

Formalización de los procesos comunicativos en la empresa Ropa y Café

Juan David Lopera Brand

Facultad de Comunicación y Diseño, Universidad Católica Luis Amigó

Especialización en Relaciones Públicas

Elina Londoño Alurralde

1 de junio de 2023

Índice

Resumen	3
Planteamiento del problema	4
Justificación.....	4
Formulación de pregunta problema	5
Objetivos.....	6
<i>Objetivo general</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	6
Diseño metodológico	7
Explicación de instrumentos a ejecutar	7
La comunicación y la organización.....	7
<i>Enfoques de la comunicación organizacional</i>	10
<i>Flujo de la comunicación en las organizaciones</i>	12
<i>Tipos de comunicación</i>	14
<i>Problemas de comunicación en las organizaciones</i>	16
Los públicos.....	18
<i>Clasificación de los stakeholders</i>	19
Análisis de resultados.....	21
Propuesta de mejora.....	23
<i>Evaluación de desempeño</i>	23
<i>Reuniones mensuales</i>	24
<i>Medios de comunicación formales</i>	25
<i>Atención a los enlaces</i>	26
Conclusión general.....	26
Anexos.....	27
Instrumento 1, encuesta	27
<i>Público interno, operarias</i>	27
<i>Público interno, jefes de área</i>	29
<i>Público interno, directivos</i>	33
<i>Público externo</i>	35
Instrumento 2, ficha de observación	37
Referencias.....	38

Resumen

La comunicación es un acto importante para todo ser humano. De igual forma, es indispensable en las organizaciones. La existencia de procesos comunicativos formales y con buen funcionamiento contribuyen directamente a la mejora del clima organizacional. Cuando estos no son claros se abren ventanas a conflictos internos y externos que influyen en el rendimiento de los trabajadores.

El presente trabajo se propone a estudiar los procesos comunicativos existentes en la empresa Ropa y Café, estos hasta el momento del estudio no son formales y se han realizado de manera empírica. El objetivo de la investigación es formular unos procesos comunicativos formales que terminen contribuyendo a la productividad de la organización.

Palabras clave

Procesos comunicativos, público interno, público externo, clima organizacional, medios de comunicación.

Planteamiento del problema

Ropa y Café es una microempresa familiar dedicada a la confección de textiles, prestando el servicio de maquila a grandes marcas que dominan el mercado de la moda a nivel nacional. La empresa está ubicada en el municipio de Copacabana, Antioquia, desde su fundación hasta el día de hoy. Desde sus inicios en el año 2014, como un taller de confección pequeño, con 2 operarias se ha ido movilizandando de instalaciones a medida de su crecimiento; hoy cuenta con una planta de 30 personas entre personal administrativo y operarias.

De la mano del crecimiento en infraestructura y personal fueron llegando necesidades comunicacionales, las cuales sus fundadoras iban resolviendo en base a su experiencia, pero sin ningún orden o formalismo. Estas “soluciones” dieron pie a pequeñas crisis internas y externas que en algunos momentos pusieron a temblar a la organización, es por eso que es menester realizar un estudio concienzudo para brindar una guía de comunicaciones permanentes que ayuden a mantener un buen clima organizacional.

Justificación

El presente trabajo busca estudiar los procesos comunicacionales que se presentan en la empresa manufacturera y textil Ropa y Café, especialmente los que impliquen relacionamiento con sus públicos internos (trabajadores) y los externos (proveedores, clientes). Todo esto con el objetivo de mejorar dichos procesos y estandarizarlos para así hacer más ameno el clima organizacional y la consecución de nuevos clientes. Esta empresa sería la principal beneficiaria de este trabajo investigativo.

Este trabajo también puede beneficiar a futuras investigaciones que se interesen en los conceptos que se abordarán, podría servir como punto de inicio o referente para estas.

Además, la investigación busca engrosar la línea investigativa de la Universidad Católica Luis Amigó, Comunicación – Educación, línea bajo la cual está asociada.

El sintagma Comunicación–Educación designa el énfasis del programa de Comunicación Social en la Universidad Católica Luis Amigó de Medellín. Pero, además, dicho sintagma da cuenta de un campo de investigación y de prácticas en el mundo contemporáneo que parte de la proximidad e imbricación de otros campos: la comunicación y la educación que hoy estratégicamente se alían y como uno solo intentan su legitimación en el panorama de las ciencias sociales que hoy redefinen sus objetos de estudio y sus trasuntos metodológicos. (Universidad Católica Luis Amigó, s.f, p 1).

Bajo la premisa expuesta la sub línea que acoge al presente trabajo es Comunicación, Educación y Organizaciones Sociales. “Dicha elección conceptual conlleva la pretensión de transformación de las organizaciones sociales existentes mediante la transformación de los procesos comunicativos contenidos en la dinámica cotidiana, en lo micro. Dicha pretensión, por su parte, genera posibilidades de intervención” (Universidad Católica Luis Amigó, s.f, p 16). Ropa y Café, siendo la organización objeto de esta investigación se adapta perfectamente a esta sub línea y al objetivo final de la investigación que es mejorar sus procesos comunicativos.

Formulación de pregunta problema

Para el funcionamiento óptimo y sano de las organizaciones se deben contar con un buen clima que permita una ejecución acorde en cada uno de los roles y la retroalimentación necesaria. Unos buenos y actualizados procesos comunicativos contribuyen a la mejora del clima organizacional. Con base en lo expuesto llegamos a la siguiente pregunta:

¿De qué manera los procesos comunicativos existentes en la empresa Ropa y Café afectan las relaciones entre sus diferentes públicos (internos y externos)?

Objetivos

Objetivo general

Generar procesos comunicativos formales en la empresa Ropa y Café para sus diferentes públicos (internos y externos).

Objetivos específicos

1. Identificar los procesos comunicativos no formales existentes en la empresa entre sus públicos (internos y externos).
2. Clasificar las necesidades comunicativas de los diferentes públicos y como estos afectan los procesos comunicativos.
3. Diseñar un plan de comunicaciones orientado a los públicos de la empresa.

Diseño metodológico

Explicación de instrumentos a ejecutar

Para la presente investigación se planteó usar dos instrumentos de recolección de información. El primero es una encuesta dirigida a los diferentes públicos de la organización (internos y externos), esta apunta al primer objetivo específico: identificar los procesos comunicativos no formales existentes en la empresa entre sus públicos. Para esto se crearon varios cuestionarios, los cuales iban dirigidos a una clase de público en específico y con preguntas orientadoras que ayudarían a la consecución de este objetivo.

El segundo instrumento es una ficha de análisis que ayudará a comprender las necesidades puntuales de los públicos de la organización y sus roles en los procesos comunicativos. Este apunta al cumplimiento del segundo objetivo específico: clasificar las necesidades comunicativas de los diferentes públicos y como estos afectan los procesos comunicativos. Para la investigación y la posterior ejecución de un plan de comunicaciones este instrumento es de vital importancia, pues ayuda a entender con mayor certeza cómo son los flujos al interior y exterior de la organización; brindando así un norte para la ejecución del tercer objetivo específico.

Para la elaboración y buena ejecución de estos instrumentos es necesario una inmersión en conceptos teóricos que puedan dar sustento y peso a la investigación.

La comunicación y la organización

El ejercicio de comunicarse es vital para el ser humano. Desde el principio de los tiempos se ha tenido la necesidad de hacer entender al otro lo que se quiere, lo que se necesita o lo que está pasando. La comunicación es un fenómeno natural, una necesidad, es decir, la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto

común de símbolos". Lamb, Hair y McDaniel (como se cita en Thompson, 2008). Poner en común algo, este ha sido siempre el objetivo central de todo proceso comunicativo.

Aunque existen diversas definiciones de comunicación, algunas más cercanas a la realidad, se puede decir a modo de resumen que la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. Entonces, la comunicación se puede tomar como el proceso social más importante, la cual ha ayudado al hombre en el desarrollo de todos los aspectos científicos y relacionales.

Con el pasar de los años y el avance de la tecnología también ha cambiado la forma de comunicarse. De igual forma, el hombre ha ampliado sus círculos relacionales llegando a generar organizaciones, en algunos casos de gran cantidad de miembros.

Así como una buena comunicación entre dos semejantes es importante, lo es al interior de las organizaciones.

Una organización es tan compleja como el ser humano; en este sentido, si un órgano, como el hígado o el riñón, no cumple con su función, el resto del organismo se afecta. Lo mismo sucede en las organizaciones, cualquiera que sea su función, si un elemento falla, todo el equipo se afecta. (Paz, 2012, p 67)

Este símil ayuda a comprender la necesidad de buenos procesos comunicativos al interior de las organizaciones, entendiendo esto nace el concepto de “comunicación organizacional” como ayuda a mejorar los procesos existentes, proponer nuevos y velar por el buen funcionamiento de estos.

No se pudiera pensar las organizaciones sin comunicación, bajo esta premisa, Fernández (2009) afirma “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian ente los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que

tiene en su entorno” (p. 12). Este primer acercamiento expresa que estos mensajes pueden transitar a diferentes niveles y diversas maneras al interior de la organización. Todos estos se movilizan por medio de canales corporativos, los cuales pueden ser formales o informales, unos más avanzados que otros, pero todos con el fin de poner en común los temas de la organización.

Otro concepto nos muestra la comunicación organizacional como una disciplina dedicada a entender cómo se desenvuelve el fenómeno de la comunicación al interior de las organizaciones, y entre éstas y su entorno. Fernández (2009) avanzando en sus investigaciones también la define cómo:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (p.12).

Estos 2 conceptos tienen algo en común, y es la investigación que se debe hacer al interior de la organización pues esta abre el panorama de los problemas, necesidades y oportunidades de mejora en el área comunicativa; dando un resultado provechoso que conlleva a la ejecución adecuada de los procesos comunicacionales.

La comunicación al interior de las organizaciones debe entenderse como un sistema, del cual todos son partícipes y responsables, “es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos” (Fernández, 2009, p 13), por lo tanto, debe ser integral y abarca varios medios comunicativos que apunten a los diversos públicos existentes. El buen flujo y funcionamiento de los procesos comunicativos contribuye a un buen clima laboral, pues este es un concepto estrechamente relacionado a la comunicación organizacional.

Comprendido e interiorizado el concepto de comunicación organizacional se debe pasar a su funcionamiento. Este se hace más sencillo de entender si se ve desde la perspectiva de enfoques.

Enfoques de la comunicación organizacional

Existen diversos enfoques que ayudan a comprender y a organizar los procesos comunicativos al interior de las organizaciones. Cabe aclarar que estos son usados o varían según las tendencias. Aquí se expondrán 5, los cuales pueden ser usados individual o conjuntamente según los escenarios y requerimientos del momento.

Mecánico. Este es un enfoque simple, centra su atención en la información y cómo se distribuye por los medios tradicionales de comunicación ubicados al interior de la organización. Se caracteriza por su rigidez, pues no ofrece muchas variaciones en cómo se da la información, ni medios alternativos. Se opera por lo general en organizaciones tradicionales y pequeñas.

Su simplismo lo ubica en temas netamente laborales, pues este enfoque

Se centra en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través del canal que liga al emisor con el receptor. La comunicación es asimilada como un proceso lineal y transitivo, el interés puesto en la retroalimentación es a los fines de abundar en datos estadísticos y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con predominio de flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. (Abatedaga, 2015, p 61)

Para este enfoque no es primordial establecer relaciones más allá de administrativo y operativo, esto lo desliga del clima organizacional, pues en él se percibe la comunicación como algo mecánico dejando a un lado las relaciones humanas y los diferentes elementos que las componen.

Psicológico. En esta perspectiva las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen la existencia de una correlación entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que centren la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. (Abatedaga, 2015, p 61)

Esto requiere un rol activo por parte del receptor, pues él con base a sus conocimientos previos y rasgos específicos de su personalidad dará una interpretación al mensaje.

Este enfoque trata de establecer una relación entre el proceso de comunicación, el aprendizaje y el conocimiento. Este enfoque de cierta manera trata de “humanizar” un poco el anterior, aunque sin tener en cuenta el contexto de la organización.

Sistémico. Este enfoque se diferencia de los demás, pues tiene sus bases en la teoría general de los sistemas, para él son tan importantes las partes que establecen el proceso comunicativo como la relación que existe entre sí.

De esta manera se configura un conjunto de cuestiones donde la comunicación se define en estrecha relación con el management empresarial. Esto permite considerar a la dimensión comunicativa como un aspecto que no puede tomarse aisladamente sino en relación a la eficiencia, por sus posibilidades de incidir en los procesos de rentabilidad comercial. (Amado y Castro, 1999, citado por Abagatea, 2015)

Este enfoque percibe la comunicación como un proceso cíclico que repite y lo ve en función de la eficiencia laboral.

Simbólico – interpretativo. Este enfoque se basa en la necesidad de los participantes de comprenderse y darle sentido a las acciones a ejecutar. Va estrechamente ligado al objetivo de la comunicación, poner algo en común. Ofrece una retroalimentación inmediata con el fin de que todo paso a paso quede claro y sea conciso.

Control estratégico. Este enfoque concibe la comunicación como un acto de poder y control, centrándose en las acciones comunicativas y los objetivos que la impulsan. “El diseño del control estratégico evoluciona y se concibe como una red que enlaza todos los procesos y permite una gestión participativa” (Castro, 2014, p 20).

Flujo de la comunicación en las organizaciones

Las organizaciones son conformadas por individuos que desempeñan diferentes funciones y ocupan roles específicos de mayor o menor jerarquía. La interacción que se da bien sea entre 2 personas o de una hacia toda la organización sigue ciertos caminos denominados “redes de comunicación”. Son bastantes los factores que influyen en la naturalidad de esta red y que orientan sus flujos.

Descendente. La comunicación fluye desde los puestos directivos de la organización hacia sus colaboradores, pasando por mandos medios hasta llegar a los bajos sin ningún tipo de cambio. “El prestigio, la autoridad y la tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes; quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan, naturalmente, por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados” (Paz, 2012, p 74). Este flujo marca la pauta para el eficaz funcionamiento de la comunicación ascendente.

Este tipo de comunicación se caracteriza por llevar mensajes de lineamientos, objetivos, órdenes y políticas. Son ejemplos de a implementación de la comunicación descendente:

- Instrucciones laborales: directrices que orientan la ejecución de una tarea específica.
- Exposición razonada de los trabajos: mensajes que indican la correlación existente entre las diferentes tareas de la organización.
- Procedimientos: mensajes relacionados a los lineamientos de función de la empresa, como reglas, políticas, horarios, beneficios, etc.

- Retroalimentación: mensajes cargados de reconocimientos o felicitaciones por las labores desempeñadas del colaborador.
- Orientación a objetivos: mensajes diseñados para la motivación de los colaboradores, en los que se explica la misión de la organización con el fin del cumplimiento de objetivos específicos.

Ascendente. “La comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias” (Paz, 2012, p 79). El buen manejo de este flujo contribuye a elevar la moral y actitudes de los colaboradores, pues se entiende como una comunicación humana y cercana.

Este tipo de comunicación lo motivan 4 razones que parten desde los empleados hacia sus superiores:

- Sugerencias de mejoras
- Problemas laborales no resueltos
- Lo que los empleados sienten en relación a sus funciones
- Lo que los empleados sienten en relación a sus compañeros

A estas motivaciones y los mensajes que estas inspiren se les debe prestar mayor importancia por parte de los superiores y la gerencia. El buen manejo de la comunicación ascendente conlleva a:

- Receptibilidad y buen ambiente en el momento de las comunicaciones descendentes.
- Facilita la aceptación de las decisiones tomadas y anima a los colaboradores a ser parte de ellas.
- Promueve la presentación de ideas valiosas

- Proporciona retroalimentación

Horizontal. Este tipo de comunicación se da entre individuos que comparten un mismo rol de autoridad al interior de la organización. Son todos los mensajes que estos se comparten y que tienen como eje fundamental la empresa, por ejemplo:

- Coordinación de tareas: es usual ver a los pares compartir ideas de cómo se deben distribuir las tareas de la organización y quién las debe ejecutar.
- Resolución de problemas: se da en los momentos que se reúnen los pares para solucionar problemas de producción.
- Participación en la información: presentación de informes a sus superiores.
- Resolución de conflictos en equipos: mensajes orientados a la solución de conflictos presentados al interior de sus equipos de trabajo.

Diagonal. Se da entre individuos que no comparten un mismo nivel de jerarquía, pero tienen conocimiento y pueden contribuir a la solución de problemas dentro la organización. Este tipo de comunicación es de origen informal, es decir, se da bajo procesos comunicativos no avalados por la empresa, pero se deben formalizar para el bien de la organización.

Tipos de comunicación

Las organizaciones presentan diferentes tipos de comunicación, los cuales apuntan a públicos específicos. Por ende, cada uno tiene un manejo y un objetivo diferente. Es menester entender cada uno para el funcionamiento integral de la organización.

Comunicación interna. Este tipo de comunicación está orientada al público interno, es decir, todos los que componen la organización y están vinculados a ellas como sector productivo. Aquí se ubican en gran porcentaje el público objetivo de una organización a quién se debe dirigir en primera instancia.

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

(Fernández, 2009, p 12)

La comunicación interna está estrechamente ligada al clima organizacional. Contribuye a la articulación entre departamentos, dependencias y colaboradores. Para Paz (2012), “el objetivo de la comunicación interna en la empresa, es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes” (p.72). Para la comunicación interna es fundamental desarrollar y mantener las relaciones interpersonales que se llevan dentro de la organización.

De igual forma, “lo que hace la comunicación interna es alinear aquello que necesita el negocio con aquello que moviliza a las personas” (Cuenca y Verazzi, 2020, p 68). Esto orientado a la consecución de los objetivos que se traza la organización.

Comunicación externa. Este tipo de comunicación tiene su origen al interior de la organización, pero a diferencia de la pasada va dirigida al exterior, es decir, a todos los públicos que no influyen directamente en el qué hacer. El objetivo de esta es apoyar a la reputación e imagen de la compañía y promover los productos o servicios.

Comunicación formal. Esta comunicación se da bajo los procesos y canales de comunicación instaurados por la organización definidos para todos sus tipos de públicos. Cuenta con un paso a paso establecido y respetado por los interlocutores. El contenido de este tipo de comunicación es estrictamente laboral.

Comunicación informal. Este tipo de comunicación se da por fuera de los canales formalizados por la organización, parafraseando a Castro (2014) este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía; surge de la interacción social entre los miembros

y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. Estas relaciones se pueden dar al interior o por fuera de la organización. Aunque se pueden presentar temas laborales, por lo general son otro tipo de temas los que se abordan. La comunicación informal puede ser tanto beneficiosa como perjudicial para una organización.

Puede ser positiva, porque ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Por otra parte, puede ser negativa, porque los rumores, chismes o cotilleos son distorsionadores de la productividad y no ayudan; solo demoran y perjudican a las personas y a la organización en la que trabajan. (Castro, 2014, p 19)

Problemas de comunicación en las organizaciones

El proceso de comunicación es complejo y no siempre perfecto. Más en las organizaciones donde constantemente es dinámico, pues no siempre es entre 2 personas. Por eso es común que se presentes distintos problemas comunicacionales, los cuales también se pueden tomar como oportunidades mejora y aprendizaje.

Técnicos. Este tipo de problemas se presentan cuando no hay fidelidad entre lo que dice el emisor y lo que entiende el receptor. Se vinculan más a los medios empleados para la comunicación: cartas, llamadas telefónicas, carteleras, etc. Este problema afecta de manera directa la retroalimentación que pueda suministrar al receptor, pues al no entender correctamente lo que le quieren decir, no podrá responder o ejecutar su función de manera correcta.

Para evitar este tipo de problemas, la comunicación debe ser lo más clara y sencilla posible. Se debe de disponer de un contexto idóneo y libre de obstáculos que puedan interferir. La elección de los medios a usar debe ser cuidadosa, asegurándose que de fácil acceso y comprensión para el receptor.

Semánticos. Se refieren a los problemas de comprensión del mensaje al no usar un código común. El receptor da un significado diferente al que quiso expresar el emisor. Para evitar este problema se debe estar seguro de comunicar el mensaje en un nivel común, usar palabras conocidas y evitar expresiones con doble sentido. Las explicaciones nunca estarán de más.

Usualmente se presenta con personas nuevas en la organización o con enlaces que no están familiarizados con el lenguaje usado. En estos casos es importante encontrar puntos comunes y partir de ellos para establecer el proceso comunicativo.

Filtración. Se refiere a la modificación del mensaje cuando este parte desde un emisor principal, pero debe pasar por varios interlocutores (de menor o mayor rango), para llegar al receptor final. El mensaje inicial va sufriendo pequeñas modificaciones desvirtuando la intención inicial. Esto se puede presentar en un flujo de la comunicación tanto ascendente como descendente.

Para evitar esto se debe tratar de tener una comunicación directa con el receptor final. De no ser esto posible es recomendable usar medios de comunicación escritos y claros.

Información filtrada. En las organizaciones existe información valiosa que en ocasiones solo deben conocer un pequeño grupo o en otras no debe salir de la organización a enlaces externos. Este problema se presenta cuando la información sobrepasa la barrera de lo confidencial y trasciende a otros grupos internos o externos.

Este problema se evita siendo cuidadosos con la elección del personal con el que se sostienen conversaciones de carácter ejecutivo o de decisiones importantes. Este grupo debe ser cerrado y procurar por tener comunicación de manera presencial. Para evitar las filtraciones externas se deben tener protocolos y establecer roles, asignando quién debe hablar con los enlaces.

Los públicos

Para que una organización exista, esta debe tener relaciones con sus públicos. Para fines prácticos, esta investigación definirá a los públicos desde la perspectiva de las organizaciones y el punto de vista de las relaciones públicas, “cualquier grupo de individuos sobre los que quiere influir un programa de relaciones públicas” (Lesly, 1969, citado por Míguez 2010). Pues es a ellos a quienes se quieren influir y hacia quienes están dirigidos los distintos mensajes.

Bajo el concepto del Instituto Británico de Relaciones Públicas es un “conjunto de personas situadas en el radio de acción de una organización determinada en la medida en que puede influir en su actividad” (Ugeaux, 1979, citado por Míguez 2010). Esta influencia se da en doble vía, es decir, la organización está en la capacidad de influir en los comportamientos o actividades del grupo en específico; y estos grupos pueden influir directa o indirectamente en el funcionamiento de la organización.

Quizá, quien estudio más a profundidad los públicos es James Gruning, en su libro *Managing Public Relations* de 1984, los públicos son analizados por primera vez en la historia, marcando un hito tanto en las relaciones públicas como en la forma que las organizaciones verían a sus consumidores. Con el pasar de los años y conforme fue llegando la modernidad, algunos otros autores se atrevieron a dar sus definiciones de públicos, es “una persona o, casi siempre, un conjunto de personas capaces de tomar decisiones que interesan a la vida de la empresa” (Urzáiz, 1997, citado por Míguez 2010). Esta definición da el poder a los públicos de influir sobre las decisiones que debe tomar la organización, por lo tanto, se le debe dar el lugar y el tratado que merece a los diferentes tipos de públicos.

Existen una serie de elementos que definen las características básicas de los públicos en las relaciones públicas:

- **Diversidad:** para las organizaciones no existe un único público, sino diversos públicos determinados por diferentes criterios de selección o asuntos de interés frente a la organización.
- **Heterogeneidad:** “En un grupo de personas afectadas por una organización puede haber hombres y mujeres de todas las edades, de diversos estatus sociales, con distintas profesiones y aficiones, etc.; es decir, que los miembros de un público tengan elementos en común no quiere decir que sean necesariamente homogéneos en los restantes aspectos” (Míguez, 2010, p 55).
- **Interconexión:** “Si un individuo puede verse afectado por las actividades de distintas organizaciones, influir en varias de ellas o presentar varios focos o temas de atención, resulta evidente que puede pertenecer a varios públicos a la vez –como apuntaba Tarde– y ser considerado como parte de diferentes públicos por diversas organizaciones simultáneamente” (Míguez, 2010, p 55).
- **Dinamismo:** los públicos no son estáticos, están en constante cambio: de intereses, actitudes, opiniones y comportamientos.

Clasificación de los stakeholders

El primer paso en un ejercicio de Relaciones Públicas y la base de que este sea exitoso es la categorización de los públicos, a partir de este punto, llamados stakeholders. Una buena selección permite ubicar a los grupos de interés con los que se relaciona la organización en función a sus particularidades y necesidades.

Existen distintos tipos de clasificaciones, partiendo desde la más sencilla como internos y externos. Estos se tomarán como base, pero la intención es ir más a fondo para comprender sus complejidades y poder estructurar soluciones comunicacionales eficientes para todos los stakeholders.

En función de su papel en el proceso comunicativo. Esta categoría es de vital conocimiento para el encargado de ejercer las Relaciones Públicas de la organización y liderar los procesos comunicativos de la organización, en lo ideal el comunicador. El conocimiento de estos roles facilita la creación de contenidos y el éxito del mensaje.

- **Directos:** también conocidos como públicos especiales. Son a quien va dirigido en primera estancia el mensaje, para que, a su vez lo lleven a los receptores indirectos. Actúan como transmisores frente a otros públicos. Ligados especialmente a los públicos internos y, en ocasiones a los externos con los que se tiene una relación estrecha.
- **Indirectos:** receptores de segunda mano, pero quienes terminan siendo los destinatarios finales de la información. Si el mensaje es claro y entendible para ellos el proceso se puede considerar exitoso. Por lo general, no tienen relación directa con la organización, pero se benefician de ella.
- **Líderes de opinión:** personas o grupos que gozan de buena reputación entre las comunidades. Ideales para llegar a públicos externos específicos.

Según su vínculo con la organización. Gruning y Hunt, como autores dividen los stakeholders en las organizaciones en base al vínculo que estos sostienen.

- **Posibilitadores:** entidades o grupos sociales que hacen posible la existencia de la organización y su funcionamiento o poseen algún tipo de autoridad. En este grupo se

encuentra: junta directiva, entidades gubernamentales, líderes comunitarios, entre otros.

- **Funcionales:** estos se dividen en 2 grupos específicos. El grupo uno son los que proporcionan cualquier tipo de recurso o insumo necesario para la ejecución del proyecto (inputs); como ejemplo: los empleados, proveedores y socios.

En el segundo grupo se encuentran todos aquellos a quienes va destinado el producto final de producción (outputs); como ejemplo: consumidores o clientes.

- **Normativos:** relación con pares que pueden enfrentar problemas similares a los de la organización. Ejemplo: competencia, asociaciones o agremiaciones y grupos políticos.
- **Difusos:** se sostienen con otros actores de la sociedad con los cuales la organización no tiene una relación clara.

Análisis de resultados

La aplicación de los instrumentos muestra que para la planta directiva de Ropa y Café la comunicación al interior de la organización es susceptible a mejoras. Desde su punto de vista los mensajes que ellas crean hacia sus colaboradoras son simples, pues asumen que hablan con lenguaje cotidiano, cercano y fácil de comprender para todos los que están inmersos en el mundo de la confección. Ellas no coinciden en el manejo de los medios de comunicación al interior de la organización, lo que refleja una informalidad desde las cabezas visibles de la organización a la hora de emitir un mensaje.

Para una de ellas el grupo de WhatsApp es el principal medio de información, pero en ocasiones este se presta para que la información en ciertas ocasiones se pierda por la cantidad de mensajes que entran, además, de la cantidad de temas que se pueden

manejar laborales o extralaborales. La otra prefiere las reuniones personales grupales, aunque estas no son periódicas, no llevan un acta de seguimiento o control y en su mayoría no son planeadas lo que lleva a la redundancia de temas. Aunque la información brindada por las cabezas de la organización es útil para el buen funcionamiento, en ocasiones no llega a ser eficaz.

También se puede observar la existencia de una cartelera informativa en la cual se publica información a cerca de la contratación del personal. Esta cartelera ya se nota deteriorada y los contenidos allí colgados resaltan por antigüedad; algunos papeles arrugados y ya poco legibles. En suma, con los medios anteriormente mencionados por las directivas se puede decir que rara vez son actualizados.

Por el lado de las colaboradoras de la compañía se percibe que la comunicación en su mayoría es buena con tendencias a mejorar, en pocos casos se nota como mala. Al igual que las directivas, los medios identificados fueron el grupo de WhatsApp y las reuniones. Para ellas estos medios resultan simples y fáciles de comprender por inmediatez y la capacidad de generar feedback.

El respeto es un valor primario en las comunicaciones de Ropa y Café, éste prima en todos los niveles y subniveles de jerarquía. Posibilitando las recomendaciones, sugerencias, felicitaciones, la solución de conflictos y haciendo más amigables los llamados de atención.

Al ingresar a la organización los empleados reciben por parte del contratante información sobre: horarios, funciones, salario, beneficios, metodología de trabajo y beneficios. Esta información en la mayoría de casos es de fácil entendimiento para las operarias, lo que evita futuras discusiones sobre los temas mencionados. Esto es un punto

a favor de la organización, sin embargo, se debe enfatizar los mensajes por medio de canales de comunicación formales; los cuales deben ser actualizados periódicamente.

En el caso del público externo, percibe de igual forma simples las comunicaciones en Ropa y Café. Pero se le debe prestar atención a los contactos que los “enlaces” hacen al interior de la compañía. Pues al no tener un interlocutor fijo se han presentado casos de filtración de información privada de la compañía, temas que por ningún motivo debieron salir.

En general, en la compañía se presentan papeles directos en los procesos comunicativos, siendo las operarias y los enlaces los principales receptores de los mensajes. No se percibe la presencia de un líder de opinión externo que pueda influenciar acciones al interior de la empresa. Los vínculos más observados son los posibilitadores y funcionales teniendo como medio de comunicación preferidos las reuniones, las cuales se les debe dar un orden y el grupo de WhatsApp, el cual debe ser controlado y tener ciertas reglas.

Propuesta de mejora

Con base a la ejecución y el análisis de los instrumentos a continuación se proponen las siguientes estrategias comunicativas, las cuales pretenden formalizar los procesos en Ropa y Café y hacer más ameno el clima laboral. Cada una de estas responde a una necesidad específica.

Evaluación de desempeño

Todo empleado de la organización deberá ser evaluado al menos una vez cada año, desde los directivos hasta los operarios. Para Ropa y Café se recomienda 2

evaluaciones en el año con el fin de hacer un seguimiento de mejora. Esta evaluación debe ser en dos vías. Es decir, se evalúa al empleado con base a los criterios que se expondrán a continuación; y así mismo, él deberá presentar una autoevaluación.

En la valoración se deberán incluir: una evaluación del cumplimiento de sus tareas conforme se establece en la descripción del cargo; su actitud ante el trabajo; la evaluación de la consecución de las metas y los objetivos del año en curso; y el delineo de las metas y objetivos que se trazarán para el siguiente.

(Castro, 2014, p 36)

Al finalizar esta evaluación se deberá levantar un acta de seguimiento donde constarán los resultados encontrados y posibles acuerdos a los que se puedan llegar. Este será un documento oficial de la organización y por lo tanto se deberá firmar por los participantes en la evaluación.

Reuniones mensuales

Esta reunión es conveniente para mantener a los empleados informados sobre la actualidad de la organización, destacar hechos importantes e informar de novedades o decisiones a tomar. Estas reuniones, deben a pesar de ser informativas deben facilitar la participación de todos los colaboradores de la organización. Esto con el objetivo de tener una retroalimentación inmediata y eficaz.

Para el cumplimiento efectivo de estas se deben mantener unos parámetros claros. Como primero, no deben ser fuera del horario laboral ni de las instalaciones de la organización; deben ser periódicas e informadas con antelación y por canales de información formales; cada una de ella debe tener un objetivo específico y por último se deberá llevar un acta que registre lo hablado y los acuerdos a los que se puedan

llegar. Esta acta deberá ser firmada por un representante de cada grupo significativo de los miembros de la organización.

Las reuniones mensuales ayudan a la disminución de los rumores, generan sentido de pertenencia y empoderamiento en los colaboradores y a la vez, permiten que la comunicación tenga un mejor flujo. Pues, en estas todos pueden participar y aclarar temas que quizá no se toquen en otros espacios.

Medios de comunicación formales

Tener unos canales de comunicación formales es primordial para el buen funcionamiento de los procesos comunicativos de cualquier organización. No se necesitan que sean muchos, es más, para organizaciones pequeñas se recomienda usar un máximo de 3 canales. El verdadero éxito de estos depende en que sean bien aceptados por los públicos, fáciles de entender y dirigidos para ellos. Como ejemplo, de nada sirve tener una intranet con capacidad para mil usuarios cuando en la organización no se utilizan computadores.

Además, estos medios de comunicación deben ser actualizados frecuentemente, no necesariamente a diario, pero sí periódicamente, para que esté tenga contenido nuevo, fresco y relevante. Además, se debe respetar los formatos que tenga cada medio, se tiene que tener claro que no en todos se monta el mismo contenido ni mucho menos los mismos formatos.

Los medios sugeridos para Ropa y Café, teniendo en cuenta a sus públicos son: cartelera informativa, que se debe ubicar en un lugar más visible; grupo de WhatsApp, en este se deben revisar las políticas de uso y de información a manejar por este medio. Además, se propone como un medio nuevo un circuito de radio o

bocinas por donde se dan anuncios express del día, como, por ejemplo, meta del día, novedades, etc.

Atención a los enlaces

Para los enlaces externos se recomienda tratarlos con la atención que se merecen, pues son ellos los que terminan nutriendo de trabajo a la organización. Por ningún motivo se debe llegar a la informalidad o a grados de confianza que den pie de nuevo a filtraciones. Para evitar esto se delega para el relacionamiento de estos a la supervisora del taller; se debe adecuar una zona específica donde el enlace tenga todos los insumos a revisar a mano y donde no circulen las operarias.

Conclusión general

La ausencia de procesos comunicativos formales en las organizaciones da pie a la formación de un caos, el cual contribuye a la desinformación afectando los procesos laborales. Para las micro, pequeñas y medianas empresas se hace indispensable la formalización de los procesos comunicativos. Esto ayuda directamente a mejorar del clima organizacional manteniendo a los colaboradores informados y proporcionando a la planta directiva un feedback con el cual les puede ayudar a tomar decisiones oportunas para el crecimiento de la compañía.

En el caso específico de Ropa y Café la informalidad de los procesos comunicacionales abría pequeñas ventanas a la filtración de información, a inconformidades que se quedaban sin resolver y en algunos casos frenaba procesos de entrega de producción causando re procesos.

Anexos

Instrumento 1, encuesta

Público interno, operarias

(Público interno operarias)

1. ¿cómo percibe usted la comunicación en la empresa Ropa y Café?

- Buena
- Mala
- Puede mejorar

¿por qué?

2. Usted considera que en Ropa y Café los mensajes son:

- Simples
- Confusos
- Sistematizados
- Controlados

3. ¿Cuáles de estos medios de comunicación identifica usted que existen en Ropa y Café?

- Carteleras informativas
- Correos institucionales
- Grupo de WhatsApp
- Reuniones grupales

- Reuniones privadas
 - Cartas personales
4. En los medios que usted seleccionó se presenta información útil para su labor o su convivencia en la organización
- Sí
 - No
5. Estos medios son actualizados constantemente
- Sí
 - No
6. Recibo de mis superiores mensajes como
- Felicitaciones
 - Instrucciones de trabajo
 - Recomendaciones
 - Llamados de atención
7. A mis superiores les he comunicado en algún momento
- Recomendaciones para mejorar procesos
 - Solicitudes personales
 - Sugerencias de mejoras
 - Experiencias con compañeras
8. Siento que mis opiniones son tomadas en cuenta o respetadas
- Sí
 - No

9. Con mis compañeras de módulo comparto ideas de:

- Coordinación de las tareas a realizar
- Resolución de inconvenientes laborales
- Presentación de ideas a superiores

10. Al ingresar a Ropa y Café recibí información sobre:

- Horarios
- Mis funciones
- Objetivos de la empresa
- Medios de comunicación existentes
- Beneficios
- Salario
- Ninguna de las anteriores

11. Esta información fue clara y fácil de entender

- Sí
- No

En caso de (No) por qué,

Público interno, jefes de área

(público interno jefes de área)

1. ¿cómo percibe usted la comunicación en la empresa Ropa y Café?

- Buena

- Mala
- Puede mejorar

¿por qué?

2. Usted considera que en Ropa y Café los mensajes son:
 - Simples
 - Confusos
 - Sistematizados
 - Controlados
3. ¿Cuáles de estos medios de comunicación identifica usted que existen en Ropa y Café?
 - Carteleras informativas
 - Correos institucionales
 - Grupo de WhatsApp
 - Reuniones grupales
 - Reuniones privadas
 - Cartas personales
4. En los medios que usted seleccionó se presenta información útil para su labor o su convivir en la organización
 - Sí
 - No
5. Estos medios son actualizados constantemente

- Sí
 - No
6. Recibo de mis superiores mensajes como
- Felicitaciones
 - Instrucciones de trabajo
 - Recomendaciones
 - Llamados de atención
7. A mis superiores les he comunicado en algún momento
- Recomendaciones para mejorar procesos
 - Solicitudes personales
 - Sugerencias de mejoras
 - Experiencias con compañeras
8. Siento que mis opiniones son tomadas en cuenta o respetadas
- Sí
 - No

9. A las operarias les doy mensajes como

- Felicitaciones
- Instrucciones de trabajo
- Recomendaciones
- Llamados de atención

10. En algún momento he recibido de las operarias mensajes como

- Recomendaciones para mejorar procesos
- Solicitudes personales
- Sugerencias de mejoras
- Experiencias con compañeras

11. Recibo estos mensajes con respeto y los aplico

- Sí
- No

12. Tengo libertad para tomar decisiones dentro de la empresa

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

13. Al ingresar a Ropa y Café recibí información sobre:

- Horarios
- Mis funciones
- Objetivos de la empresa
- Medios de comunicación existentes

- Beneficios
- Salario
- Ninguna de las anteriores

14. Esta información fue clara y fácil de entender

- Sí
- No

En caso de (No) por qué,

Público interno, directivos

(Público interno directivos)

1. ¿cómo percibe usted la comunicación en la empresa Ropa y Café?

- Buena
- Mala
- Puede mejorar

¿por qué?

2. Usted considera que en Ropa y Café los mensajes son:

- Simples
- Confusos

- Sistematizados
 - Controlados
3. ¿Cuáles de estos medios de comunicación identifica usted que existen en Ropa y Café?
- Carteleras informativas
 - Correos institucionales
 - Grupo de WhatsApp
 - Reuniones grupales
 - Reuniones privadas
 - Cartas personales
4. En los medios que usted seleccionó se presenta información útil para el funcionamiento de la organización.
- Sí
 - No
5. Estos medios son actualizados constantemente
- Sí
 - No
6. Doy a mis empleados mensajes como
- Felicitaciones
 - Instrucciones de trabajo
 - Recomendaciones
 - Llamados de atención
7. He recibido por parte de los empleados mensajes como
- Recomendaciones para mejorar procesos
 - Solicitudes personales

- Sugerencias de mejoras
 - Experiencias con compañeras
8. Recibo estos mensajes con respeto y tengo en cuenta sus opiniones.
- Sí
 - No
9. Al ingresar a Ropa y Café les doy a los empleados información sobre:
- Horarios
 - Mis funciones
 - Objetivos de la empresa
 - Medios de comunicación existentes
 - Beneficios
 - Salario
 - Ninguna de las anteriores
10. Siento que soy claro con esta información y es clara para los empleados
- Sí
 - No

Público externo

(Público externo)

1. ¿cómo percibe usted la comunicación en la empresa Ropa y Café?
- Buena
 - Mala
 - Puede mejorar

¿por qué?

2. Usted considera que en Ropa y Café los mensajes son:
 - Simples
 - Confusos
 - Sistematizados
 - Controlados
3. ¿Cuáles de estos medios de comunicación usa usted para comunicarse con Ropa y Café?
 - WhatsApp
 - Reuniones grupales
 - Reuniones privadas
 - Cartas personales
4. Su comunicación es siempre con la misma persona en Ropa y Café
 - Sí
 - No
5. ¿Con cuál de estos cargos se relaciona usted cuando está en Ropa y Café?
 - Operarias
 - Directivos
 - Auxiliar administrativa
 - Supervisora
6. ¿Le han compartido en alguna ocasión información de carácter interno de Ropa y Café?

Referencias

- Abatedaga, N. (2015). *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos*. Editorial Brujas. <https://www.digitaliapublishing.com/a/41852>
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Universidad del Norte. <https://www.digitaliapublishing.com/a/29443>
- Cuenca Fontbona, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://www.digitaliapublishing.com/a/69978>
- Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones.
- Galarza, C. A. R. (2021). Diseños de investigación experimental. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 10(1), 1-7.
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. (*Online*) (27/03/2.000). Revisado el, 14. (investigación experimental).
- López González, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17 (56), 139-144. (define estudio de caso)
- Míguez González, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://www.digitaliapublishing.com/a/20418>
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación organizacional. Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio*.
- Thompson, I. (2008). Definición de comunicación. *Comunicación*.