9.3. Tercera Fase: Listos Pa' Poner (Posicionamiento Organizacional) | 87 |
| 9.4. Matriz de Diseño Estratégico | 87 |
| 9.5. Cronograma | 87 |
| 9.6. Presupuesto | 88 |
| 10. Conclusiones | 90 |
| 11. Referencias Bibliográficas | 92 |
| 12. Anexos | 98 |

Índice de ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Ciclo pollas de levante Granjas Avícolas (Construcción propia) | 19 |
| Ilustración 2. Misión y visión Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra | 22 |
| Ilustración 3. Modelo CANVAS Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra | 24 |
| Ilustración 4. Matriz de actores Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra | 26 |
| Ilustración 5. Mapa de relaciones o Sociograma Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra .. | 30 |
| Ilustración 6. Modelo de las 6 ventanas de Marvin Weisbord. | 31 |
| Ilustración 7. PESTEL Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra | 32 |
| Ilustración 8. Matriz Boston Consulting Group (B.C.G) aplicado a la Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra | 33 |
| Ilustración 9. Árbol de Problemas Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra | 36 |
| Ilustración 10. Avicultura en cifras. (Elaboración FONAV/FENAVI) | 39 |
| Ilustración 11. Análisis de datos recolectados. Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra | 75 |
| Ilustración 12. Análisis de datos. Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra | 76 |
| Ilustración 13. Misión y Visión Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra | 77 |
| Ilustración 14. Gráfica 14. Logo Estrategia “¿Qué fue primero el huevo o la gallina?” | 80 |
| Ilustración 15. Infografía Estrategia “¿Qué fue primero el huevo o la gallina?” | 82 |
| Ilustración 16. Cronograma estrategia “¿Qué fue primero el huevo o la gallina?” | 88 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Matriz de objetivos e instrumentos de diagnóstico | 16 |
| Tabla 2. Matriz de Análisis de Alternativas | 78 |
| Tabla 3. Presupuesto implementación estrategia “¿Qué fue primero el huevo o la gallina?” . | 89 |

Justificación

Este proyecto surge de la necesidad de fortalecer y potenciar las prácticas comunicativas que se desarrollan en la actualidad en la Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra, por esta razón el grupo investigador tomó la decisión de involucrarse con una organización del sector primario encaminada a la cría, levante y venta de pollas que, además, se encamina al crecimiento y la transformación de su interior.

Por tal motivo, se realiza esta investigación, puesto que, a partir de su labor y del cómo se configuran sus prácticas comunicativas internamente, se pretende fortalecer su gestión organizacional, con el fin de generar un cambio desde lo interno que repercuta en sus actividades externas, pues este tipo de organizaciones que aportan a la avicultura, proveen mediante sus labores alimentos de la canasta familiar básica que miles de colombianos consumen a diario.

Es así que, se apoya y entiende la relevancia que posee el tema comunicacional estratégico en las organizaciones, ya que es este el que permite la configuración y articulación de procesos que llevan al mejoramiento y solución de diversas necesidades por las que atraviesan estas entidades vivas y cambiantes, día a día. La comunicación es un aspecto importante, puesto que esta ayuda a fortalecer las redes comunicativas internas y externas, además de impactar y dar paso a la creación de sentidos, permite hacer esa construcción de manera colectiva, participativa y democrática. Por ello, como especialistas en comunicación, se desea aportar a que esta y otro tipo de organizaciones crezcan, mejoren o potencien sus procesos y desarrollen nuevas habilidades que no conocían.

1. Objetivos

En este proyecto y de acuerdo a los hallazgos encontrados durante la investigación, se propone un objetivo general con el fin de transformar las necesidades que posee la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra. De este, se desprenden tres objetivos específicos que permitirán direccionar el camino a tomar para el desarrollo del trabajo.

1.1. Objetivo General

Fortalecer la gestión organizacional de la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra, a través de procesos de comunicación estratégica que permitan consolidar su identidad y valores organizacionales para una mejor y sólida proyección.

1.2. Objetivos Específicos

1. Comprender la estructura organizacional de la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra, a partir de las percepciones e intereses de sus integrantes.
2. Identificar las características de la identidad organizacional y comunicación estratégica de la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra.
3. Contribuir al fortalecimiento de la gestión organizacional de la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra por medio de un Plan Estratégico de Comunicación (PECO).

2. Diseño metodológico

Tras conocer a la organización y hacer un breve reconocimiento de su entorno, colaboradores, clientes, procesos, misión y visión, se tiene que la investigación se desarrollará entorno a su ámbito comunicacional interno. El cual se enfoca en aportar al pensamiento estratégico de la granja para actualizar la gestión, establecer metas y emplear estrategias que permitan lograr los objetivos de la granja e impulsar el negocio familiar.

2.1. Paradigma

El paradigma adoptado para el desarrollo del diagnóstico es el enfoque sociocrítico, debido a que este busca no solo entender el entorno de la granja, sino generar una transformación adecuada que influya en los procesos de esta, tal y como lo menciona Rosa María Cifuentes, pues se busca la transformación crítica del mundo social, promoviendo reflexiones en torno a las condiciones estructurales que limitan el desarrollo de un orden social justo y equitativo. “Las investigaciones, desde este enfoque, se hacen con el interés de conocer para cuestionar, relativizar y transformar formas imperantes de la sociedad y proponer alternativas para su cambio y mejoramiento.” (Cifuentes, 2011, p. 32)

De esta manera, este enfoque busca que se construyan de manera colectiva e individual propuestas y acciones emancipadoras, en pro de un desarrollo humano y social de los sujetos involucrados, que así mismo se reconocen como participantes activos que avanzan junto con los investigadores en búsqueda de una transformación crítica. “El investigador o investigadora se asumen como integrantes del equipo que conoce, explicitan su intencionalidad transformadora e interactúan de manera activa con otros y otras participantes” (Cifuentes, 2011, p.32)

Así mismo, el paradigma sociocrítico se centra en el análisis y solución de temas concretos a través de la acción comunicativa y una interrelación entre las contribuciones teóricas y la exigencia de lo práctico, lo que genera un aporte mucho más profundo en la investigación.

Se busca conocer integralmente los diversos pliegues de la realidad, sus contradicciones, condiciones y posibilidades; se reconoce que la realidad se transforma en la medida en que se conoce. De ahí la importancia de reflexionar de manera permanente y crítica en torno a cómo el proceso de conocimiento afecta los grupos, las realidades. Quien investiga se reconoce como parte del proceso de

conocimiento, en la medida en que afecta la realidad al conocerla. (Cifuentes, 2001, p.37)

En este caso la metodología, está orientada a la construcción de pensamiento estratégico en la Granja Avícola el Sol Naciente - Alejandra, las cuales tienen incidencia en los procesos externos que aportan al buen funcionamiento de la organización. Asimismo, resulta idóneo, debido a que se relaciona con el enfoque cualitativo, el cual permite un amplio acercamiento al quehacer de cada proceso en la granja, con el fin de obtener un panorama amplio para la toma de decisiones que buscan transformar su accionar.

2.2. Tipo de investigación

Para el desarrollo del diagnóstico se trabajó desde el método cualitativo, el cual se fundamenta en el entendimiento de las cualidades de un fenómeno, además su interés se encuentra en captar la realidad social a través de los ojos de los sujetos que hacen parte de esta, lo que conlleva a la necesidad de entender el significado de las acciones de los actores sociales.

Por lo tanto, el método cualitativo no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guíen el comportamiento de las personas estudiadas. (Bonilla y Rodríguez, 1995, p.86)

De esta manera, se necesita que los investigadores desarrollen una comunicación permanente con los actores sociales, esta sin despojarse de su formación académica, pero sin regirse bajo parámetros estrictos que cohiban la ampliación de las percepciones frente a lo que los sujetos sociales expresan.

Por lo tanto, esta investigación busca reconocer desde lo comunicativo y descriptivo todas aquellas necesidades que tiene el Sol Naciente, esto desde los relatos de sus actores,

para brindar desde la reflexión, un análisis e interpretación que permita comprender cuáles son sus necesidades y generar un plan estratégico comunicativo.

2.3. Instrumentos

Este proyecto hará uso de herramientas de registro como la observación y la entrevista, asimismo de herramientas de análisis como la revisión documental y el mapeo de redes, que tienen como fin la recolección de información de tipo cualitativa que permita conocer de manera gradual y mediante el proceso de investigación diversos aspectos relevantes, para dar solución a una necesidad. Por ello, se eligen las herramientas que posibiliten como menciona Uranga (2009) “reconocer, relevar, analizar, y organizar la información surgida en las intervenciones que realicen en los ámbitos de trabajo”. (p.8).

2.3.1. Instrumentos de Registro

Los instrumentos de registro como menciona Arias (2016), se utilizan para la recolección de la información que da sentido a los diferentes proyectos de investigación, “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información” (p.53). Es así como, para la presente investigación resulta importante centrarse en la observación y entrevista.

La observación es uno de los instrumentos que se emplean en el trabajo de campo y espacios de convergencia con la organización, tal como lo describe Bernal (2010): “Es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.” (p.257). Para obtener la información de la organización, se hará uso de la observación participante por ser un instrumento necesario para conocer a fondo el fenómeno a investigar e involucrarse en el quehacer diario de la granja. Esta puede considerarse como:

Una herramienta útil para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores sociales en los diferentes ámbitos en los que están insertos. A partir del análisis de las diferentes estrategias que ponen en juego en sus prácticas cotidianas, la observación es una vía de acceso posible a las percepciones y valoraciones que los sujetos tienen de sus condiciones materiales de existencia” (Uranga y Bruno: 2004, p.8).

La entrevista se dispondrá como el segundo instrumento para obtener la información directamente desde los colaboradores y la experiencia que rodea sus actividades en la Granja Avícola el Sol Naciente; debido a que a través de esta se logran interpretar diferentes aspectos, como sentimientos, comportamientos y reacciones. Las entrevistas aplicadas son de tipo semiestructuradas, que se definen como:

Un guion de preguntas, pero tiene la flexibilidad de eliminar o agregar otras en el mismo momento que se está ante el entrevistado. La diferencia con la entrevista en profundidad es que no centra la importancia en el entrevistado sino en el tema o la problemática de la que se pregunta. (Uranga, 2009, p.20).

Las entrevistas se aplicarán de manera presencial, cara a cara como lo llama Uranga (2009), a los directores y a su colaboradora de planta.

El equipo investigador decidió acercarse a la granja en primera instancia a su directora por medio de una entrevista virtual. En segundo lugar, se realizó una entrevista presencial con los directores de la granja; las preguntas se prepararon en una guía de entrevista y con la cual se conocieron aspectos de la historia y procesos de la granja. En tercera instancia, se realizó una entrevista virtual con un excolaborador, la cual nos permitió ver su perspectiva desde el exterior de la granja y percibir como la visionaba en un futuro. Por consiguiente, la trabajadora de tiempo completo fue la siguiente entrevistada, ella describió detalles de algunas situaciones de la granja y como se habían afrontado, como también explicó sobre su emprendimiento y el futuro de la granja. Por último, de manera

virtual los directores atendieron la entrevista en que se les preguntaba sobre el pensamiento estratégico de su organización y el futuro de esta.

Las entrevistas estaban relacionadas a los diferentes procesos de la granja, la historia, pero sobre todo la visión, metas y estrategias; el resultado de las entrevistas presenciales grabadas por voz y virtuales grabadas en video, posteriormente fueron transcritas. Se plasmó en una matriz que se diseñó con el fin de realizar un análisis profundo a cada caso, es así como la matriz brinda la oportunidad de empalabrar las observaciones, interpretaciones y preguntas que surgen de cada intervención. Esto relacionado con lo que expresa Lopezoza (2020):

La respuesta está en la investigación exhaustiva del contenido de las respuestas de los entrevistados. Se trata de analizar punto por punto cada una de las respuestas de los entrevistados y resaltar los puntos de convergencia y divergencia que se dan entre todos ellos, sistematizarlos y categorizarlos hasta reducirlos a conclusiones solventes, específicas, y adecuadas que resuelvan nuestros objetivos y preguntas de investigación. (p. 89).

2.3.2. Instrumentos de Análisis

Este tipo de instrumentos se enfocan en “distinguir la información relevada en el campo, problematizarla, compararla, establecer categorías e inferencias y nos aportan a la explicitación y apropiación del análisis” (Uranga, 2009, p. 8). Para ello, se hizo uso del mapeo de redes y la revisión documental.

Se busca realizar la revisión documental a profundidad de la organización a partir de los informes consolidados desde su creación; los documentos de procedimiento y protocolos, hasta sus redes sociales. El análisis de dicha documentación busca ponerse en matrices que permitan identificar aspectos relevantes como lo son: las ventajas, desventajas, observaciones, entre otras. Se buscan utilizar modelos relacionados a la matriz DOFA o FODA, que según Glaister and Falshaw (1999), citados por Oña y Vega (s,f) sirvan “para

identificar impedimentos y ventajas en asuntos internos y externos de las organizaciones” (p. 437).

En cuanto al mapeo de redes, se entiende que:

Estos mapeos no analizan individuos ni organizaciones en sí mismos, sino las relaciones y las redes de relaciones que se construyen, es decir, los grupos conformados por actores sociales diversos que participan en distintas redes. Esta herramienta posibilita representar gráficamente las relaciones que se establecen en un grupo de actores sociales -que generalmente comparten el mismo territorio- mediante una serie de puntos (los actores) conectados por líneas (las relaciones sociales y comunicacionales que construyen).

(Algranati, Bruno, Iotti, 2012, p.7)

Dicho instrumento, pretende identificar las redes, prácticas comunicativas y de apoyo, internas y externas construidas por la Granja Avícola el Sol Naciente, para pensar en las alianzas estratégicas que se pueden fortalecer o construir. Esto con el fin, de preservar y fortalecer aquellas relaciones que ya se vivencian en y con la granja.

| Objetivos Específicos | Instrumentos |
|---|---|
| 1. Comprender la estructura organizacional de la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra, a partir de las percepciones e intereses de sus integrantes. | - Entrevista semiestructurada - Observación participante - Revisión documental |
| 2. Identificar las características de la identidad organizacional y comunicación estratégica de la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra. | - Entrevista semiestructurada - Revisión documental |

| | |
|---|-------------------------------|
| | - Mapeo de redes |
| 3. Contribuir al fortalecimiento de la gestión organizacional de la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra por medio de un Plan Estratégico de Comunicación (PECO). | - Entrevista - Observación |

Tabla 1. Matriz de objetivos e instrumentos de diagnóstico.

2.5. Fuentes

Para el desarrollo de esta investigación, se tendrán en cuenta las diversas fuentes que contribuirán con la información necesaria para llevar a cabo la indagación, esto teniendo en cuenta la relevancia y la pertinencia para el desarrollo de los objetivos.

Se recurrirá a las fuentes primarias que son los directores y su operaria, quienes realizan sus labores día a día en la granja. Por otro lado, la revisión documental de los diferentes contenidos que tiene el Sol Naciente como lo son los procesos, protocolos y seguimiento a visitas y capacitaciones, cabe mencionar que también hace parte de esta revisión las redes sociales de la granja.

Es de total importancia conocer y tener presente la información brindada por estas fuentes, ya que ellas permitirán dar paso a la continuidad del proyecto, generando con sus comentarios y datos el reconocimiento de las necesidades en cuanto a pensamiento y planeación estratégica que se viven en la organización.

3. Contexto

Este apartado contiene información que recoge todos los datos enfocados en la Granja Avícola el Sol Naciente - Alejandra. Aquí, se realiza un esbozo de su historia, estructura, tipo de organización, entorno y demás.

3.1. Historia

Esta es una historia familiar de empuje y ganas de salir adelante a través del trabajo en el campo, especialmente con gallinas.

En la vereda La Selva del municipio de Facatativá, Cundinamarca, se encuentra ubicada la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra, constituida hace 30 años por sus propietarios Ricardo Guzmán y Alejandra Macias, quienes coincidieron como empleados en una granja avícola industrial llamada Avícola Extra; Ricardo, ejercía como galponero, y Alejandra, trabajaba como secretaria. Luego de un tiempo de conocerse, decidieron comprometerse e iniciar a buscar su independencia, por lo que construyen su propia granja, la cual sienta sus bases en el primer momento de este gran reto que fue la compra de un terreno en la vereda La Selva, de donde es oriundo Ricardo. Allí, iniciaron un sueño familiar Ricardo, Alejandra, Stephanie y Camilo.

Esta granja comenzó su actividad comercial con la venta de pollo de engorde para el consumo de carne, actividad económica que duró aproximadamente 3 años. Sin embargo, debido a su rentabilidad fue mutando para dar paso a la producción de huevos de codorniz, actividad que resulto ser demasiado dispendiosa por el máximo cuidado que se les debía dar a las aves. Es así como, después de explorar en diferentes ámbitos, deciden consolidarse y reconocerse como una granja especializada en la cría y levante de pollas ponedoras, que, por

situaciones ocasionados por la pandemia, hoy día se dedica también a la distribución de huevos.

Ricardo, es quien más ha dedicado tiempo al desarrollo de El Sol Naciente, pues Alejandra durante un largo tiempo se dedicó a trabajar en la parte administrativa en diferentes empresas y una parroquia. Por lo que uno de los hermanos de Ricardo lo apoyaba operativamente.

Posteriormente, empezaron a trabajar para dar cumplimiento a los registros y requisitos a cumplir frente a la entidad sanitaria de la actividad agropecuaria del país, en este caso el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Cabe mencionar que Alejandra no estaba desvinculada totalmente de la granja, ayudaba ocasionalmente con la documentación, o si no salía muy tarde de trabajar, a dormir las pollas.

Al poco tiempo el hermano de Ricardo consigue un empleo y abandona la granja, lo cual hace que Ricardo se dedique a la actividad con gallinas de levante y ponedoras, las cuales podía lidiar el solo o con apoyo ocasional.

Observando este panorama, toman la decisión de utilizar los galpones que se encontraban destinados a los pollos de engorde, como galpones para producción de huevo, pero con la eventualidad de que se vendieron todas las pollas antes de poner el primer huevo. Es importante mencionar que, existe una gran dificultad en la labor de crianza de animales desde los primeros días, sin embargo, dicha actividad Ricardo la desempeñaba con destreza desde que era galponero en las granjas donde había previamente trabajado. Entonces, se comenzaron a reconocer como una granja especializada en la cría y levante de pollas.

Con el paso del tiempo, el espacio se quedó corto para la demanda de pollas de sus clientes, por lo que alquilaron parte del terreno contiguo, a un hermano de Ricardo, allí

construyeron dos galpones, y se empieza a consolidar un ciclo con cada parvada, donde, después de llegar de un largo viaje con uno o dos días de nacidas, ocupan medio galpón y con el paso de los días se empiezan a distribuir a lo largo los demás espacios de los galpones durante 16 semanas que es cuando se empiezan a vender.

Es así que, con el apoyo en la gestión documental de Alejandra y adecuamiento de la infraestructura que hizo Ricardo, la granja empieza a certificarse como granja biosegura ante el ICA, con el fin de vender productos de calidad y recibir la ayuda técnica necesaria para adelantar cada etapa del proceso con las pollas. A continuación, se muestra el ciclo de las pollas de levante desde que llegan hasta que salen de la granja listas para poner.



Ilustración 1. Ciclo pollas de levante Granjas Avícolas (Construcción propia)

Paralelamente, a medida que crecía la granja, crecían los integrantes de esta, pues Stephanie conformo su familia y empezó a estudiar trabajo social, mientras Camilo se especializaba en idiomas y afinaba su pasión por la cocina.

Para el año 2020, Alejandra, trabajaba hacía más de 7 años en una parroquia situada en la urbe del municipio de Facatativá, pero al iniciar la pandemia del Covid-19, la iglesia cerro y paralelamente Ricardo tuvo que prescindir de la persona que le ayudaba, por lo que Alejandra empezó a participar con más frecuencia y dedicó más de su tiempo a las prácticas que requería la granja.

Alejandra se convirtió en el apoyo principal de Ricardo y juntos enfrentaron la necesidad de vender huevos, pues al evidenciarse problemas de movilización y a su vez deficiencia económica de los compradores, varias pollas estaban poniendo los huevos en el piso. Es así como, se consolida un nuevo producto de la granja avícola y les da un impulso para iniciar con los trámites para el registro de granja de ciclo completo, es decir desde la cría de la polla hasta la comercialización de los huevos que produce.

Para el año 2021, se presentaban fuertes tormentas en todo el país y se vieron afectadas diferentes producciones agropecuarias; pues la granja no fue la excepción y se inundó totalmente. Dicho suceso, ocasionó que la granja perdiera aves y el galpón que tenía en arriendo, pero a su vez que se construyera un galpón de dos pisos en la propiedad de la familia Guzmán Macías, reduciendo costos en arriendo y energía debido al material con el que construyeron (guadua), como ampliando la capacidad de aves y su independencia como granja avícola.

Actualmente, la granja tiene cuatro mil aves de levante y mil doscientas gallinas ponedoras, por lo que cuenta con una distribución de huevos al detal entre la familia y los conocidos más cercanos, y tienen un único distribuidor, que semanalmente les compra la

producción total; además, tienen clientes fijos para la compra de las pollas de 16 semanas. Por otro lado, la familia también ha presentado cambios, pues Stephanie decidió seguir el camino de sus padres con un emprendimiento de yogurt natural denominado Delicampo, el cual es hecho en la granja, asimismo, hace parte de los empleados operativos de la granja pues ella y su esposo apoyan las diferentes actividades. Camilo por su parte, se estableció en Alemania y está ejerciendo su profesión como chef.

Cabe mencionar que, la granja toma por nombre “Granja Avícola el Sol Naciente – Alejandra”, puesto que, al momento de registrarla en Cámara y Comercio, ya existía otra empresa con el nombre “El Sol Naciente”. De la misma manera, existe una empresa denominada “Sol Naciente” que vende huevos al por mayor y se pueden encontrar en las Tiendas D1.

3.2. Tipo de Organización

La granja avícola El Sol Naciente, es una Microempresa (MIPYME), de carácter privado, con ánimo de lucro perteneciente al primer sector de la economía, ya que desarrolla actividades relacionadas con la agricultura. Las organizaciones que se encuentran en el primer sector de la economía son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales, obteniendo de esto la materia prima, “cabe resaltar que el sector primario es de vital importancia para la supervivencia del ser humano. El motivo es que es el encargado de proveer los alimentos, tanto para las personas como para el ganado” (Caballero, 2016)

Además, el sector avícola, según Fenavi es de gran importancia pues su crecimiento ha sido permanente en los últimos años, lo que es fundamental para el crecimiento del PIB y la consolidación de la economía agropecuaria del país.

En medio de todos estos episodios, el sector avícola fue piedra angular en el desarrollo agrícola del país, su aporte es fundamental en la economía nacional a través de la generación de mejores condiciones de calidad para el campo, ofrecer oportunidades laborales y entregar a los colombianos dos productos como son la carne de pollo y el huevo, de excelente calidad y a precios muy accesibles. (2018).

En la revisión documental se evidenció que, la granja cuenta con un diseño organizacional constituido por: misión y visión, no se cuenta con valores, objetivos (general y específicos) y normatividad, asimismo se evidencia que dichos datos están desactualizados pues hace ocho años se establecieron solo para metas a largo plazo de cinco años. A continuación, se relacionan los aspectos mencionados.

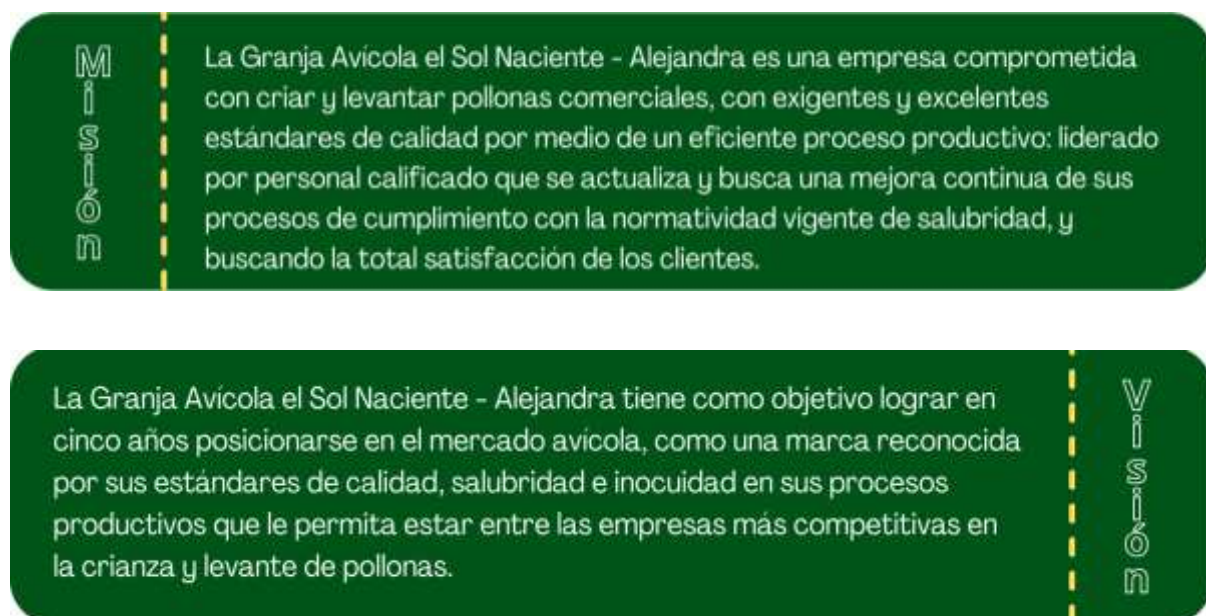


Ilustración 2. Misión y visión Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra

3.3. Estructura organizacional y talento humano (Nivel estratégico)

La granja avícola El Sol Naciente – Alejandra, no tiene un nivel estratégico corporativo, debido a que la estrategia que persigue gira alrededor de su red de apoyo de familiaridad, pues no se reconoce su misión, visión, objetivos y valores, por lo que trabajan

pensando en el día a día sin un camino trazado. Además, no reconocen su propuesta de valor desde la familiaridad, pues son tejedores de relaciones entre las familias que hacen parte de la organización y aquellas que consumen los productos de esta granja.

Para el entendimiento de algunos aspectos relevantes de esta organización se construyó el Modelo Canvas, el cual nos permite identificar los factores que influyen dentro del proceso de desarrollo de la granja. Se resalta principalmente la propuesta de valor, al ser un acompañamiento que crea lazos y fideliza clientes.

Modelo de negocio Canvas



Ilustración 3. Modelo CANVAS Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra

La Granja Avícola El Sol Naciente posee una estructura organizacional armónica, de relación estrecha y horizontal entre todos los miembros que la conforman, sin embargo, no se cuenta con un organigrama que permita entender los roles o que espacio ocupa cada persona dentro de la misma. Es así que, se construyó un mapa de actores que se encuentra a continuación como una herramienta para dar a conocer los actores en todos los niveles de la granja.

| Matriz Mapeo de Actores | | | |
|---------------------------------------|--|--|-----------------|
| Granja Avícola el Sol Naciente | | | |
| Actores | Características | Funciones | Cercanía |
| Director | Fundador y director de la organización | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar comida/agua a las pollas. 2. Apoyar el proceso de despicar. 3. Apoyar jornada de vacunación. 4. Relaciones proveedores de insumos. 5. Seguimiento pollas vendidas 6. Programar ventas. | Primer grado |
| Directora | Fundador y director de la organización | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar comida/agua a las pollas. 2. Apoyar el proceso de despicar. 3. Apoyar jornada de vacunación. 4. Relaciones proveedores de insumos. 5. Procesos documentales 6. Procesos contables | Primer grado |
| Lavador equipos | Colaborador | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lavar equipos en cada traslado de galpón. 2. Alistamiento de galpones para recibir las nuevas pollas | Primer grado |
| Operaria general | Colaborador | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar comida/agua a las pollas. 2. Apoyar el proceso de despicar. 3. Apoyar jornada de vacunación. 4. Relaciones proveedores de insumos. 5. Recoger huevos 6. Clasificar huevos | Primer grado |
| Transportador de aves | Colaborador | <ol style="list-style-type: none"> 1. Transportar gallinas de casa incubadora a la granja. 2. Transportar comida de almacenes a la granja. | Primer grado |
| Contadora | Colaborador | <ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de contabilidad 2. Pago de impuestos y/o requisitos de camara y comercio 3. Organizar archivo contable 4. Informar variaciones económicas 5. Recomendaciones para mejorar. | Primer grado |

| | | | |
|----------------------------------|-------------|---|---------------|
| Despicator | Colaborador | 1. Despigar pollas | Primer grado |
| Proveedor pollas | Proveedor | 1. Provee pollas para los nuevos ciclos 2. Programa entrega de pollas | Segundo grado |
| Comprador de huevos al por mayor | Cliente | 1. Recoge la producción completa de huevos cada semana. | Segundo grado |
| Proveedor Cascarilla | Proveedor | 1. Provee la cascarilla para el cambio de galpón e inicio del nuevo ciclo. | Segundo grado |
| Compradores huevos | Cliente | 1. Familia o vecinos que compran huevo según la necesidad que tengan. Por lo general se acercan a la granja | Segundo grado |
| Compradores pollas | Cliente | 1. Los clientes son dueños de veterinarias, galpones de mayor tamaño y granjas dedicadas a la producción de huevo. 2. Cada cliente realiza la programación de la recogida de las pollas. | Segundo grado |
| Proveedor de vacunas | Proveedor | 1. Los laboratorios llevan las vacunas a la granja según la solicitud que haga el director. | Segundo grado |
| Proveedor de comida | Proveedor | 1. Proveen el alimento para las aves. Se debe solicitar para programar la recogida en la bodega correspondiente. | Segundo grado |
| Proveedor pollas | Proveedor | 1. Provee las pollas cada cuatro meses para iniciar el ciclo. Se hace una programación con anterioridad de cuatro meses por parte del director. | Segundo grado |
| FENAVI | Entidad | 1. Ofrece servicios de acompañamiento para los avicultores | Tercer grado |
| ICA | Entidad | 1. Ofrece seguimiento técnico y certificaciones necesarias para sacar productos de la granja. | Tercer grado |

Ilustración 4. Matriz de actores Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra

Dicha grafica demuestra que, el Sol Naciente cuenta con una parte operativa conformada por siete personas distribuidas así: dos directores, operaria general, despicator, contador, transportador de aves y lavador de equipos. En la parte comercial encontramos los proveedores de: pollas, comida, vacunas y cascarilla, como también los compradores de pollas, huevos al detal y huevos al por mayor. En la parte institucional tiene dos aliados

estratégicos y regulan toda su actividad como es el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) como autoridad sanitaria y la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI), que apoya el gremio y las actividades sanitarias del ICA.

Las funciones de los directores se traducen en realizar todos los procesos operativos como dar la comida a las pollas y gallinas, estar pendientes del agua, apoyar en el proceso de despigar y de vacunar. Asimismo, la directora se encarga de los procesos documentales y contables, mientras que el director se encarga de los proveedores de insumos y clientes haciendo el respectivo seguimiento de los animales vendidos, para fortalecer la propuesta de valor.

La operaria, es la encargada de apoyar todas las actividades de la granja excepto las contables, las de clientes y proveedores. Sus funciones se traducen en estar pendiente del alimento, del agua, apoya las jornadas de despique, vacunación, recogida y clasificación de huevos. Asimismo, está atenta a la llegada de las pollas y de la salida de las que se venden.

Por su parte el despigador, habitante de la vereda, realiza visita a la granja solo cuando se establece por los directores la jornada del despique, procedimiento para cortar el pico a las pollas. Por lo general tardan un día, pues con el apoyo de todos es mucho más rápido el proceso. Asimismo, opera el lavador de equipos, aquella persona es la encargada de dejar todos los elementos como comederos, bebederos, radios, mangueras, tanques y en general los galpones listos, desinfectados y esterilizados, para recibir las nuevas pollas bebes; el procedimiento se realiza cada dieciséis semanas.

El transportador es el encargado de llevar las pollas bebes desde las casas de genética hasta la granja para iniciar el ciclo de levantamiento, como también se encargada de llevar a la granja los diferentes insumos es decir el alimento y la cascarilla.

En la granja uno de los aspectos más importantes es la contabilidad por tal motivo la contadora esposa de un sobrino de la directora, es quien está acompañando dicho proceso.

Asiste cada quince días a la granja para contarle a los directores como avanzan los procesos contables, que hay que revisar de fondo y entrega el respectivo informe parcial, pues el definitivo se entrega cada cuatro meses cuando culmina el ciclo de levante. Asimismo, ella aprovecha la visita para recoger todos los recibos de caja y soportes para hacer el respectivo proceso. La contadora, se entiende sobre todo con la directora.

En cuanto a los proveedores, se van rotando o cambiando según su precio o facilidad para transportar. En el caso de la comida y la cascarilla se prefiere que sea cerca de Facatativá o mejor si es dentro del mismo municipio, pues el transporte corre por cuenta de la granja y sale muy costoso si se trae desde lugares lejanos. En cuanto a las pollas, se busca las casas genéticas de la raza Highland Brown o de la que se esté trabajando en ese momento. En cuanto a los compradores de las pollas, se dividen en tiendas en animales, galpones de mayor tamaño o granjas dedicadas a la producción de huevo, la mayoría son clientes fidelizados pues conocen la calidad del producto y como se mencionó anteriormente el director les hace todo el seguimiento y asesoría; lo que genera que se conviertan en embajadores de la marca.

Mientras que, los compradores de los huevos al detal son familiares o vecinos, los cuales compran según su necesidad, pero también está el comprador de huevo al por mayor, quien asiste diario a la granja para recoger una cantidad de huevos considerada y paga el huevo según este en el mercado.

En el aspecto institucional, el ICA y Fenavi acompañan los procesos de la granja, cabe mencionar, que son las instituciones encargadas de regular las actividades agropecuarias y de avicultores con el fin de llevar un amplio cumplimiento de la norma sanitaria y evitar la producción y comercialización de productos en estados que atenten contra la seguridad alimentaria del país. Estos entes hacen visitas trimestrales para revisar que todo se ejecute bien, asimismo están pendientes de apoyar a la granja en lo que requiera.

Cabe resaltar que, la granja cuenta con protocolos y rutinas establecidos previamente de acuerdo con el procedimiento requerido, ya sea el levante de pollas o las gallinas ponedoras. Por lo que, son los directores y la operaria general quienes atienden directamente cada actividad, mientras que los demás actores solo acompañan en algunos espacios dichos procedimientos. Como también es importante mencionar que, si bien no existe un área de recursos humanos, talento o capital humano, la organización se compone de personas que cuentan con las habilidades para que el Sol Naciente funcione de manera correcta. Además, para el colaborador adicional que llegue, de ser necesario, se le capacitará para tener un apoyo dentro del ejercicio de la cría, el levante y la producción de huevos.

3.4 Entorno y comunicación

Es muy importante reconocer el entorno social y comunicativo donde se desenvuelve la Granja Avícola el Sol Naciente-Alejandra, por eso se conocerá mediante diferentes modelos cómo se desarrollan y entienden características que componen y articulan los procesos dentro de la organización.

Por ello, es importante iniciar con el análisis desde lo interno hacia lo externo, por lo que se implementó un mapa de actores, que se relacionó anteriormente y a su vez un mapa de redes que se usa para “representar gráficamente las relaciones que se establecen en un grupo de actores sociales -que generalmente comparten el mismo territorio- mediante una serie de puntos (los actores) conectados por líneas (las relaciones sociales y comunicacionales que construyen)” (Algranati, Bruno, Iotti, 2012, p. 6). Este mapa se generó mediante la observación y entrevistas, dando a conocer como son las relaciones con los integrantes de la

granja y algunos actores externos.

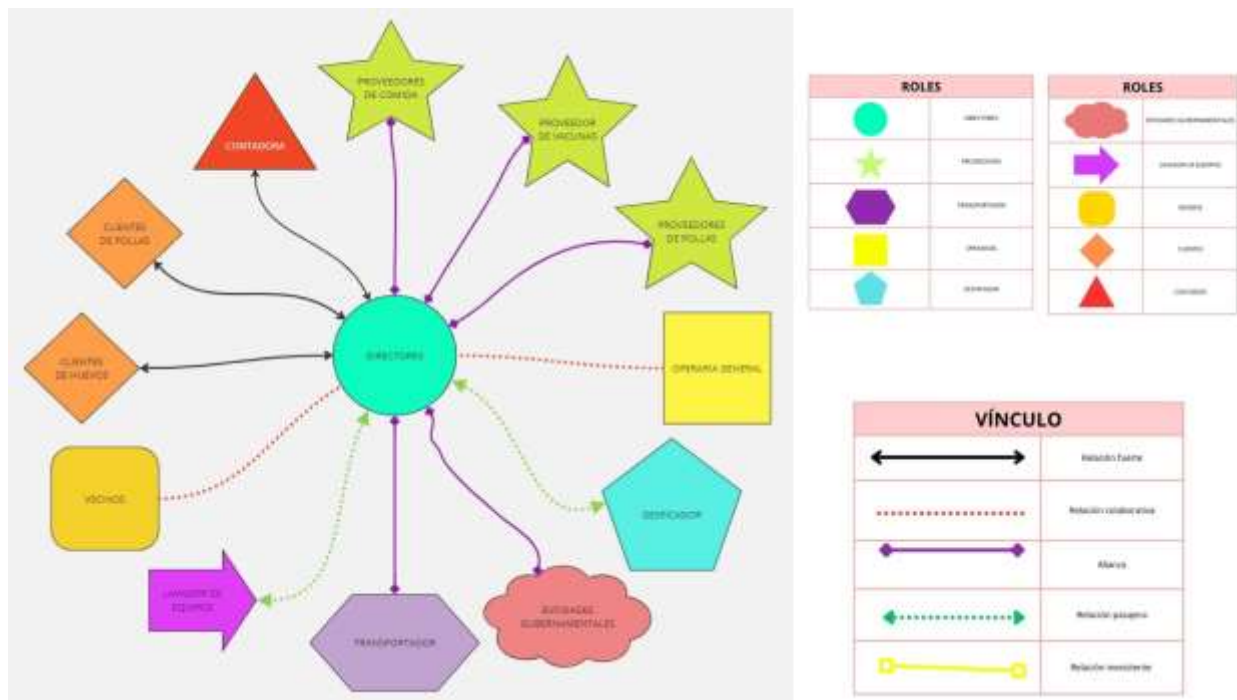


Ilustración 5. Mapa de relaciones o Sociograma Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra

De esta manera, podemos determinar que existen relaciones fuertes, en su mayoría son de alianza para propender por el funcionamiento de la granja. También se evidencia que algunas de ellas son pasajeras, pues como se explicó cada actor cumple con una función en específico por lo que no tiene que ver las actividades de unos con otros, aunque caminen hacia el mismo objetivo, que en este caso es el bienestar de las pollas y gallinas. Cabe mencionar que cada director tiene relaciones fuertes según su rol y funciones dentro de la granja, como también con los proveedores existen variaciones en la comunicación, pues estos cambian según las necesidades de la granja, lo que hace que no exista una relación netamente exclusiva.

La comunicación entre la mayoría de los actores se lleva a cabo vía WhatsApp y teléfono y con los proveedores se gesta por medio de correo electrónico. Es importante resaltar que, la granja no tiene relaciones con otras granjas dedicadas a la misma actividad, no participa en ningún tipo de evento y no tiene alianzas interinstitucionales que le permitan

fortalecer su quehacer diario ni mucho menos la posibilidad de dar a conocer el proceso que como familia han adelantado durante tanto tiempo, lo cual se considera puede llegar a ser su propuesta de valor y por lo tanto inspiración para las demás familias que inician o están en el mercado.

Además, se implementó el modelo de Las Seis Cajas de Marvin Weisbord, el cual como cita Cercado y Oliden (2021) a Esquivel et al. (2015) “es una herramienta que permite el diagnóstico para aquellos que ejecutan el desarrollo organizacional sobre dónde y que debes buscar para conocer y analizar los problemas de la organización”. (p.6), esto para medir seis variables dentro de la granja. Con estas cajas, se logró reconocer el propósito, estructura, relaciones, liderazgo, recompensas y mecanismos de análisis que existen dentro de la organización.



Ilustración 6. Modelo de las 6 ventanas de Marvin Weisbord.

Por otro lado, para revisar aquellas oportunidades o amenazas que puede tener la granja según sus acciones, se realizó un análisis Pestel.



Ilustración 7. PESTEL Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra

Dicho análisis, permite evidenciar que, aunque se tienen pocas relaciones con actores externos esto podría repercutir en el posicionamiento de la granja y en la poca visibilidad que pueda tener. Asimismo, demuestra que la mayoría de sus amenazas no dependen de la granja sino de las entidades gubernamentales y de los mercados nacionales e internacionales. Como también que, existen grandes oportunidades para mejorar, aportar al medio ambiente y sobre todo hacer que los productos sean confiables, sanos y de calidad.

Para finalizar, se realizó un análisis por medio del modelo Boston Consulting Group (B.C.G) de los productos de la granja según su recorrido y actualidad.



Ilustración 8. Matriz Boston Consulting Group (B.C.G) aplicado a la Granja

Avícola El Sol Naciente - Alejandra

Se evidencia, que el producto estrella tiene posibilidad de ser producto vaca y que en este momento está en auge el huevo, pues su lanzamiento se hizo en pandemia y tiene posibilidades de aumentar su producción para atender más clientes o quedarse estático. El producto de confianza o producto vaca son las pollas de levante pues ya existe una confianza de los clientes hacia la granja y es el producto que genera más ingresos. La carne viene a ser el producto de salida, pues la granja solo la comercializa cuando las gallinas ponedoras son muy viejas o existen imprevistos. Mientras que un producto que no se sabe cómo funciona, pero tiene la certeza que llegue a ser un producto estrella es la gallinaza o el desecho de las gallinas (heces y animales en descomposición), pues es un abono orgánico muy utilizado por los agricultores y ganaderos.

Por eso se determina que, aunque la granja ha funcionado bien, necesita de una estructura y planeación estratégica para pensar e impulsar sus objetivos, pues hay que determinar a dónde quieren llegar y cómo lo van a hacer, recordando su historia y

potenciando su promesa de valor que es el trabajo en familia y el servicio de acompañamiento postventa.

4. Problema, necesidad u oportunidad

La Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra es una organización que enmarca sus actividades en la cría, levante, venta de pollas y huevos, prestando sus servicios a clientes que han fortalecido su reputación. Esta empresa de tipo familiar ha brindado sus productos durante 30 años, empezando desde su comunidad más cercana en la vereda La Selva y familia, como también abarcando con el tiempo el municipio de Facatativá en Cundinamarca y algunos departamentos del país. Las entidades de este tipo se destacan porque:

Tienen gran importancia en la alimentación humana debido a que ofrece diversas opciones para su consumo, siendo las más comunes, el huevo y la carne de pollo. Son alimentos que contienen gran valor nutricional y su precio es relativamente menor que el de otras proteínas de origen animal. Esto los convierte en alimentos asequibles y fundamentales para la subsistencia de las personas de menores ingresos en el mundo. (Bolsa Mercantil de Colombia, 2023, p. 02)

Sin embargo y tras la pandemia por el COVID 19, esta organización sufrió y logró evidenciar diversas problemáticas internas y externas que le aquejaban, pero al pasar el tiempo, estas fueron siendo solucionadas y subsanadas con diversos métodos empíricos que implementaron los directores de la Granja y adoptaron sus pocos colaboradores. Es muy importante resaltar que para el 2022 su mayor problemática giraba en torno al proceso contable que se estaba llevando de manera interna en la organización, puesto que la persona encargada del área no contaba con las características que se requerían para tener al día y en orden cada uno de los ítems necesarios para comprender en que se estaba invirtiendo y que ganancias e ingresos estaba generando esa inversión.

A partir de esto, y durante todo el periodo del año 2023 se hicieron cambios que representaron una evidente transformación, pues otra persona capacitada se hizo cargo del área afectada, lo que subsanó esa problemática y la transformó en oportunidad de crecimiento y mayor entendimiento en su relación ingreso/egreso. Sin embargo, para el año 2024 se reveló que existían factores internos que pasaban desapercibidos, pero que en realidad generaban una necesidad que se focaliza en la comunicación estratégica, la identidad organizacional y la gestión organizacional de la Granja Avícola El Sol Naciente –Alejandra, pues al revisar de fondo y con una mirada externa aquellas causas que estaban provocando que la organización no se visualizara de manera diferente en el tiempo, se descubrió que aspectos como el desconocimiento de su historia, la falta de estructuración de sus objetivos y valores organizacionales, además de la poca apropiación de su visión debido a su desactualización, demuestran que en la actualidad su necesidad más grande va dirigida a la ***“Débil estructuración y planeación estratégica dentro de la Granja Avícola El Sol Naciente”***.

Esta necesidad, se constató mediante un ejercicio de construcción de sentido con los directores y colaboradores de la Granja, quienes a través de una serie de entrevistas y charlas permitieron retomar todos aquellos dolores organizacionales y de comunicación que demostraban el direccionamiento de su problemática, sus causas y efectos, a través de la implementación del Árbol de problemas, el cual:

Ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto, es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que

están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos. Esta técnica permite organizar e identificar de manera estructurada la situación en la que se deben centrar todos los esfuerzos para transformar la realidad actual en la cual desarrolla sus actividades diarias la organización. (Martines y Fernández, 2008, p.p 02)

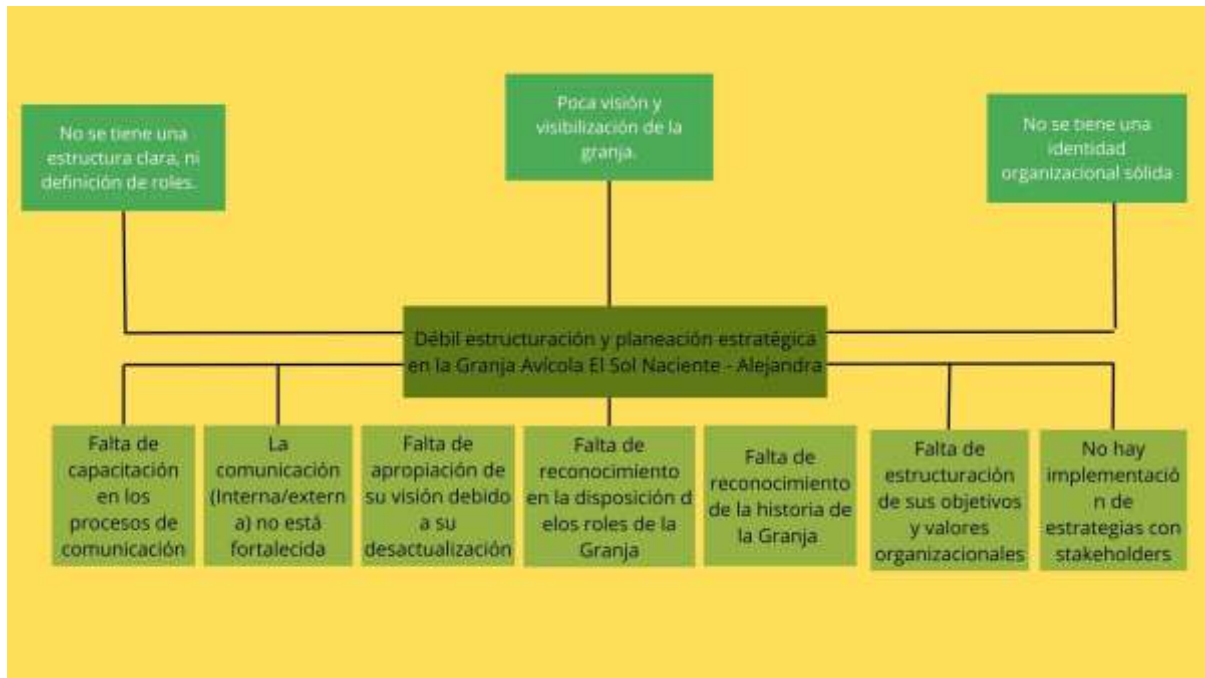


Ilustración 9. Árbol de Problemas Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra

Por otro lado, se descubrió que, dentro de la organización los procesos suelen ser manuales y que, además, su visión se creó como requisito para el registro formal de la granja, ocasionando que la planificación y ejecución de los aspectos anteriormente mencionados sea lenta, esto es algo complejo debido a que:

Son pocas las empresas que han alcanzado la integración de sus procesos de negocio con sus procesos de gestión de documentos. Por el contrario, lo común es encontrar que la información está aislada, la documentación en papel, los correos electrónicos, los archivos almacenados, en carpetas en los computadores personales. los datos gestionados por sistemas ERP no están relacionados entre sí, la información no se comparte y la pérdida y falta de

control de información generan ineficacia y descontrol en las organizaciones. (San Servando, 2013), (Mercado, 2016, p.12)

De acuerdo con lo anterior, establecer un orden; y registro de los procesos de manera más eficaz dentro de la organización, puede permitir alcanzar indicadores que les ayude a procesar mejor la información, del mismo modo, generar estrategias y claridad en las problemáticas que poseen a nivel estructural. Por ejemplo, al tener un orden establecido en los procesos y roles de cada integrante de la organización, estos podrán ejecutar de manera consciente y enfocando todos sus esfuerzos en seguir esa visión y misión con la que se proyectan, manteniendo estrategias que les permitan potenciar y fortalecer la Granja Avícola.

Cabe resaltar que al ser una empresa familiar cuenta con empleados y directores que tienen características muy direccionadas a lo integral que, sin duda, trabajan fuertemente por seguir con dicha actividad y mejorar su proceso para el bien individual y de sus clientes.

Dicho de otro modo, son:

Empleados altruistas y voluntarios que trabajan con fines ideológicos más que financieros (su principal objetivo es mejorar la calidad de vida) y sus fundadores son, por lo general, individuos apasionados y creativos que algunas veces generan un nuevo producto, idea o mejor manera de ofrecer bienes y servicios existentes” (Morales, 2012, p.18).

Finalmente, es importante concluir que la necesidad mencionada durante todo el apartado es aquella que mediante el Plan Estratégico de Comunicación (PECO) se buscará transformar en oportunidad en pro del mejoramiento, desarrollo y crecimiento de la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra. Tras todo lo expuesto anteriormente, el presente trabajo pretende abordar la siguiente pregunta:

4.1. Pregunta problema

¿Cómo la comunicación estratégica permite que la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra reconozca su identidad organizacional y fortalezca su gestión organizacional para su proyección y consolidación?

5. Antecedentes

En este apartado del documento se contextualizará a partir de unas investigaciones determinadas que permitirán guiar al lector y nutrirlo con términos clave, de gran incidencia para la formulación de este proyecto, en el cual se tendrán presentes, la gestión organizacional, al igual que la identidad organizacional y como eje articulador de la organización y de este documento, la comunicación estratégica. Cómo este es un documento enfocado en una organización del primer sector también abordaremos el concepto de avicultura y el de sostenibilidad de la producción para el sector animal, de esta manera se espera que el lector comprenda de la forma más adecuada el proyecto de investigación.

5.1. Antecedentes conceptuales

5.1.1. Una mirada al sector Avícola y su relevancia para la sociedad

Con el paso de los años la producción de carne de pollo y huevo ha ido en aumento en Colombia, esta producción está desempeñando un papel de gran importancia en el desarrollo del sector, también ha hecho una contribución cada vez más notable con la seguridad alimentaria, pues cumple un rol esencial en la alimentación de las familias del país, ofreciendo una fuente de proteína animal de bajo costo. Para asegurar la calidad de la carne y los huevos, es prioridad el cuidado de la salud de la polla desde el día cero, esto por medio de unas condiciones controladas de temperatura, humedad, ventilación, nutrición e hidratación

que junto con la adecuada y oportuna vacunación permitirán el óptimo desarrollo de las futuras ponedoras.

Fenavi como entidad representativa del sector avícola colombiano, ha ejercido la representación gremial de los avicultores propendiendo por el desarrollo de la industria avícola, protegiendo y defendiendo los intereses de los avicultores, solicitando la atención necesaria y solicitando la protección del estado que la producción avícola necesite, entre otras cosas como la administración de los recursos del Fondo Nacional Avícola y la recolección de datos como los presentados en la siguiente grafica.



Ilustración 10. Avicultura en cifras. (Elaboración FONAV/FENAVI)

Para diciembre de 2023:

Se observa un incremento en la avicultura que resalta especialmente en el renglón de huevos, con un aumento del 3,8% y una producción de 16,864 millones de unidades. El año pasado fue de 2,79 millones de toneladas. Asimismo, se puso énfasis en la rueda de prensa de FENAVI que Colombia mantiene su estatus de país libre de Influenza Aviar, no registrándose ningún caso de esta enfermedad en la avicultura comercial. (Avinews.com, 2023)

La Federación Nacional de Avicultores sin duda ha permitido que el crecimiento de este sector siga en aumento y se sostenga con el tiempo, por medio de sus diferentes programas misionales como: programa de sostenibilidad, programa económico, programa huevo, programa pollo y programa técnico, las cifras expuestas en la **gráfica 10** lo evidencian y respaldan.

Es entonces donde aparece el reto de producir en equilibrio, la huella hídrica que genera el sector pecuario en Colombia es del 75% de agua que no retorna al sistema hídrico y en la ganadería anualmente hay un consumo de 1.156 millones de metros cúbicos de agua en donde el 79,3% se usa en la ganadería de bovinos y en segundo lugar está el uso para la ganadería del sector avícola con un 14,5% según expuso el medio de comunicación Mutante sustentado en cifras del estudio nacional de aguas.

Existen distintas formas de producción en el sector pecuario y la avicultura en ese sentido es industrializada, pero también es alternativa, la producción de huevos en el sector se divide entre ecológicas, camperas, criadas en suelo y criadas en jaulas.

La actividad avícola intensiva e industrial, ya sea de producción de huevos de gallina o de carne de ave, se desarrolla en un mercado muy maduro y ha alcanzado hoy un desarrollo tecnológico en todos sus procesos que exige de muy grandes inversiones y volúmenes para alcanzar las necesarias economías de escala, racionalización y eficiencia máximas, y resultar con esto competitivos en un mercado mundial donde el elemento diferenciador es esencialmente el precio.

“La avicultura alternativa lo es por manejar volúmenes reducidos y presentarse en el mercado con un alto grado de diferenciación y de valor añadido” La avicultura alternativa lo es por los diferentes modos de producción que usa y por ser posible con inversiones al alcance de un pequeño agricultor, manejar volúmenes reducidos y presentarse en el mercado con un alto grado de diferenciación y de valor añadido. Hoy sus productos son de consumo

minoritario comparado con la cuota de mercado que ocupan los intensivos. (Terraz,2014, Agricultura familiar, Avicultura alternativa y Desarrollo rural)

En el sector rural, la agricultura y sus agricultores son parte de la esencia misma, no sólo son un eslabón productor de la cadena agropecuaria o alimentaria, son actores en el territorio y hacen parte de su cultura, conforman sus paisajes, como escribió José Carlos Terraz, son autores que conforman todas las dimensiones que configuran el medio. Expone también el valor de la agricultura familiar con respecto a otras, pues tiene un peso importante centrado en la cultura y la tradición, destacándose en la transmisión de los valores, entendiéndola como una escala humana que constituye un patrimonio, desarrolla su actividad predominante con el trabajo de los que integran esa familia, y en muchas ocasiones son eje de vínculos significativos con la comunidad local, algunas veces en su actividad también se encuentran aspectos de medio ambiente, sostenibilidad, la variedad de alimentos y la seguridad alimentaria.

La dimensión de la agricultura familiar se ha cifrado en algo más de tres cuartos de las explotaciones agrícolas de la UE y responsable de la gestión de una cuarta parte de su superficie agrícola, de aquí también su importancia cuantitativa. (Terraz,2014)

Estas son algunas de las razones por las que consideramos son de relevancia para la sociedad las distintas miradas sobre la producción avícola. Ahora queremos pasar a preguntarnos ¿Cómo hacer entonces una producción en equilibrio?

Cuando hablamos de sostenibilidad en producción animal nos referimos a una manera de producir con responsabilidad y con la que se asegure el mantenimiento de la actividad. Según la comisión Brundtland de las Naciones Unidas, el término «sostenibilidad» se refiere a “la capacidad de satisfacer las necesidades de la actual generación sin poner en riesgo la satisfacción de necesidades de las generaciones futuras”. (Montes,2013, pg-1)

La sostenibilidad ha sido de gran importancia en los últimos años, anteriormente el éxito en una actividad avícola se medía únicamente mediante la evaluación de los parámetros de conversión, la ganancia de peso, la mortalidad, entre otros aspectos técnicos. Hoy el enfoque de la avicultura es más amplio y la relación de la empresa con su entorno empieza a cobrar un papel relevante, ya que el sector agropecuario podría tener un quehacer destacado en la conservación del medio y cuenta con la capacidad para mitigar el cambio climático. No puede entenderse hoy la avicultura sin tener en cuenta el medio ambiente y el pilar social.

La avicultura requiere de una buena reserva de energía, agua y suelo, es sabido que estos recursos no son ilimitados y la producción en el sector libera gases a la atmósfera, además de la generación de olores, ruido y residuos biológicos. Es por esto que, con el transcurso del tiempo se han ido avanzando en normas para mitigar las emisiones y gestionar correctamente los residuos de las granjas, varios de estos se convierten en subproductos, esto sumado a las mejoras en genética, nutrición, control de enfermedades y mejor manejo de las aves, esto ha incrementado los índices de sostenibilidad en el sector, encaminándose hacia la eficiencia.

Para continuar en ese camino de consciencia del impacto que tiene esta actividad productiva sobre el territorio y quienes lo habitan, continuando con la mitigación de la contaminación del agua, el aire y el suelo (y su probable pérdida), es de vital importancia seguir construyendo enfoques sostenibles para la avicultura. Marisa Montes exponiendo los datos de la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, muestra que esta entidad estima que el sector agrícola mundial podría reducir entre el 80% y 88% el dióxido de carbono que emite en la actualidad, adoptando enfoques más sostenibles.

Menciona algunos ejemplos que no se quedan en la normatividad, como algunos donde se aprovechan las plumas para fabricar un envase para la carne de pollo que es biodegradable y respetuoso con el medio ambiente. Estos enfoques sostenibles sumados al

compost que se puede hacer separando y almacenado correctamente el estiércol, y que puede destinarse al uso agrícola, la utilización del estiércol como abono para cultivos que a su vez sirven para alimentar a los animales y hacen que sea un proceso circular, o inclusive generar energía con la gallinaza. La eliminación correcta de los cadáveres convirtiéndolos en compost, en cuanto al consumo del agua su aprovechamiento al máximo, incluso haciendo almacenamiento del agua lluvia.

Finalmente, para minimizar el gasto eléctrico que ayuda a brindar una temperatura adecuada en distintas etapas y además reduciendo el consumo de combustibles, se usan biomásas en lugar de calefacción eléctrica, que son más baratas y un producto más responsable con el entorno, también, por medio de paneles solares hay granjas que se hacen autosuficientes y que inclusive producen la suficiente energía para venderla.

Las oportunidades para mejorar la eficiencia del uso de energía van de la mano de las características de cada granja, sus tipos de galpón (nave) y de sus necesidades específicas, como la edad del ave, el equipo que se usa y sus prácticas de manejo y mantenimiento.

Edgar Oviedo Rendón, profesor adjunto en el departamento de ciencia avícola de la Universidad estatal de Carolina del Norte en Estados Unidos, escribe en su texto “Ahorro energético en granjas avícolas” siete formas en las que, sin importar las características específicas de la granja, se pueden reducir los gastos sin afectar el rendimiento y productividad.

1. Cambiar bombillas incandescentes por bombillas más eficientes en el uso de energía. (fluorescentes o de cátodo frío)
2. Limpiar los ventiladores y sus persianas.
3. Reemplazar las correas desgastadas de los ventiladores.
4. Incrementar el aislamiento térmico especialmente en el techo, sobre techo o ático, en las paredes laterales o cortinas, en las bases de las paredes o cerca al techo, y en los

cierres y marcos de las puertas.

5. Disminuir las entradas no deseadas de aire en los sistemas de ventilación por túnel.

6. Cubrir y aislar ventiladores y paneles de enfriamiento cuando no son necesarios.

7. Reducir la producción de amoníaco y las fugas de agua (Worley et al.,2005; Overhults et al.,2009) (Oviedo,2009,pg2-3)

La producción de huevos y carnes de aves ha tenido un crecimiento constante en Colombia desde el siglo XX, esto como resultado del fortalecimiento institucional, organizacional y el desarrollo tecnológico.

Las instituciones se encargaron de capacitar, controlar y financiar a empresarios, técnicos, granjeros e inversionistas para el montaje de granjas avícolas comerciales. Las empresas con su agremiación promueven el crecimiento, competitividad y sostenibilidad, mediante acompañamientos tecnológicos, sanitarios, de inocuidad, capacitación e investigación. La introducción de tecnologías en genética e instalaciones lograron el incremento de la producción de manera eficiente y rentable, lo que permitió la masificación del consumo de huevo y pollo que hoy son unas de las principales fuentes de proteínas para los colombianos. (Aguilera,2014, pg3)

Con este párrafo que resume el documento de trabajo sobre economía regional del Banco de la República y su centro de estudios económicos regionales damos cierre al contexto sobre la importancia que tiene para la sociedad el sector avícola y la relevancia de verlo con un enfoque sostenible.

5.1.2. Gestión Organizacional

En este apartado se busca conocer diversos antecedentes que permitan aclarar la categoría conceptual sobre gestión organizacional en la que se centrará el desarrollo del proyecto, esto teniendo en cuenta que el PECO se encamina a fortalecer la gestión organizacional de la Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra. Es necesario tener presente

que la Gestión organizacional, está asociada a planificar una gestión de recursos materiales y humanos óptima como lo plantea la Universidad de Carlemany.

Por lo que, como primer antecedente se establece el proyecto de Maestría “ Planteamiento de un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación”, realizada por Gloria Angélica Sierra Méndez, en el año 2020 y presentado a la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas de la Escuela de Administración de Negocios (EAN), cuyo objetivo principal fue plantear un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación; dentro de dichas motivaciones se identificaron que entre ellas se encontraba que las empresas familiares se creaban durante la primera generación, se disfrutaban en la segunda y se acababan en la tercera, por lo que existe la necesidad de entender cómo hacer esas transferencias de responsabilidades organizacionales entre familia, con unos objetivos específicos que están guiados a:

- Explorar modelos de sucesión y protocolos en empresas familiares que muestren la manera de cambiar de una generación a otra.
- Extractar de la literatura las principales variables a tener en cuenta para proponer un modelo de Gestión que permita el paso a la siguiente generación
- Validar con las empresas las variables propuestas para el diseño del Modelo de Gestión
- Plantear un Modelo de Gestión Organizacional que permita la sostenibilidad de las Empresas Familiares y así contribuir a su paso a la siguiente generación.
- Elaborar la guía para la implementación del Modelo de Gestión que contribuya al paso a la siguiente generación en Empresas Familiares.

La investigación se desarrolló con una metodología desde un enfoque cuantitativo - descriptivo, el cual se centró en

“Interpretar un conjunto de prácticas para entender el fenómeno de dificultad que tienen dichas empresas para pasar a la siguiente generación, sumado a un método de estudio descriptivo, para recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables implícitas y su interrelación”. (Sierra, 2020, p.10)

Dentro de los grandes aportes que realiza la investigación es el énfasis que hace en que el principal problema de las empresas familiares es que son guiadas desde la intuición y la experiencia. De ahí surge la necesidad de que dichas organizaciones adquieran conocimientos administrativos y los implementen en sus procesos de manera asertiva. Asimismo, se comparte que a medida que las empresas familiares crecen y cambian de generación, van perdiendo su identidad y los valores familiares; lo que hace necesario que se consolide una misma identidad y se prolongue de generación en generación. Todo lo anterior a través de la gestión organizacional.

Es así que la autora concluye que:

Las Empresas Familiares son el producto de los esfuerzos psicológicos, económicos y físicos de su fundador, sin embargo, en muchos casos su pensamiento clásico y resistente al cambio no permite lo que se ha denominado Conciencia de Gestión Empresarial, como una forma de pensar, razonar, creer y actuar centrada en las oportunidades para mejorar, y de esa forma llegar a tener una permanencia, continuidad y un crecimiento sostenido. Por ello, el empresario familiar debe comenzar a tomar conciencia de que la Empresa Familiar es una persona jurídica muy distinta a una persona natural, pues todos los activos de la empresa no son propiedad del empresario o de la familia. (Sierra, 2020, p.78).

El trabajo da información sustancial a este proyecto de investigación, ya que el objeto de estudio corresponde a las empresas familiares como la Granja Avícola el Sol Naciente - Alejandra. La cual como menciona la autora no cuenta con estrategias o modelos de gestión organizacional que le permitan consolidar su identidad para que sus próximas generaciones se

apropien de esta. Asimismo, es importante mencionar que brinda una guía para el fortalecimiento de la Gestión organizacional a través de un modelo orientado a involucrar procesos, establecer metas y encaminar objetivos; sin olvidar que en la granja avícola se pretenden establecer más estrategias que un modelo como tal, recordando que dichas estrategias son estáticas y deben evolucionar con la empresa y la familia.

Por otro lado, se presenta la tesis de maestría titulada “Diseño De Un Plan Estratégico Para La Empresa M&m Espacios Versatiles Sas Que Le Permita Fotalecer Su Gestion Organizacional” redactada por Mayra Lisett Uribe Diaz, Jasmín Méndez Domínguez y Nelly Quintana Jerez de la facultad de Administración, optando por el título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad EAN.

5.1.3. Identidad Organizacional

Para Empezar a abordar los antecedentes de la identidad organizacional y sentar las bases conceptuales de esta categoría, recogiendo además las palabras de la profesora e investigadora Tatiana Rodríguez Leal, la identidad es esa negociación entre la comprensión de la idea que se tiene sobre si mismo y la que los otros comprenden a su vez, responde a la pregunta de “¿Quién soy?”.

Como primer antecedente, traemos a la conversación el trabajo de investigación “Identidad Corporativa: Planificación estratégica generadora” presentado a la Universidad Nacional de Cuyo –UNCUYO- por Claudio Fabian Cucchiari, en Mendoza en el año 2019. El objetivo del trabajo es poder evidenciar la importancia que tiene la identidad en una empresa, Cucchiari lo plantea como una estrategia expansiva de la marca y como una definitiva estrategia de comunicación, el reflejo de lo que es la empresa en su totalidad, está también va ligada al plan de negocio y es un activo valioso del mismo. La identidad Corporativa tiene que ir estrechamente alineado con el mercado en el que se está interesado por lo que va de la mano con la cultura corporativa, la comunicación y el branding que desarrolla la empresa.

La metodología de investigación es descriptiva y la investigación se realizó sobre una empresa mendocina llamada Durang S.R.L. dedicada a la elaboración, producción y fraccionamiento de productos encurtidos y aceitunas. Los resultados de la investigación mostraron y dejaron en evidencia que la empresa tiene una vocación al cliente y focalizada en la calidad de los productos, desarrollando su Identidad Corporativa desde hace años, y con permanentes cambios en el diseño de packaging de sus líneas de productos adaptándose a los mercados dinámicos. Como conclusión final notamos que la empresa tiene una trayectoria de 35 años que fortalece su cultura y filosofía corporativa, y que acompaña una eficiente comunicación a sus públicos, debiendo mejorar sus acciones en la publicidad la cual tiene bajo alcance. Otra conclusión destacada y como debilidad de la empresa es que no cuenta con una característica distintiva y diferenciadora que la haga única o diferencia de sus competidores. (Cucchiari, 2019, pg2)

A diferencia de la Granja Avícola el Sol Naciente- Alejandra, la empresa Durang ha pensado su identidad según el autor 35 años atrás, en donde han cambiado en distintas oportunidades su Packaging, que es el nombre que se le ha dado a las envolturas que cubren y en la mayoría de los casos protegen los productos durante su almacenamiento, transporte y distribución, así se mantiene en perfectas condiciones el producto, evitando daños durante estos momentos, mientras al mismo tiempo se promociona el producto, se describe y se identifica.

Para Cucchiari, los tres elementos fundamentales de la identidad son el branding, la comunicación y la cultura corporativa, el autor cataloga de error el no pensarse la identidad antes de incursionar en el mercado, sin embargo, arranca mencionando lo normal que es que una empresa incursione en el mercado y luego se cuestione su identidad, como es el caso de la granja en donde realizamos el presente diagnóstico organizacional. Cucchiari sostiene que puede que esta falta de acciones y comunicaciones por parte de la empresa genere conseguir una imagen negativa o un posicionamiento poco fuerte desencadenando en un posible fracaso, caso que no aplica en el momento para la organización por lo que podría ser el momento más idóneo para que se planten determinar esa identidad y acompañarla de su crecimiento y que no sea sólo en cuanto a estructura física sino también las bases de la organización, vistas desde sus acuerdos y la relación que tiene con su entorno, constituyendo ambas la estructura organizacional de la granja y que a partir de allí se puedan proyectar.

Para el segundo antecedente nos vamos al portal “Identidad organizacional” y su planteamiento de la identidad organizacional como objetivo empresarial. Para su(s) autor(es) la suma de la Identidad Corporativa y de la Cultura organizacional es la que genera la identidad organizacional de una empresa.

La Identidad Corporativa es la imagen gráfica que la empresa proyecta hacia el exterior. La Cultura Organizacional es el conjunto de percepciones que se tienen de una

organización y que vienen dadas por sus creencias, actitudes, valores y estilo. La Identidad Organizacional trabaja sobre lo sutil de la organización, sobre aspectos poco visibles que son, también, poco tenidos en cuenta y que, sin embargo, son los aspectos más sensibles de cualquier organización y, sin duda alguna, los que marcan la diferencia entre unas organizaciones eficientes y otras mucho menos o nada eficientes. La Identidad Organizacional existe siempre, es algo que fluye cada día en la organización. Que la hagamos caso o no será nuestro factor diferencial como empresa, como negocio, como organización. (Identidad Organizacional, párr.2,3,4,5)

La Identidad Organizacional como objetivo de la empresa, buscara conseguir que quienes la integran se sientan orgullosos de la empresa que han construido, desde los empresarios y consejos de dirección hasta los colaboradores internos y externos, que tengan sentido de pertenecía. El artículo expone la falta de compromiso, como queja generalizada de empresarios frente a algunos de sus empleados, dentro de la indagación realizada en la Granja Avícola, uno de los problemas que tuvieron a lo largo de su existencia, fue la dificultad para conseguir un trabajador que fuera constante y que les sirviera de apoyo como necesitaban. El texto plantea las preguntas:

¿Qué podemos hacer para cambiar esos escenarios? ¿Qué responsabilidad tiene cada actor en el cambio de actitudes de la organización? La vía para conseguir ese compromiso y esa implicación del colaborador con la organización es que se produzca un profundo cambio, un cambio progresivo que sitúe a cada colaborador en la posición correcta dentro de la organización. (Identidad Organizacional, párr. 8,9,10)

La coherencia es para el portal un principio básico del cambio organizacional, “identidad organizacional” acompaña a las empresas a integrar su visión general, trabajan sobre el cambio de actitudes en la organización para que todos vayan hacia la misma dirección, pues resaltan que cuando todos los miembros de una organización van hacia una

dirección clara y se tiene un objetivo hacia el cual caminar, es con mayor confianza y agilidad que se camina para alcanzarlo.

Santiago Pérez, con su artículo para la revista de ciencias empresariales BIS (Business Innova Sciences) “Identidad Organizacional: Análisis y revisión sobre la influencia en la toma de decisiones organizacionales” desarrolla una revisión sobre las investigaciones y los planteamientos de la identidad organizacional sobre las decisiones y el comportamiento organizacional, Pérez lo plantea como un elemento fundamental para la sostenibilidad y competitividad de la empresa en la actualidad, le atribuye esto a la toma acertada de decisiones empresariales y el conocimiento propio de la organización. En su análisis halla dos corrientes, una de estas analiza a la identidad organizacional-IO- de manera independiente con relación a otras variables, una segunda que analiza a la identidad organizacional en conjunto con la cultura e imagen institucional.

Como idea general, la IO se refiere a las creencias ampliamente compartidas entre los miembros de la organización acerca de las características centrales, distintivas y duraderas que definen “quiénes somos como organización” (Domurath et al.,2019). Siendo uno de los activos o recursos intangibles más importantes dentro de las organizaciones (Albert et al.,2000; Yopan Fajardo et al., 2020). La IO ha tenido amplia atención de los investigadores desde su introducción por Albert y Whetten (1985). Dándose estudios y debates académicos que abordan relación con el concepto y cuestionamiento sobre identidad organizacional y su impacto en la estrategia y decisión de una organización (Albert et al., 2000; Ravasi et al., 2020). (Perez,2022.pg3)

La identidad Organizacional tiene un papel de relevancia actualmente no sólo por la competitividad de las organizaciones y sus efectos sobre la sostenibilidad de la misma, sino porque es uno de los factores que se involucra en la toma de decisiones e incluso en la estrategia de la empresa. Distintos investigadores han ido construyendo el fenómeno

organizacional de la identidad organizacional, constructo de su estudio sobre el comportamiento organizacional. Perez citaba “Las identidades sitúan a la organización, el grupo y la persona con un amplio alcance conceptual, de modo que puede verse como un concepto clave que también da forma, sostiene y dirige a los colectivos (Albert et al. 2015)”

La IO se construye como resultado de un proceso autorreflexivo consistente en dar respuesta a dos interrogantes: ¿quiénes somos como organización? y ¿por qué existimos? A diferencia de la cultura organizacional, la IO es un concepto profundamente relacional (Hatch & Schultz, 1997; Monti & Salvemini, 2014), que se construye como resultado del cruzamiento acaecido entre las interpretaciones de los miembros y los significados compartidos acerca de lo que la organización es y cuáles son sus elementos más distintivos y cómo se diferencian de sus competidores (Albert et al., 2000; Alvesson & Empson, 2008). (Perez, 2022, pg3)

La construcción simbólica de la Identidad Organizacional se comunica a quienes integran la organización por parte de la dirección organizacional, pero son estos integrantes quienes la interpretan y la promulgan en función de los patrones culturales de la organización, de sus experiencias laborales y de la influencia social de las relaciones que sostienen con el entorno, se habla de la identidad organizacional como una identidad colectiva, como esa representación compartida de la organización, la imagen con sus atributos principales, duraderos y distintivos de la organización integrados en cada miembro. “Dentro de la literatura sobre identidad, existen dos escuelas teóricas principales de pensamiento acerca de cómo las organizaciones responden a la pregunta de identidad: la perspectiva del actor social y la perspectiva construccionista social (Ravasi & Schultz, 2006)” (Perez,2022, pg4)

En los hallazgos en relación con la Identidad Organizacional y su influencia en la toma de decisiones:

Los estudios de identidad organizacional se han convertido en una parte crucial del panorama del comportamiento de las ciencias organizacionales (Badia et al., 2020). Los resultados han revelado a la identidad de una organización como un factor clave en la percepción gerencial (Sarasvathy, 2001; Ghinea & Bratinau, 2012), una fuente potencial de ventaja competitiva (Riantoputra, 2009) y un factor significativo en la toma de decisiones estratégicas (Somoza, 2010). (Perez,2022, pg6)

Por esta recopilación que hace Perez y la incidencia de la Identidad Organizacional en la comprensión del comportamiento organizacional, por consiguiente, consideramos pertinente este antecedente que recopila un amplio estado del arte del estudio de la identidad en las organizaciones y le daremos profundidad más adelante en el documento.

Finalmente nos remitimos al texto “De la identidad organizacional a la comunicación corporativa” presentado a la universidad de Las Tunas en contribución a la revista La Economía en el año 2010. Para la época La Identidad Organizacional se estaba convirtiendo ya en una línea prometedora de investigación dentro de la Ciencia de la Comunicación, su literatura contó con estudios para la época con aproximadamente dos décadas convirtiéndose así en un tema muy popular dentro de la literatura organizativa. El artículo busca demostrar la estrecha relación entre el reconocimiento y consolidación de la Identidad organizacional y la efectividad en la Comunicación Corporativa.

En una sociedad cada vez más globalizado, con cambios continuos en el desarrollo económico, político, social y tecnológico, esto con un gran impacto e incidencia en la sociedad misma y a su vez en su identidad, las organizaciones son parte de esa sociedad y la variabilidad e inseguridad en el entorno hace que sea necesario que fortalezcan su identidad, puesto que esta tiene que ser reconocida, establecida y aceptada por las personas.

Es indudable que existen alternativas para formar y desarrollar una identidad que en su esencia sea consecuente con la propia realidad de las organizaciones; sin embargo, hacer

trascendente la identidad desde la comunicación es a nuestro modo de ver la vía más loable. No obstante, habría que asumir que una comunicación no intencionada hacia la construcción de la identidad sería navegar en la misma incertidumbre e inseguridad que generan conflictos organizacionales internos y externos, es decir de la organización con ella misma y con sus similares. (Cano & Bauzá, 2010)

El concepto de identidad corporativa comenzó su desarrollo especializado en el área del diseño a mediados del siglo veinte, a partir del veintiuno se ha expandido hacia otros campos.

La identidad corporativa es un vocablo que proviene del latín: *Identitas, identitatis*, de *ídem*, de idéntico, y es traducido como idéntico a sí mismo. Desde el punto de vista del Corporate, la Identidad Corporativa (Corporate Identity) se define como "el ser de la empresa, su esencia." Villafañe, J. (1999). La esencia primera de la empresa es su identidad: el quién soy. Costa, J. (1999). (Cano & Bauzá, 2010)

Entendida así, la identidad es compuesta por un conjunto ordenado de signos estratégicos, que hacen parte y dan forma a sus políticas de comunicación, pasa de ser un conjunto de piezas o señas que permiten identificar la empresa, pero a su vez diferenciarla de otras que son semejantes y pueden ser una competencia. Es ese contenido cargado de todo tipo de significantes, la fuente de sentido de toda empresa diría Manuel Castells. Se entiende por Identidad Organizacional la personalidad de la organización, conjugando su historia, su ética y filosofía de trabajo, al igual que de sus comportamientos cotidianos y de las normas que establezca la dirección de la empresa.

La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones. Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los

procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso. (Cano & Bauzá, 2010)

La comunicación y la identidad no se pueden separar, al igual que la identidad organizacional no se puede desvincular de la cultura organizacional.

No es posible separar identidad y comunicación: la identidad se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción comunicativa los actores sociales co-construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez la identidad caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido es propio de cada organización. En los estudios de comunicación aparecen con claridad importantes rasgos identitarios, mientras que en los estudios identitarios se nos revelan los estilos, funciones, mecanismos y contenidos de la comunicación. (Cano & Bauzá, 2010)

Con esta revisión de antecedentes queremos resaltar la importancia de la identidad en las organizaciones, la incidencia que tiene en la toma de decisiones estratégicas de la organización y en la consolidación de su imagen, evidenciamos también de la estrecha relación que tiene con la comunicación y el papel que esta tiene en la construcción de la Identidad en una organización por lo que vamos a pasar a entenderla de manera estratégica y los aportes que ha hecho al interior de las organizaciones.

5.1.4. Comunicación Estratégica: Su aporte a la organización pública y privada

Se presenta también la comunicación estratégica como categoría conceptual, ya que el proyecto se desarrollará buscando generar una transformación en la organización por medio de esta. La siguiente revisión documental permite dar contexto del término y sentar una idea de lo que se busca con esta categoría.

En primera instancia, se tiene la tesis de maestría en comunicación corporativa desarrollada en 2019 por Alicia Álvarez de la universidad APEC la cual se titula “Manual de Comunicación Organizacional para el mejoramiento del clima laboral y relación cliente-empresa. Caso “Delicias sin nombre”, presenta como objetivo general “Elaborar un manual de comunicación organizacional para la empresa Delicias Sin Nombre para el mejoramiento de la comunicación a nivel interno y externo.”; además, presenta tres objetivos específicos que se encaminan a:

- Desarrollar el diagnóstico de la situación organizacional de la empresa Delicias Sin Nombre a nivel interno y externo.
- Determinar las estrategias de comunicación que se deben desarrollar a nivel interno en la empresa Delicias Sin Nombre.
- Establecer las estrategias de comunicación que se deben desarrollar a nivel externo en la empresa Delicias Sin Nombre. (Álvarez, 2019, p. 32)

Dicha investigación se llevó a cabo por medio de una metodología en la que se implementó una revisión documental, encuestas, observación y otras herramientas que permitieron dar paso a la solución del objetivo general y específicos; entendiendo que Álvarez (2019) permite un desarrollo del concepto de comunicación estratégica encaminado a que este, posibilite sean “efectivas y eficaces que permitan el fluir de la información transversalmente dentro de éstas” (p. 7). También, Álvarez (2019) comprende el termino desde las relaciones internas y externas de las organizaciones, donde pretende que estas “permitan la retroalimentación de las informaciones generales y de importancia para todos” (p. 59).

Por otro lado, presentan las conclusiones de la maestría en las que se da cuenta de que:

La comunicación organizacional de una empresa es un proceso de permanente flujo de información entre los miembros de una organización, empresa e institución que promueve, a nivel general, la toma de decisiones en consenso a partir de la experiencia de sus propios integrantes y de esta manera obtener el logro de los objetivos estratégicos de la organización. La comunicación organizacional interna de una empresa se desarrolla a través de la comunicación ascendente, descendente y horizontal las cuales cuentan con diferentes medios y/o canales de comunicación para mantener el flujo de información entre los colaboradores que la desarrollan, mientras que la comunicación organizacional externa al estar relacionada con los clientes utiliza medios de publicidad ya sea impresos y/o digitales. (Álvarez, 2019, p.88)

Lo que se relaciona directamente con esta investigación, que busca fortalecer la comunicación y que se piense de manera estratégica en la Granja Avícola El Sol Naciente-Alejandra, esto desde la perspectiva de la comunicación organizacional entendiendo que esta es tanto interna como externa, lo que le aporta a la investigación, pues permite generar un paralelo entre las problemáticas que se presentan en las dos, debido a que es importante a partir de estos inconvenientes que perjudican las organizaciones, brindar soluciones que le den paso a la transformación, desarrollo y crecimiento de la misma.

Se presenta como antecedente también, la tesis doctoral de Glemny Y. Aquino Pasucal desarrollada en la Universidad del País Vasco en 2018 titulada “Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación (2012-2017)”. Esta tesis presenta como objetivo general enfocado a “explorar la comunicación interna y la comunicación externa en la UPV/EHU desde la perspectiva del público interno de la universidad y el público externo más relacionado con la Oficina de Comunicación que son los medios de comunicación vascos,

identificando las estrategias de comunicación y la organización institucional que utiliza la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea a través de su área de Comunicación”, se compone de varios objetivos específicos, algunos de estos son:

- Analizar la comunicación organizacional interna y externa que trabaja la Oficina de Comunicación y que va dirigida a su entorno más cercano y a la sociedad en general.
- Conocer los Planes de Comunicación de la UPV/EHU en los que se recoge la comunicación interna y la comunicación externa.
- Definir cuál es la imagen que proyecta la Oficina de Comunicación al público interno y público externo.
- Identificar la estructura y organigrama de la UPV/EHU que influye directamente sobre la comunicación y la organización institucional en la universidad.
- Valorar el grado de participación y conocimiento que tiene el público interno de los trabajos de comunicación de la Oficina de Comunicación de la universidad. (Glemny, Aquino, 2018, pp.114)

La investigación presenta una metodología que se desarrolla por medio de un estudio descriptivo y exploratorio de tipo mixto, que dará paso a un estudio de caso. Por medio de ellas Glemny y Aquino (2018), define la comunicación estratégica como aquella que se instaura como “un objetivo para generar cambios en la estructura al igual que en sus públicos, instituyendo un modelo de mejora en la comunicación con su entorno y poder crear una cultura unísona para la visualización de la imagen sobre la entidad” (p.16). Lo que da cuenta de la importancia que posee la comunicación estratégica y que esta, sea puesta en marcha en organizaciones para que se genere una cultura y las relaciones se desarrollen de manera positiva.

También, se tiene en cuenta el aspecto de estrategias de comunicación, puesto que las autoras proponen en su tesis que “las estrategias de comunicación y la implementación en las organizaciones determinan las oportunidades que se tienen para alcanzar proyectos, teniendo en cuenta la forma en la que la entidad decide afrontar las tareas a ejecutar” (Glemny, Aquino, 2018, p.74), lo que se cree, ayuda y le contribuye a este ejercicio de investigación puesto que al generar una estrategia de comunicación desde la comunicación estratégica y teniendo como modelo lo antes visto, permitirá mantener un acercamiento más sencillo en el alcance de metas establecidas.

Como conclusiones en su hipótesis se confirma al analizar su trabajo de campo, se dio un resultado encaminado a que “la UPV/EHU trata de conseguir una mejora en la comunicación interna y comunicación externa con las estrategias contempladas en el Plan de Comunicación” (Glemny, Aquino, 2018, p 359.). Esta mejora que buscan se da por medio del Plan de Comunicación y la comunicación estratégica, ya que resultó clave para el proceso de relación con los actores externos e internos de la organización.

Además, se presenta la tesis de especialización en comunicación y salud de la facultad de comunicación social y periodismo de la Universidad de la Plata, elaborada en 2020 por Carmen Sofía Guerrero Cifuentes y titulada “Estrategia de comunicación dirigida a adolescentes con cáncer de la ciudad de Cali, Colombia, enmarcada desde la Fundación POHEMA”. En ella, se presenta un objetivo general orientado a “Diseñar una estrategia de comunicación dirigida a los adolescentes con diagnóstico de cáncer, encaminada a mejorar la adherencia al tratamiento de dicha población, en las Unidades de atención en Cáncer de la ciudad de Cali, respondiendo a la línea educativa de la Fundación POHEMA”. Además, presenta unos objetivos específicos guiados a:

- Elaborar un análisis comunicacional identificando los tópicos más significativos con relación al diagnóstico y tratamiento del cáncer a ser integrados en la estrategia.

- Diseñar un producto comunicacional a manera de material educativo que apoye la adherencia al tratamiento del cáncer en adolescentes, desde la participación de los destinatarios, considerando sus características y contexto.

- Describir las tácticas y el material educativo que conformarían la estrategia de comunicación. (Guerrero, 2020, p. 17).

Esta investigación se llevó a cabo bajo un método de tipo cualitativo en la que se dio desarrollo a sus objetivos mediante el uso de instrumentos tales como entrevistas, grupos focales, talleres, revisión bibliográfica; así es que Guerrero (2020) logra definir la comunicación estratégica y darle uso en su proyecto como “una herramienta de planificación para sistematizar la comunicación de la salud, de forma integral y coherente a los objetivos planteados, trazando unas tácticas, mensajes y medios que POHEMA como organización, debe llevar a su público objetivo, los adolescentes con cáncer” (p. 21). Esta percepción de la comunicación estratégica como herramienta, puede dar cuenta del valor que posee esta visión y que le aporta a esta investigación, pues denota desde otra perspectiva que la sistematización y planificación son importantes en los procesos que se llevan dentro de las organizaciones.

De esta tesis de especialización se obtuvieron diversas conclusiones que llevaron a la implementación de una comunicación estratégica, permitiendo impactar desde el plano de la salud a una comunidad, además se presentaron unas palabras de reflexión donde se ahondaba en que:

Todo ello pone en evidencia la complejidad del campo de la salud en un país como Colombia, que parece agonizar tantas veces, pero que revive todos los días; que aún espera un sistema de salud en el que el derecho a la vida sea la sincera motivación. Entonces, si la adherencia al tratamiento es un factor facilitador de la curación, creo que la comunicación es una aliada fundamental y la creatividad, un insumo maravilloso. (Guerrero, 2020, p. 63)

Ahí pues, se expresa la importancia de la comunicación estratégica en términos de organización, no solo en el ámbito enfocado a la salud, sino en todo lo que tiene que ver con el sector empresarial público o privado.

Un siguiente trabajo investigativo con el que se relaciona la presente investigación, es una tesis de especialización en comunicación digital de la facultad de periodismo y comunicación social ofrecida en la Universidad Nacional de la Plata. Este proyecto se tituló “Diseño y planificación de la Estrategia Integral de Comunicación Digital para la organización “Cebada Cervecera”, tiene como autor a Mariano Andrés Cattáneo y se publicó en 2021. Presenta como objetivo general “Diseñar y planificar una estrategia integral de comunicación digital en la organización Cebada Cervecera, con el fin de incrementar su alcance y optimizar las relaciones con sus públicos”, como objetivos específicos tiene:

- Definir la relación entre los públicos y los canales de comunicación utilizados por la organización.
- Diseñar y planificar estrategias que permitan optimizar el alcance de los contenidos, en función de las plataformas y los públicos.
- Explicitar las particularidades y características que deberían tener los mensajes elaborados para cada una de las plataformas digitales incorporadas a la estrategia comunicacional.
- Establecer procedimientos para la adopción, al interior de la organización, de las herramientas de comunicación digital incorporadas en la estrategia (Cattáneo, 2021, p. 16).

Este proyecto se llevó a cabo con un método cualitativo descriptivo en la que, mediante matrices, entrevistas, observaciones y más, se logró dar paso al desarrollo y solución de los objetivos. En esta investigación, el autor da cuenta del término comunicación estratégica y como debería orientarse este, con el fin de:

Optimizar las acciones destinadas a aquellos espacios con potencial de mejora que al momento no se están aprovechando, por ejemplo, en lo relativo a la presencia en redes sociales, optimizar recursos para la publicación de contenidos y considerar la segmentación de los mismos para cubrir el espectro de audiencia (Cattáneo, 2021, p. 54).

También, deja ver la importancia de la comunicación estratégica, en este caso digital dentro de las organizaciones, pues como Cattáneo (2021) lo propone, tenerla “llevará adelante la realización técnica de los diferentes materiales comunicacionales, planificará su publicación y monitoreará las diferentes plataformas, reportando en todo momento a los responsables de la organización”. (p. 69)

Por consiguiente, cabe resaltar algunas de las conclusiones a las que llegó este proceso investigativo:

- Frente al panorama analizado, la estrategia desarrollada permitió generar una respuesta favorable y de fácil y rápida aplicación, orientada a la optimización de la comunicación institucional.
- Se puso de manifiesto, así, la capacidad de la comunicación y, en el caso específico de este trabajo, de la comunicación digital, para generar transformaciones que se traduzcan en crecimiento para las organizaciones.
- Más allá de que las acciones fueron planteadas en función de la posibilidad concreta de aplicación inmediata, exceden a este trabajo las decisiones que la organización tome a continuación, aun cuando se tome en consideración la estrategia aquí desarrollada. (Cattáneo, 2021, p. 78)

Esto permite dar cuenta de cómo este proyecto de especialización aporta en el proceso de construcción de un plan de comunicación estratégico para la Granja Avícola El Sol Naciente-Alejandra, pues desde el punto de vista del autor y como desenvuelve el concepto, se articula con esta investigación, pues deja ver como la comunicación estratégica desde lo

digital da paso al crecimiento y reconocimiento de las organizaciones; otorga relevancia a la creación de productos comunicativos, que aunque no son los únicos que atraviesan la comunicación, también son parte fundamental para la estrategia de las empresas y más en la era actual.

Por último, se presenta la tesis de maestría en comunicación estratégica de la Universidad de la Sabana, realizada por Silvia Lucia Bonilla Galvis en el 2019. Esta investigación se tituló “Guía de Comunicación Estratégica para Emprendimientos del Sector Mascotas” y tuvo como objetivo general “Estructurar una Guía sobre Comunicación Estratégica para la gestión de la comunicación en los emprendimientos del sector mascotas”, donde también, presentó los objetivos específicos que iban encaminados a:

- Descubrir cómo los emprendimientos del sector mascotas gestionan actualmente la comunicación.
- Definir las etapas del emprendimiento, sus características y necesidades de comunicación.
- Identificar elementos que constituyen buenas prácticas de la comunicación estratégica en emprendimientos. (Bonilla, 2019, p. 14)

Este proyecto se realizó por medio de un método cualitativo donde se hizo un análisis de contenido y del discurso, además se realizaron entrevistas semiestructuradas, con el fin de conocer a fondo y poder realizar de manera adecuada esos análisis. Bonilla aborda el concepto de comunicación estratégica, desde la posición de Canel en la que postula que esta se refiere a “un marco en el cual se ordenan e integran los diferentes recursos de comunicación organizacionales dentro de un diseño con un plazo estipulado (largo, mediano) y con la alineación a ciertos objetivos específicos que la empresa requiere alcanzar”. (Canel, 2007, como se citó en Bonilla, 2019, p. 16)

También, permite dar cuenta del aporte que la investigación realiza en la Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra , debido a que muestra desde la definición del autor, la relevancia de tener una organización e integración tanto en los procesos como en las prácticas comunicativas, esto con el fin de alcanzar los objetivos que como organización se tengan estructurados.

Se presentan las conclusiones de la tesis en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los emprendimientos están gestionados su comunicación en diferentes niveles, sin embargo, no de una manera estratégica. De los 21 emprendimientos escogidos, sólo el 14% tienen página web y página de fans en Facebook. En estos negocios, se evidenció que, aunque tienen website, no todos cuentan con las definiciones de propósito, misión, visión y una oferta de valor diferencial. Estos lineamientos, como se narra en el marco conceptual son vitales y marcan unas pautas estratégicas para todas las acciones comunicativas interna y externas. ((Bonilla, 2019, p.99)
- Los emprendimientos del sector mascotas, son creativos y algunos han gestionado una comunicación intuitiva desde redes sociales o desde sus sitios web corporativos. Sin embargo, en el análisis de contenido, se evidenció que el nivel de gestión de la comunicación está entre baja y media. (Bonilla, 2019, p.100)
- No saben qué es comunicación estratégica, pero muestran un interés genuino de comunicar o Perciben la comunicación como un aspecto relevante para su negocio, sin embargo, su gestión se limita a contactarlo de manera telefónica o presencial. (Bonilla, 2019, p. 102)
- Expresan no saber quiénes son los stakeholders, y desconocer herramientas y tácticas para conocer más al cliente idea. (Bonilla, 2019, p.102)

Estas categorías y las tesis presentadas permiten ampliar el panorama y nutrir desde diversos puntos de vista esos conceptos en los que se enmarca la investigación, continuando con la articulación y apropiación de estos, para empezar el proceso que dará paso a la articulación de la comunicación estratégica con el fin de fortalecer la gestión organizacional de la Granja Avícola El Sol Naciente-Alejandra.

Esto entendiéndolo también, que esta revisión de antecedentes se hizo para incrementar la perspectiva, con el fin de aclarar la problemática de comunicación que puede existir en las organizaciones y con la importancia en este caso de hacer parte del primer sector de la económica y/o en las que no existe control o una sistematización de los procesos.

Para finalizar, es importante mencionar que existen puntos en común entre las categorías. En este caso específico, la cría y levante de ponedoras y la producción de huevo debe contar con una comunicación estratégica que permita una proyección planificada, siendo más precisos en las relaciones con los demás actores para así fortalecer la gestión organizacional, a nivel interno y externo. Pero también, se identifican puntos de divergencia, al entenderse que la producción alternativa pierde su fuerza por la poca sensibilización del tema en la sociedad y la cantidad de ganadería extensiva que compite en niveles industriales y por el precio, el ideal es que la planeación les ayude a gestionar su comunicación estratégica en pro de su beneficio y el de los animales que son su sustento; se plantea la articulación estratégicamente de estas categorías, para que la organización pueda tener gran incidencia en la diferenciación de su identidad y sus valor agregados, y el poder que hasta el momento le ha dado el tejido familiar, que tiene un papel importante en la memoria que desarrollará el proyecto.

6.2 Antecedentes prácticos

En la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra desde su creación, no se ha implementado ningún Plan Estratégico de Comunicación. Lo que se sabe de sus

colaboradores es que se rigen a los lineamientos que diversas entidades gubernamentales comentan para transformar su realidad y hacer los procesos de tecnificación necesarios para avanzar.

6. Categorización

En este apartado se presenta la conceptualización de las categorías epistemológicas en las que se enmarca el proyecto, sustentadas en aportes que desarrollan autores como Sandra Massoni, Rafael Alberto Pérez, Galinelli, Migliore, Henry Fayol, Drucker, Grisel Cano Pino, Sergio Ochoa Jiménez; con el fin de entender de manera teórica como se interpreta cada uno de los conceptos.

6.1. Gestión organizacional

El desarrollo teórico sobre la gestión organizacional ha tenido un amplio recorrido desde la teoría organizacional, teoría de sistemas, teoría de la administración, teoría de las estrategias y teoría de las agencias; en el que a medida que pasaba el tiempo diferentes autores iban brindando aspectos que anteriormente no se habían tenido en cuenta.

Es así que, el concepto de gestión empieza a construirse desde el momento en que se empieza a percibir a las organizaciones como un sistema abierto y vivo, que es influenciado por las interacciones que se presenten con el entorno. Entonces, la teoría de sistemas de administración permitió ver a la organización como un “sistema social, desde un enfoque general interno y externo de la eficiencia y de la eficacia”. (Bertalanffy, 1986, citado por Sánchez, 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, se empieza a pensar que es necesario considerar la estrategia como un factor fundamental dentro de las organizaciones, pues si bien se sabía que todo con lo que interactuaban dichas empresas tenía unas reacciones positivas o negativas, tenían que potenciarse para aprovecharlas en pro del bienestar de las mismas; por ejemplo, se

empiezan a gestar alianzas entre organizaciones que permiten aumentar los factores económicos, es decir, ver un aumento en sus ingresos de manera exponencial. Es así que, es necesario complementar la implementación de las estrategias con una teoría administrativa que permitiera poner en marcha un orden a las funciones administrativas o roles que se desempeñan en cada organización.

Paralelamente empezaron a llegar las nuevas tecnologías, lo cual dio paso a que las organizaciones pensarán en la planeación para potenciar sus procesos. Por lo que, al poco tiempo, la gestión estratégica había ocupado un gran espacio en las organizaciones, pues esta se enfoca en “especificar los objetivos de una organización de tal forma que facilite la elaboración de políticas y planes para el logro y alcance de los objetivos mediante la asignación de recursos”. (Sánchez, 2016, s.p.).

Posteriormente se presenta un nuevo enfoque desde la gestión y es la visión de la empresa, con el fin de guiar las estrategias aportando a un posicionamiento desde objetivos establecidos y una planificación adecuada. Como expresan (Maguire y Hardy, 2009, citado por Sánchez, 2016).

“La visión de la organización está acotada al resultado de ideas, valores y creencias que originan el contexto institucional, de tal forma que se pueden ver como realidades concretas con ordenamientos de recursos para obtención de objetivos, brindando así un marco referencial que facilita la interorganización”.

Asimismo, empieza a surgir la teoría de Recursos y Capacidades, que trae a colisión los activos intangibles que en algún momento se habían contemplado, pero no se había fortalecido, por lo que se empieza a resaltar la capacidad de las empresas para crear nuevos conocimientos desde su quehacer diario, difundirlo y presentarlo en los productos o servicios. “En dicha teoría se establece cómo el conocimiento forma parte importante en la obtención de ventaja competitiva, sin embargo, para que esta sea duradera a lo largo del tiempo, es

necesaria una adecuada gestión”. (Nonaka y Takeuchi, 1995, citados por Sánchez 2016, párr. 25).

Posteriormente, se desarrolla la teoría de relaciones interorganizacionales, institucionalismo y la teoría de la agencia, en la que cada una ve a las organizaciones de diferentes maneras y se enfocan en el estudio de diferentes aspectos.

Es así que la gestión empieza a definirse en según (Galinelli y Migliore, 2015, citados por Ropa y Alama, 2022) como:

“un conjunto de actividades en pos de la mejora y el fortalecimiento organizacional a partir de técnicas y herramientas vinculadas al análisis y diseño organizacional, la planificación, los recursos humanos, los sistemas de gestión de la calidad, el presupuesto entre otros aspectos. A su vez, se incorpora el componente estratégico, al tener en cuenta los efectos que el entorno puede provocar sobre la propia administración.” (párr. 16)

Es así que, desde el presente trabajo se entiende la gestión organizacional como un todo que tiene la capacidad de articular recursos de todo tipo que puede tener una organización y que son utilizados para planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar como lo propuso el teórico administrativo Henry Fayol para alcanzar el objetivo que se desea de manera eficiente y efectiva; cabe mencionar que los resultados que se buscan deben ser orientados desde la descentralización, la delegación de autoridad y la gestión por objetivos como lo propuso el teórico Drucker. Asimismo, debe ser abarcado el todo de la organización desde sus aspectos externos e internos, con herramientas que lo permitan.

En las palabras de (Ropa y Alama 2022):

“La gestión, en su sentido etimológico, significa hacer o realizar diligencias; o conducir, guiar o encaminar a un grupo de personas hacia el logro de las metas de las organizaciones o empresas, vale decir, ejecutar un conjunto de acciones estratégicas,

previamente definidas con la participación de la comunidad de colaboradores, para lograr la visión de las organizaciones.” (párr. 22).

6.2. Identidad Organizacional

Cada organización tiene unas características que la identifican, rasgos que la hacen especial y/o diferente frente a otras, el concepto de identidad empezó a ser ampliamente desarrollado sobre el siglo XX, los aportes que los teóricos han hecho al rededor del concepto de identidad nace, desde lo individual y llega hasta lo colectivo, ahí en donde se encuentra el ámbito organizacional. Cuando un individuo se hace parte de una estructura social, sus comportamientos comienzan a ser cambiantes, pues este actúa ante ciertas situaciones de determinada forma.

Las organizaciones deben contar con una guía que les permita direccionar sus intereses y de esta manera hablar en términos de reconocimiento “Quien es en realidad la organización” y no “Quien debe ser”. Así pues, la identidad organizacional es un soporte y base sólida para ello ya que “un sentido de identidad sirve de timón para navegar aguas territoriales difíciles” (Stuart, Ashfort y Dutton, 2000:13).(Ochoa, 2014, pg19)

Cabe resaltar que hay distintas interpretaciones de lo que conceptualmente han teorizado sobre la Identidad Organizacional, la mayoría se remiten a las bases de Albert y Whetten (1985), quienes se encargaron de empezar a nombrar las características de la organización debido a que estas debían ser creíbles, distintivas, centrales y perdurables. Pratt y Foreman en los dos mil mencionan también que la identidad organizacional consiste en “los atributos de la organización que los miembros sienten que son fundamentales (esenciales) únicos (distintivos) y que persisten dentro de la organización en el tiempo (duraderos)”.

Haciendo referencia estas aportaciones a los atributos de la organización que hacen que sus integrantes se sientan identificados, que consideran son importantes y que además permanecen en la organización con el paso del tiempo.

Por otro lado Schavarstein (1989) afirma que en las organizaciones hay dos identidades, una que comparte con otras organizaciones y relacionado a los productos o servicios que ambas ofrecen, y la otra que se construye desde el interior y que a diferencia de la primera permite que se diferencien de las otras que están en el mismo sector, es esta segunda identidad la que va a permitir que se desarrollen los atributos diferenciadores y propios de cada organización y que les van a permitir diferenciarse del resto.

Sin embargo, Whetten en el año de 2006, visualiza que siguen surgiendo aportaciones teóricas, con la evidencia de una diversidad de conceptos sobre identidad y afirmando que su propio concepto carecía precisamente de identidad, hace una revisión y llama a fortalecerla proponiendo una división analítica en un nivel funcional (Distintivo) y un nivel estructural (Central y Perdurable). De tal modo que se considera para ello; Distintivo: se refiere al grupo de características que posee una organización que demuestran sus rasgos distintivos. Es así como estos caracteres deben distinguir una empresa de otras. Central: Cuando los miembros de la organización interiorizan y exteriorizan el conocimiento esencial sobre la misma. (Reconocimiento del tipo de identidad dentro de la organización que operan). Perdurable: son todos aquellos elementos que han resistido con el paso del tiempo. Es decir que a lo largo del tiempo se siguen presentando dichos atributos dentro de las organizaciones y permitirá manejarse dentro de los planos del pasado, presente y futuro sin afectar sus caracteres perdurables. (Ochoa, 2014, pg20-21)

En Latinoamérica González en el 2010 desarrolla en su investigación “la construcción de la identidad organizacional de los mandos medios: Un caso de estudio” hace una revisión bibliográfica y recopilación de casos y el estudio de esos casos dio cuenta de que:

A la conclusión que se llegó por medio de estos estudios es que la identidad organizacional cuando surge dentro de una organización se puede producir de una manera muy diversa, contradictoria e interactiva. Mientras que la identidad en los mandos medios

parte de una preocupación por su volatilidad y contradictoria funcionalidad. Ya que esto repercute en la visión que tienen de sí mismos, así como la imagen que ellos tienen de la organización. (Ochoa, 2014, pg22)

La identidad es un término ampliamente estudiado por diferentes disciplinas, como la sociología, psicología, comunicación, entre otras, así mismo en los estudios organizacionales la finalidad de las aportaciones es sentar las bases a enfoques que permitan entender y explicarla. Algunos de estos estudios ubican la identidad en relación con la estrategia y el desempeño, considerando a la identidad como una base del desarrollo de la estrategia organizacional que impacta el desempeño de la organización

Giraud, Cable y Voss (2006) en su estudio realizado a 113 teatros profesionales sin fines de lucro, se examina como afecta el éxito organizativo cuando los líderes responsables de diferentes partes de la organización tenían opiniones diferentes sobre la identidad organizacional. Para ello determinaron un enfoque de cinco variables que diferencian a los cines lo cual se encontró que el desacuerdo de los líderes acerca de la identidad organizacional se relaciona con menores ingresos en las entradas y los ingresos netos más bajos, y que el desempeño organizacional fue más bajo cuando hay un desacuerdo extremo sobre la identidad. Los resultados en general apoyan la perspectiva de que los líderes deben promover activamente una sola identidad. (Ochoa, 2014, pg26)

Los estudios que vinculan a la identidad y la estrategia:

el caso de Annemette (2009) cuyo trabajo empírico de la influencia de la identidad organizacional en el proceso de elaboración de estrategias, explican que el reconocimiento organizacional incluyó en las decisiones estratégicas y mostraron cómo una identidad organizacional fuerte guio la conducta e hizo difícil para ellos adaptarse al cambio organizacional. (Ochoa, 2014, pg27)

Por otra parte, Fernández, Mutabazi y Pierre (2006) hablan sobre la:

Profundidad acerca de cómo han construido su identidad los ejecutivos de una empresa francesa y analizan el aprendizaje intercultural basado en la experiencia de expatriados franceses en China. En los resultados destaca una tipología de cinco estrategias basadas en identidad para ejecutivos de movilidad internacional y para discutir los diferentes pasos y recursos necesarios para su integración al trabajo con multiculturalidad. (Ochoa, 2014, pg27)

Existen entonces diversos estudios sobre el concepto de identidad cada aportación trata de darle un sentido al término que en este trabajo de investigación es una categoría. Se destaca que la identidad es un concepto intangible y subjetivo, que hace parte de la organización. Diversas disciplinas han aportado enfoques para entender y estudiar la identidad, algunos de estos estudios permiten verla relacionada con la creación de estrategias y su relación con el desempeño organizacional. Creemos en la relación que tienen entre sí estas variables. En una sociedad cada vez más competitiva donde los cambios son cada vez más continuos y la estructura organizacional tiende también a cambiar, es importante aprender a gestionar y cuidar de estos cambios, y por lo mismo es importante conocer, entender y aportar a la consolidación de la identidad organizacional.

6.3. Comunicación Estratégica

En cuanto a la categoría de comunicación estratégica, existen diferentes autores referentes en el tema, quienes contribuyen al desarrollo de su enunciación y dan una definición más clara sobre el concepto. Es por ello, autores como Rafael Alberto Pérez (2011), definen la comunicación estratégica como “la concepción lógica y epistemológica de la información y la comunicación” (p. 8), permitiendo la interpretación del concepto como una secuencia que se desarrolla mediante información y comunicación.

También, es importante generar claridad en el concepto de comunicación, ya que muchas personas lo entienden como el proceso de transmisión de información lineal que

plantean autores como Shannon y Weaver desde su teoría de la comunicación; este modelo se enfoca en la tradicional forma de entender los procesos de transmisión de información. A partir de esto, el concepto de comunicación tuvo una transformación que la llevó a interpretarse como un proceso de construcción colectiva de sentidos, que permitió la democracia y junto con ello, el cambio social.

De hecho, se dice también que la comunicación estratégica:

Se produce en una situación de juego en la que intervienen varios jugadores, que tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan los otros jugadores, en contextos sociales dados, de cara al logro de un objetivo asignado, optando entre varias alternativas de acción (a qué audiencia, qué contenido/mensaje, cómo/el mensaje, cuándo y dónde/medios), mediante la valoración de dichas alternativas, y la elección de una de ellas, que se ejecuta, controla y evalúa. (Pérez, 2011, p.p. 9).

Por otro lado, la autora Sandra Massoni (2012), teórica referente de comunicación, entiende la comunicación estratégica como “una meta perspectiva focalizada en el cómo propiciar con los actores un proceso de interactividad creciente que busca otra calidad” (p.p. 62). Además, menciona que la “comunicación estratégica implica ante todo reconocer este momento de completamiento, es decir, tratar de ponerse en el lugar del otro para imaginar qué tipo de “acabado” pondrán en juego los distintos actores al interactuar conmigo” (Massoni, 2007, p.p 4). Punto que se relaciona con esta investigación, pues es de total importancia entender tanto las realidades propias como las de los otros, esto con el fin de transformarlas y contribuirle en su entorno.

Además, la teórica comprende a la comunicación estratégica “como momento relacionante de la dinámica social y, por lo tanto, como espacio llave para pensar sus bloqueos y contradicciones. Este concepto implica superar las visiones reduccionistas de lo comunicacional para integrar la dimensión comunicativa en toda su complejidad” (Massoni,

2007, p.p 10). Partiendo de esto, pretende ampliar la perspectiva de comunicación estratégica que se tiene, ya que tener una mirada más amplia del tema permitirá observar a cabalidad y con mayor precisión las dinámicas sociales con las que se configuran los diversos contextos sociales.

7. Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos durante la investigación realizada en la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra se identificó que la necesidad de esta organización giraba en torno a la falta de estructuración y planificación estratégica, por ello se aplicaron durante todo el proceso de investigación diversas técnicas para sustentar esta información.

En primera instancia se implementó la técnica de entrevista semi- estructurada, esta se aplicó a tres integrantes de la granja, entre los que estaban familiares y colaboradores. Este acercamiento permitió reconocer la perspectiva de cada director y colaborador de la Granja, revelando indicios en los que se determinó que la falta de identidad, apropiación de su visión y planificación estratégica eran factores con los que se estaban viendo afectados. Los indicios manifiestan que, si bien su producto sale por un esfuerzo y tradición familiar, no se reconocen como tal sino como una granja más del sector avícola, sin reconocer el recorrido ni tampoco materializarlo.

Por otro lado, se realizó una segunda aplicación de entrevistas enfocadas a conocer cómo se entendía la visión organizacional de la granja, esta se enfocó en los directores y su colaboradora de planta más cercana. Este ejercicio aplicado a 3 integrantes de la organización permitió reconocer que efectivamente su necesidad iba enfocada a su estructuración y planificación estratégica, puesto que los tres entrevistados aceptaron que sabían cuál era la visión de la organización, ninguno reconoció de manera apropiada y clara cuál era el enfoque (Misión y Visión) por el que trabajaban día a día.



Ilustración 11. Análisis de datos recolectados. Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra

En dicha imagen se evidencia lo mencionado anteriormente, pues si bien se entiende cuál es el campo de acción de la granja, internamente no han establecido sus metas a corto, mediano y largo plazo, que les permita estructurar al camino para alcanzar esas metas, la falta de planeación conlleva a que se camine al ritmo del día a día, lo cual no permite prever situaciones inesperadas y una ruta de acción para evitar pérdidas económicas o de producción que afecten la estabilidad de la Granja Avícola el Sol Naciente - Alejandra, como también de explorar nuevas oportunidades para potenciar y visibilizar la organización. Aquí algunas afirmaciones sobre las preguntas que se realizaron sobre la visión de la organización.

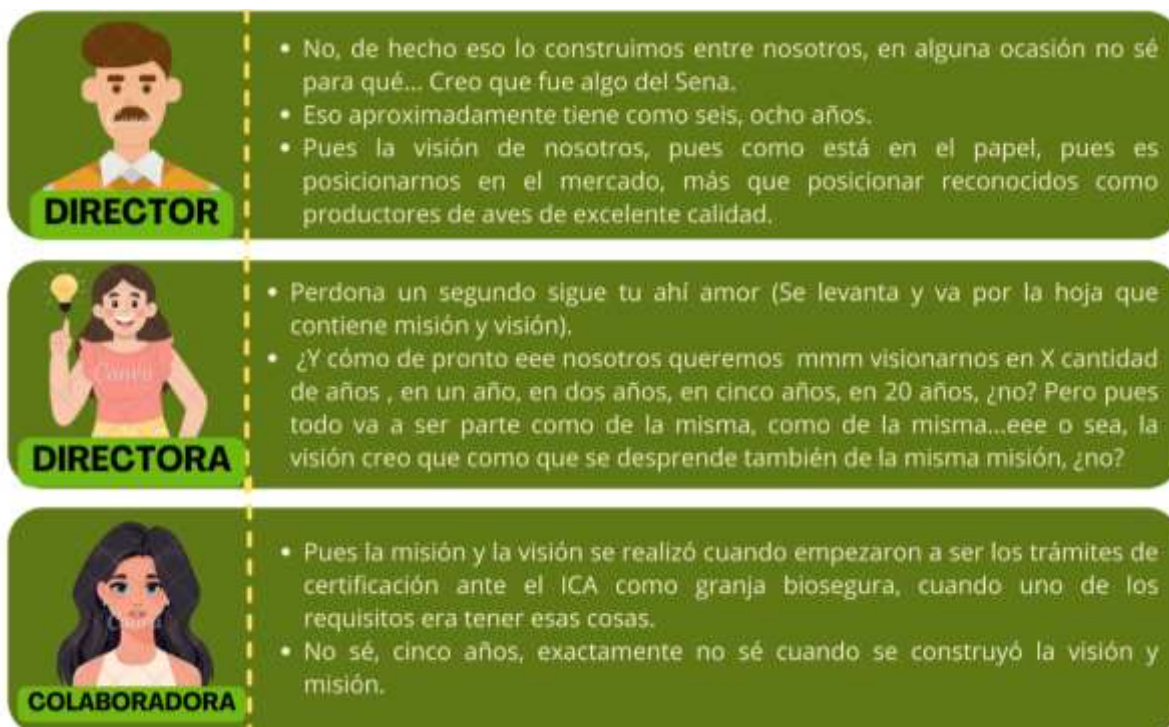


Ilustración 12. Análisis de datos. Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra

A lo largo de la entrevista se evidenció la inseguridad en las respuestas, se resalta que hay un apoyo mutuo al momento de responder, sin embargo, la directora se fue en búsqueda de la zona de confort, al no tener la seguridad de lo que estaban respondiendo, por lo que fueron a revisar la misión y visión que habían construido para leerla. Del mismo modo, no coincidió su respuesta de si surgió o no a raíz de un curso del Sena, sin embargo, se evidencia que sí conocen, cuál es su misión y visión y agrandes rasgos lo que representan en una organización. Lo que sustenta nuestra afirmación de que son valores estratégicos en los que falta trabajar con mayor ahínco superando el pensamiento en los procesos técnicos de calidad y pensando más en la propuesta de valor que les permitirá alcanzar el reconocimiento que visionan, sin que se quede en una utopía.

Además, se hizo uso de la observación y revisión documental en la que se evidenció que su misión y visión estaban desactualizadas, y fueron creadas simplemente para cumplir

un requisito legal que se exigía para registrarse ante las entidades de control. Lo cual permite confirmar, que no se tiene una gestión organizacional pues desde su estructura no se evidencia un pensamiento estratégico que respalde el quehacer diario de la granja, ni tampoco se hace el fortalecimiento de su propuesta de valor.

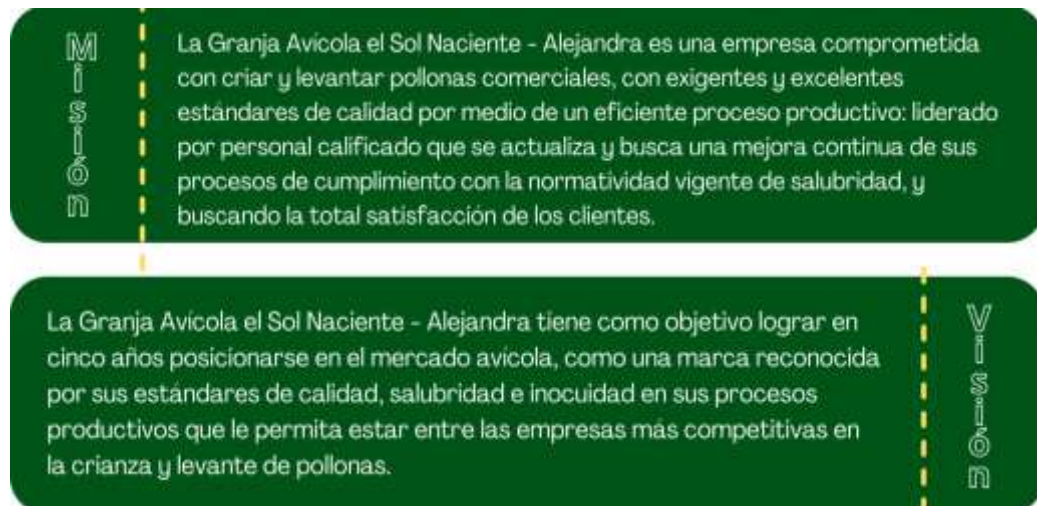


Ilustración 13. Misión y Visión Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra

Esto también, reitera y afirma la necesidad existente en la Granja de generar una estrategia que contribuya a la organización y estructuración de sus procesos, permitiéndoles apropiarse y entenderse como una entidad viva y con propósito.

Por último, se construyó un árbol de problemas el cual permitió analizar diferentes causas y consecuencias, con el fin de determinar qué sucedería si no se estipula una ruta que permita implementar el pensamiento estratégico y la comunicación para gestionar organizacionalmente la granja. Por lo que, para complementar dicha herramienta se implementó la matriz de análisis de alternativas para saber cuál era el problema principal de la organización; en este caso se evidencia que es la planeación.

| Matriz de análisis de alternativas | | | |
|------------------------------------|----------|--------------|------------|
| | Economía | Comunicación | Planeación |
| Impacto | 2 | 3 | 3 |
| Viabilidad | 1 | 3 | 3 |
| Tiempo | 1 | 2 | 3 |
| Recursos | 1 | 3 | 3 |
| Beneficios | 3 | 3 | 3 |
| Riesgo | 2 | 1 | 2 |
| Total | 10 | 15 | 17 |

Tabla 2. Matriz de Análisis de Alternativas

8. Transformación Organizacional

La Transformación Organizacional que se pretende realizar, de acuerdo con los resultados alcanzados en el diagnóstico de la Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra, va de la mano con el proceso de cambio que como lo mencionan Calderón, Cuartas y Álvarez, (s.f) “dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje, a tono con las características y las situaciones que se requieran como resultado o impacto de las relaciones internas y externas.”

Esto quiere decir que, aplicado a cualquier organización pretende cambiar y potenciar los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa. En el caso puntual de la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra, este cambio va ligado a su planeación estratégica y a su estructura organizacional. Tal y como lo menciona Beckhard (1988) “plantea que el fenómeno de transformación organizacional radica en la modificación sustancial del diseño, estructura y naturaleza de la organización, más allá de las adaptaciones y perfeccionamiento del estado actual; así ratifica esa característica diferenciadora entre cambio y transformación.”

Por ello, es de total importancia para esta empresa de tipo familiar, generar estrategias de comunicación que le aporten de manera consciente a la transformación de su entorno, de su perspectiva y visión. Es un proceso de apropiación y puesta en práctica de manera colectiva, no es solo conformarse con un cambio a corto plazo que se trabaje de forma individual; esta estrategia busca articular los procesos, reconocerse como organización, que sean reconocidos por su labor y articularse para comprenderse como una empresa viva que a través del tiempo necesita actualizarse tanto interna, como externamente.

Es así que, se propone un Plan Estratégico de Comunicación (PECO) que tiene como objetivo “Fortalecer la gestión organizacional de la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra, a través de procesos de comunicación estratégica que permitan consolidar su identidad y valores organizacionales para una mejor y sólida proyección”, permitiéndole así a la organización recordarse, reconocerse y ser reconocidos por su labor durante 30 años.

9. Plan Estratégico de Comunicación (PECO)

Luego de los hallazgos encontrados en el diagnóstico realizado a la organización, se evidenció una necesidad que con el siguiente Plan Estratégico de Comunicación (PECO) se busca transformar en oportunidad.

La estrategia propuesta para desarrollar dentro de la Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra se llama: “*¿Qué fue primero el huevo o la gallina?*”. Esta se piensa como una ruta de transformación organizacional que está compuesta por tres fases estratégicas: *1. Volvamos al Huevo*, *2. Huevolución: Levante y transformación* y *3. Listos Pa’ Poner*; con las cuales se busca generar varios espacios de encuentro con el objetivo de gestar la conversación al interior de la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra, para que quienes hacen parte de la organización, realicen un recorrido, tanto individual como colectivo, a través de su memoria, con el fin de plasmarlo en una línea del tiempo en donde reconozcan cuál ha sido ese camino que han recorrido para estar donde hoy se encuentran. Además, de juegos de roles, mapas de

sueños, capacitaciones e implementación de estrategias en redes para generar la introspección necesaria para mostrarla en el exterior.

Es importante que se inicie con estos diálogos, ya que la conversación se enfocará en reconocer su identidad y gestión organizacional; para dejar las herramientas que les permitan proyectarse y consolidar su modelo de negocio, y relacionarse internamente de tal forma que puedan tener claro cómo quieren construir las relaciones con el exterior.

La estrategia se plantea de la siguiente manera y se explica a profundidad así:

Nombre: ¿Qué fue primero el huevo o la gallina?

Slogan: "Conectando generaciones, cultivando sueños: Con amor de nuestra granja a tu casa"

Logo:



Ilustración 14. Gráfica 14. Logo Estrategia “¿Qué fue primero el huevo o la gallina?”

Además, se planteó una infografía que contiene la información del PECO diseñado para la Granja Avícola El Sol Naciente - Alejandra.



Ilustración 15. Infografía Estratégica “¿Qué fue primero el huevo o la gallina?”

Por otro lado, está pensada desde 3 fases clave con 25 actividades de las cuales 10 son dirigidas únicamente para el comunicador o quien dirija el proceso. Para su puesta en acción que se explican en los siguientes apartados, y que, además, se visualiza en una Estructura Desglosada de Trabajo (EDT):

Primera Fase: Volvamos al huevo. (Reconstrucción de Memoria)

Segunda Fase: Huevolución: Levante y transformación. (Fortalecimiento de identidad)

Tercera Fase: Listos Pa' Poner. (Posicionamiento Organizacional)

[ANEXO 23: Estructura Desglosada de Trabajo](#)

9.1. Primera Fase: Volvamos al huevo (Reconstrucción de Memoria)

Esta táctica dará apertura al desarrollo del PECO, el primer momento se enfocará en que cada integrante haga una introspección individual sobre su memoria y cómo se ha involucrado con la granja. Para su desarrollo, se implementará un taller en el que cada participante deberá hacer una línea del tiempo, que va a contemplar tres aspectos:

1. Contexto histórico: Nacional, local o internacional. Cada integrante va a pensar en esos momentos que recuerda y retiene como parte de su historia en el primer camino.

Como preguntas orientadoras se proponen: ¿Qué sucesos históricos le marcaron o considera importantes?, ¿Qué pasaba en ese momento, en su ciudad, en su país, en el continente o en el mundo?, ¿Cómo eso le marco su historia?

2. Personal y familiar: En el segundo camino cada uno va a aterrizar los hitos importantes de su vida, sobre todo los que llevaron a que se involucrara con la granja. Es así que, se guía a través de las preguntas: ¿Qué recuerda de su infancia, de su adolescencia y de su vida adulta hasta hoy?, ¿Hubo algún suceso familiar que recuerde especialmente? (Ese

recuerdo puede ser negativo o positivo), ¿Recuerda alguna tradición familiar?, ¿Recuerda cuáles han sido sus trabajos?

3. Mi camino hacia la granja: En el último camino el ejercicio consiste en recordar la mayor cantidad de momentos positivos o negativos que los acercaron, involucraron o hicieron pensar en la avicultura; desde la infancia hasta que pudieron establecerlo como modelo de negocio, para pasar a recordar su participación en capacitaciones, seminarios, reuniones, foros y demás hechos que hicieron parte de la construcción de lo que hoy en día es la organización.

Para este ejercicio se plantean algunas preguntas que orientan el ejercicio: ¿Cuándo empezó a escuchar de ganadería?, ¿Por medio de un vídeo, en el colegio, por experiencia familiar?, ¿Cómo conoció de la avicultura?, ¿En qué momento se adentró en ella?, ¿Qué tipos de Avicultura conoce y cuáles han estado presentes en El Sol Naciente?, ¿Qué capacitaciones han recibido y en qué momento?, ¿Se han reunido con otros avicultores a conversar de su sector?, ¿Conoce espacios de agremiación, ha participado de ellos?, ¿Qué momentos importantes ha atravesado la granja? Pueden ser positivos o negativos (Certificaciones, reestructuración, percances, cambio o ampliación de actividad productiva).

Estos tres caminos componen una misma línea del tiempo que se complementa con los aspectos que cada uno aborda, los dos primeros caminos son los que dan paso al que orienta la recuperación de la memoria y reconstrucción de la historia de la granja.

En un segundo momento, con apoyo de la fotografía se busca ahondar en la previa introspección, allí se podrá, además, contrastar la veracidad de los tiempos memorados en el anterior ejercicio; esto con el fin de continuar con la construcción y unificación de la línea del tiempo que refleje la memoria de la granja; incluyendo todos los insumos recolectados en las actividades anteriores. La cual posteriormente se digitalizará.

Para finalizar esta fase, se les dejará planteada la duda ¿Cómo le gustaría contar la historia de la granja? Mientras se empolla esa pregunta se planea una capacitación denominada *¿Cómo contar mi historia?* que será el cierre de esta fase. Se busca brindar las herramientas para que se apropien de sus aciertos y desaciertos, sepan cómo eso que vivieron hace parte de su identidad y que reconozcan cómo lo quieren contar a sus stakeholders (públicos de interés). Esta capacitación dará paso a la siguiente fase.

9.2. Segunda Fase: Evolución: Levante y transformación (Fortalecimiento de identidad)

La segunda fase abordará un recorrido que permita reconocer su identidad y sus procesos organizacionales, pensar en sus aspiraciones y capacitarse en el desarrollo de la planeación estratégica, con el fin de llevar a cabo una proyección, establecer su misión, visión, valores y objetivos organizacionales, siendo conscientes de la fuerza que le dan a su identidad y gestión organizacional.

Se iniciará la fase con un taller de identidad respondiendo a las preguntas ¿cómo nos vemos? y ¿cómo nos proyectamos?, la actividad se busca desarrollar mediante el dibujo y la palabra escrita; con el fin de generar otras dinámicas en los colaboradores de la granja. Esto dará paso a la construcción inicial de un mapa de sueños compuesto por imágenes y frases representativas que cada uno decida poner, y que por consenso se incluyan dentro del mismo.

Es importante resaltar que a medida que se desarrollan las actividades se debe dar el conocimiento a los colaboradores de la granja para que apropien dichos significados y puedan ser líderes de su proceso, Por lo tanto, luego del ejercicio de identidad se implementará la primera capacitación dirigida a la planificación estratégica, para que, con esos saberes, se pueda retroalimentar la actividad anterior y del mismo modo, aportar desde otra perspectiva al siguiente ejercicio que desarrollaran desde su cotidianidad sobre reconocimiento de roles y funciones. desde la cotidianidad.

Luego de ese reconocimiento de roles consciente, se busca que intercambien esas actividades que desarrolla cada uno diariamente para resaltar la importancia y habilidades que caracterizan a cada colaborador dentro de la granja y que hacen que esta funcione. Por lo que es importante que luego de dichos ejercicios, mediante una sesión de reconocimiento logren poner en común las fortalezas y debilidades que encontraron en el otro y en cada uno.

En un siguiente momento, se van a establecer metas a corto, mediano y largo plazo, a nivel organizacional y estructural; dichas metas tienen que ser cumplibles y alcanzables por lo que se debe tener cuenta el tiempo de cada proceso y presupuesto.

Seguidamente, se hará una nueva sesión de capacitación sobre planificación, esta vez centrada en la estructura organizacional; se espera que se pueda dar una primera reconstrucción de la visión y el gran objetivo organizacional, pero esta vez pensando estratégicamente según los resultados que arrojaron las actividades previas.

La fase continua con una sesión de reconocimiento organizacional, que tiene como objetivo que se comprenda la estructura de la granja, más allá de las labores ejecutadas para la cría-levante y la producción de huevo, se abre el espacio para poner en conversación conceptos como el modelo de negocio, la cultura organizacional, el clima organizacional y de ser necesario, se retomaría un pilar de esta fase que es la identidad organizacional; con esta conversación se ponen en evidencia algunos de los intangibles que construyen valor en la organización. Ese reconocimiento organizacional dará paso a un nuevo momento de cocreación y permitirá establecer: ¿cuál es el propósito y compromiso que tienen como empresa?, ¿cuáles son las metas, aspiraciones a futuro? y ¿cuál es el sello de la granja en los servicios y productos que ofrece?

El momento final de esta fase corresponde al replanteamiento de los anhelos y metas que se buscan alcanzar, por lo que se retomará el mapa de sueños inicial, para evaluar si se implementó el pensamiento estratégico, lo que permitirá reflexionar y articular los

conocimientos obtenidos en las capacitaciones y actividades diarias. Posteriormente se dará cierre con la reconstrucción colectiva del mapa de sueños que, además, será digitalizado.

9.3. Tercera Fase: Listos Pa' Poner (Posicionamiento Organizacional)

Para la última fase, se hará un ejercicio de percepción de su entorno más cercano, en el caso de la Granja: familia y vecinos, esto con el fin de responder a la pregunta *¿Cómo nos ven?*, para luego por medio de una estrategia en la que se implemente el branding en la organización, se haga el posicionamiento de la misma; tras esto, se llevará a cabo una planeación de contenido que incluya los canales existentes y la constitución de nuevos canales, fomentando la propuesta de valor que El Sol Naciente - Alejandra busca reflejar.

Esa construcción de contenidos de valor es importante organizarlos en una programación o parrilla para publicación, por medio de cada uno de los canales y reconociendo sus respectivas características, entendiendo además el público al que va a ir dirigido. Al comenzar la planeación y publicación, también se da inicio al final de la fase que es el monitoreo, en la que se busca medir y saber cuál ha sido el alcance de esa planeación y los beneficios para la organización de haber implementado la estrategia de posicionamiento. Además, sirve para entender qué no funciona y seguir en pro de la construcción del plan más eficiente para los objetivos que se proponga la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra.

9.4. Matriz de Diseño Estratégico

Esta matriz contiene de manera resumida puntos importantes y previamente estudiados que harán parte de la estrategia y que, además, permitirán que su implementación se dé de la manera más organizada, eficiente y eficaz.

[ANEXO 13: Matriz de diseño estratégico](#)

9. 5. Cronograma

Teniendo en cuenta el Plan Estratégico “¿Qué fue primero el huevo o la gallina?”, y garantizando que este se cumpla en su totalidad con los tiempos establecidos, se planteó el cronograma de trabajo e implementación de este.

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - PECO ¿QUÉ FUE PRIMERO EL HUEVO O LA GALLINA? | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Fases | Actividad | Subactividades | Duración (meses) | AÑO 1 | | | | | | | | | | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | | | | AÑO 2 | | | | | | | | | | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Fase 1: Volvamos al huevo | Construcción línea del tiempo | Revisión taller grupal - memoria | 1 | 1 | | | | | | | | | | | |
| | | Intrspección individual y como se han involucrado con la granja | 1 | | 1 | | | | | | | | | | |
| | | Memorias a través de la fotografía | 1 | | | 1 | | | | | | | | | |
| | | Construcción línea del tiempo | 2 | | | | 1 | | | | | | | | |
| | | Digitalización de la línea del tiempo | 1 | | | | | 1 | | | | | | | |
| | | Planeación capacitación ¿Cómo contar mi historia? | 1 | | | | | | 1 | | | | | | |
| Fase 2: Reevolución: Levante y transformación | Planeación estratégica (Estamos en el presente, construyendo un futuro) | Capacitación ¿cómo quiero contar mi historia? | 1 | | | | | | 1 | | | | | | |
| | | Taller de Identidad - dibujo / texto: ¿cómo nos vemos y cómo nos proyectamos? | 1 | | | | | | | 1 | | | | | |
| | | Construcción inicial mapa de los sueños: imágenes y frases | 1 | | | | | | | | 1 | | | | |
| | | Visita a dos granjas | | | | | | | | | | | | | |
| | | Planeación capacitación sobre planeación estratégica | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | Capacitación sobre planeación estratégica | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | Juego de roles desde la cotidianidad | 2 | | | | | | | | | | | | |
| | | Sesión de reconocimiento: El otro me reconoce y reconoce mis capacidades y fortalezas | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | Establecer metas cumplibles a pequeños, mediano y largo plazo | 4 | | | | | | | | | | | | |
| | | Planeación, capacitación y taller sobre planeación de estructura | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | Capacitación y taller sobre planeación de estructura (plantear visión y gran objetivo) | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | Reconocimiento organizacional: establecer la estructura organizacional, Misión, visión, Valores y Objetivos. | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | Replanteemos nuestros sueños | 2 | | | | | | | | | | | | |
| | | Digitalización mapa de los sueños | | | | | | | | | | | | | |
| Fase 3: Listos para poner | Visibilización e impacto de la granja en el mundo digital | Ejercicio de percepción a su entorno más cercano: ¿Cómo nos ven? | 2 | | | | | | | | | | | | |
| | | ¿Y ahora qué sigue?: Branding o SED para la Granja | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | | Planeación de contenido (Redes sociales y canales) fomentando la propuesta de valor | 10 | | | | | | | | | | | | |
| | | Programación de contenidos para su publicación | 10 | | | | | | | | | | | | |
| | | Monitoreo | 10 | | | | | | | | | | | | |

Ilustración 16. Cronograma estrategia “¿Qué fue primero el huevo o la gallina?”

[ANEXO 11: Cronograma](#)

Además, se realizó un diagrama de precedencia que permite calcular la duración de la implementación de la estrategia.

[ANEXO 14: Esquema de precedencia](#)

9.6. Presupuesto

A raíz de la estrategia propuesta, sus fases y todo lo que esta conlleva, se incluyó el valor total de lo que implicará llevar a cabo todo el proceso de implementación de esta en la Granja Avícola El Sol Naciente – Alejandra. Para ello, se realizó un presupuesto que prevé y da cuentas del costo de la estrategia.

| PRESUPUESTO GENERAL PECO ¿QUÉ FUE PRIMERO EL HUEVO O LA GALLINA?☒ | |
|--|----------------------|
| GRANJA AVÍCOLA EL SOL NACIENTE - ALEJANDRA | |
| FASE | VALOR TOTAL |
| FASE 1: VOLVAMOS AL HUEVO | \$ 2.300.306 |
| FASE 2: HUEVOLUCIÓN: DEL HUEVO A LA POLLONA | \$ 6.551.776 |
| FASE 3: LISTOS PA' PONER | \$ 7.582.410 |
| SUBTOTAL | \$ 16.434.492 |
| HONORARIOS COMUNICADOR | \$ 4.535.920 |
| VALOR TOTAL PRESUPUESTO | \$ 20.970.412 |

Tabla 3. Presupuesto implementación estrategia “¿Qué fue primero el huevo o la gallina?”

[ANEXO 12: Presupuesto](#)

Este plan le costará a la organización un 13% de sus ingresos anuales, por lo que es completamente viable su realización.

10. Conclusiones

De acuerdo con el trabajo realizado y a la estrategia de comunicación planteada, se puede concluir que:

La Granja Avícola el Sol Naciente – Alejandra no cuenta con planeación estratégica que le permita proyectarse, por el contrario, se enfoca en el día a día lo cual no permite prever situaciones que pongan en riesgo la estabilidad y sostenibilidad de la granja, ni mucho menos reaccionar adecuadamente a las mismas.

Pese a la falta de planeación estratégica en la granja y el riesgo que implica enfocarse en el día a día, la organización ha sabido adaptarse en el tiempo, cómo lo demuestran los testimonios de quienes integran la granja, lo han hecho por medio de la sustitución de su actividad económica principal y de reconocer en qué son buenos (cría, levante, producción de huevo) a lo largo de casi 30 años, por lo que se está a tiempo para trabajar las necesidades estructurales que les permitan proyectarse con mayor facilidad sin descuidar el día a día.

La falta de planeación y particularmente la planeación enfocada en resolver posibles problemas llevó a que en momentos puntuales la granja haya tenido que enfocarse en mitigar el impacto desde la respuesta a la crisis y no desde la prevención.

Esta granja nace y se sostiene gracias a unas fuertes relaciones familiares, que son la raíz que la ha consolidado durante el tiempo que lleva de vida, la calidad en sus procesos los destaca y hacen que los reconozcan como granja biosegura. Ahora deben acompañar esos procesos de calidad de la mano de una gestión organizacional que consolide su identidad, para que por medio de la comunicación estratégica se pueda ir construyendo una reputación planificada.

La Granja Avícola el Sol Naciente – Alejandra, construyó gran parte de su documentación estratégica, para cumplir requisitos que le solicitaban las entidades de control sanitario y administrativo. Por lo tanto, con el Plan Estratégico de Comunicación (PECO) se

busca estructurar dichos elementos de forma participativa y consciente para que sea apropiada.

Desde la comunicación estratégica la implementación de este plan, puede contribuir a que otras Granjas Avícolas del sector u amigas, vean como ejemplo de transformación a esta organización, pues los resultados que se obtengan al poner en marcha lo mencionado en este documento, permitirá que se resalte la importancia de contar con un profesional que ayude a guiar los procesos desde esta área y, además, potencie otras con el fin de generar nuevas visiones y perspectivas de la labor que se está llevando a cabo.

Por último, cabe resaltar que el equipo de comunicadores que cursó esta especialización se lleva grandes aprendizajes acerca de herramientas, procesos, términos, técnicas, formatos, que no solo servirán para poner en práctica al momento de generar planes estratégicos de comunicación, sino que son de gran valor para aplicarlos en la vida cotidiana como personas naturales y profesionales. Del mismo modo, desde el trabajo con la granja permitió que se reconocieran nuevas formas de organizaciones que, sin importar el tamaño y el sector, siguen siendo vivas y cambiantes, por lo que es necesario aportar para que las empresas a través de la comunicación sigan humanizando su quehacer.

11. Referencias Bibliográficas

Algranati, Bruno, Iotti (2012). *MAPEAR ACTORES, RELACIONES Y TERRITORIOS Una herramienta para el análisis del escenario social*. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP. Recuperado de: <https://animacionsocioculturalunlz.files.wordpress.com/2014/09/algranati-santiago-mapear-actores-territorios-y-relaciones-mod.pdf>

Alvarado, (2008). *Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Mariale%20Dogel/Downloads/Dialnet-CaracteristicasMasRelevantesDelParadigmaSociocriti-3070760.pdf>

Beckhard, R. (1988). The executive management of transformational change. In R. Kilmann, H. & Covin, T. J. (Eds.), *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world* (pp. 89- 101). San Francisco: Jossey-Bass.

Bolsa Mercantil de Colombia, (2023). Análisis de producto Sector Gerencia Corporativa de Analítica y Estudios Económicos 2023 avícola. Recuperado de: https://www.bolsamercantil.com.co/sites/default/files/2023-05/Informe%20sector%20av%C3%ADcola%20-%20Final%20difusi%C3%B3n_0.pdf

Bonilla, E y Rodriguez, P. (1995). Más allá del dilema de los métodos. Grupo editorial Norma. Recuperado de: <https://laboratoriociudadut.files.wordpress.com/2018/05/mas-alla-del-dilema-de-los-metodos.pdf>

Caballero, F. (2016). Sector primario. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/sector-primario.html>

Cáceres, J. (2011). COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E INGENIERÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL. Apunte analítico crítico sobre el libro Estrategias de Comunicación (Rafael Alberto Pérez, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001. Razón y Palabra). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706016.pdf>

Calderón, G. Cuartas, J. Álvarez, C. (S.F). *Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana*. Recuperado de: [https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28773/34868#:~:text=Las%20transformaciones%20organizacionales%20se%20asocian,%2C%201997\)%2C%20entre%20otros](https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28773/34868#:~:text=Las%20transformaciones%20organizacionales%20se%20asocian,%2C%201997)%2C%20entre%20otros)

Cano Pino y Bauzá Vázquez: "*De la identidad organizacional a la comunicación corporativa*" en Contribuciones a la Economía, junio 2010, Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

Cercado. M. (2021). Metodología seis casillas para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de Grupo Kallpa Ejecutora de obras y servicios generales S.A.C. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83297/Cercado_FMM-Oliden_MJI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cifuentes, R. (2011). Diseño de proyectos de investigación cualitativa (primera edición). Buenos Aires. Noveduc Libros. Recuperado de:

Códigos de actividades económicas Dian. (2021). Gerencia. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/codigos-de-actividades-economicas.html>

de los Angeles Gutiérrez, M. (2023, diciembre 12). *Avicultura colombiana registra un crecimiento sostenido de 1,2% en el 2023*. aviNews, la revista global de avicultura; agriNews. <https://avinews.com/avicultura-colombiana-registra-un-crecimiento-sostenido-de-12-en-el-2023/>

Díaz, M. A. (2014). *Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología*. Banco de la República sucursal Cartagena.

Recuperado de:

https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_214.pdf

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Recuperado de:

<https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/1172/1227>

Fenavi. (2017). El momento de la avicultura. *Avicultores*. Recuperado de:

<https://fenavi.org/wp-content/uploads/2018/05/revista-250.pdf>

Fenavi. (2018). Fenavi registra récord en producción de pollo y huevo en el 2018.

Recuperado de: <https://fenavi.org/comunicados-de-prensa/el-sector-avicola-crecio-45-en-2018/>

Fenavi. (2022). ¿Qué le espera a la avicultura en 2022?. *Avicultura*. Recuperado de:

<https://fenavi.org/wp-content/uploads/2022/03/revista-287.pdf>

Glemny Y. Aquino Pascual (2018). *Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación (2012-2017)*. Universidad del País Vasco. Recuperado de:

https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/32183/TESIS_%20AQUINO_PASCUAL_GLEMNY%20Y.pdf?sequence=1

Grisel Cano Pino & Eriberto Bauzá Vázquez. (2010). DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL A LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA. *La Economía*, Universidad de Las Tunas, Cuba. Recuperado de: <https://www.eumed.net/ce/2010a/cpbv.htm>

<http://files.coordinacion-de-investigaciones.webnode.com.co/200000021-47c0549bf3/Enfoque%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf>

Ibarra, R. M. R. (2003). *Reapropiación de los modelos y construcción de la identidad organizacional*. Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa.

IO. (2014, agosto 29). Identidadorganizacional.com; Identidad Organizacional.
<https://identidadorganizacional.com/identidad-organizacional/>

Jiménez, S. O. (2014). Identidad Organizacional: una revisión teórica. En Sergio Ochoa Jiménez Luis Alberto Limón Laverde (Ed.), *Identidad, Estrategia y Desempeño Organizacional: Una aproximación teórico-práctica al estudio de las PYMES* (pp. 19–32). ITSON-ITSECA. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Sergio-Ochoa-Jimenez/publication/322277308_Identidad_Estrategia_y_Desempeno_Organizacional_Una_a_proximacion_teorico-practica_al_estudio_de_las_PYMES/links/5a500151a6fdcc7690003d4b/Identidad-Estrategia-y-Desempeno-Organizacional-Una-aproximacion-teorico-practica-al-estudio-de-las-PYMES.pdf#page=14

Martínez, R., y Fernández, A., (2008), “Árbol de Problema y áreas de intervención”, México: CEPAL. Recuperado de:
https://serviciosonline.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL_Arbol_Problema.pdf

Massoni, S. (2007). Modelo de Comunicación Estratégica. Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007. Recuperado de
https://www.cienciarred.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategias_n10_pp45_56.pdf

Massoni, Sandra (2012). Elogio de la Comunicación Estratégica como algoritmo fluido de la diversidad. Comunicadores a las orillas de otra ciencia y de otra profesión. FISEC-Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de

Zamora. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:

http://cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategiasn17pp37_65.pdf

Mercado, B. (2016). Avances y desafíos de la gestión documental en las organizaciones. *GESTIÓN Y TENDENCIAS*, 1(4), 10-15.

<https://www.gestionytendencias.cl/index.php/GT/article/view/27>

Montes, M. (2013). *Sostenibilidad en avicultura: El reto de producir en equilibrio*. Selecciones avícolas. Recuperado de: <https://seleccionesavicolas.com/pdf-files/2013/2/7148-sostenibilidad-en-avicultura-el-reto-de-producir-en-equilibrio.pdf>

Morales, (2012). Formas y categorización de las relaciones entre las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado: una revisión, p.p 18-19. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/20105/940872.2012.pdf?sequence=1&isAl>

Oña, A. y Vega, R. (s, f). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. Revista Digital Tambara. Recuperado de:

http://tambara.org/wpcontent/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf

Pérez, S. A. (2022). Identidad organizacional: Análisis y revisión sobre su influencia en la toma de decisiones organizacionales. *Business Innova Sciences*, 3(N. 2), 47–59.

Recuperado de: <https://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/97>

Rendón, E. O. (2009). *Ahorro energético en granjas avícolas*. Universidad estatal de Carolina del Norte. Recuperado de: https://www.wpsa-aece.es/aece_imgs_docs/ahorro_energetico_dr_edgar_oviedo_texto_46_symp_aeca.pdf

Rocha, C. (2016). La investigación acción participativa una apuesta por la comunicación y la transformación social. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5461/IAP_FINAL%20WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ropa, B. y Alama, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. Recuperado de: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000100081

Sánchez, M. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653854007/html/>

Sierra, G. (2020). Planteamiento de un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación. Recuperado de: <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9900/GloriaSierra2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Taylor, S y Bogdan, R. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Recuperado de: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Uranga, (2009). *El sentido de las técnicas en el diagnóstico de la comunicación*. Recuperado de: [file:///C:/Users/Mariale%20Dogel/Downloads/TPPC%20El%20sentido%20de%20las%20tecnicas%20en%20el%20diagnostico%20dinamico%20desde%20la%20comunicacion%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Mariale%20Dogel/Downloads/TPPC%20El%20sentido%20de%20las%20tecnicas%20en%20el%20diagnostico%20dinamico%20desde%20la%20comunicacion%20(1).pdf)

12. Anexos

[ANEXO 1: Ciclo Pollas de levante](#)

[ANEXO 2: Modelo de Negocio CANVAS](#)

[ANEXO 3: Matriz de Actores](#)

[ANEXO 4: Mapa de actores / sociograma](#)

[ANEXO 5: Seis Ventanas de Weisbord](#)

[ANEXO 6: PESTEL](#)

[ANEXO 7: Matriz de Boston Consulting Group](#)

[ANEXO 8: Árbol de problemas](#)

[ANEXO 9: Logo / Slogan](#)

[ANEXO 10: Infografía Plan Estratégico de Comunicación](#)

[ANEXO 11: Cronograma](#)

[ANEXO 12: Presupuesto](#)

[ANEXO 13: Matriz de diseño estratégico](#)

[ANEXO 14: Esquema de precedencia](#)

[ANEXO 15: Entrevista acercamiento inicial](#)

[ANEXO 16: Primera entrevista directores](#)

[ANEXO 17: Primera entrevista colaboradora](#)

[ANEXO 18: Entrevista contadora](#)

[ANEXO 19: Entrevista ex colaborador](#)

[ANEXO 20: Segunda entrevista directores](#)

[ANEXO 21: Segunda entrevista colaboradora](#)

[ANEXO 22: Revisión documental](#)

[ANEXO 23: Estructura Desglosada de Trabajo](#)