



**Estrategia de gestión empresarial en el ámbito de la comunicación organizacional
para la empresa fábrica de lavaderos LA ROKA.**

Modalidad: Fortalecimiento Empresarial

Shirley Dayana Cárdenas Gualdrón
CC 1.005.464.308

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de ciencias naturales e ingenierías
Tecnología en Producción Industrial
Bucaramanga. Fecha (17/06/2023)



**Estrategia de gestión empresarial en el ámbito de la comunicación organizacional
para la empresa fábrica de lavaderos la ROKA.**

Modalidad: Fortalecimiento empresarial

Shirley Dayana Cárdenas Gualdrón
C.C 1.005.464.308

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnología en producción industrial**

DIRECTOR
Sebastián García Méndez

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de ciencias naturales e ingenierías
Tecnología en producción industrial
Bucaramanga. Fecha (17/06/2023)

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos
por las Unidades Tecnológicas de Santander,
para optar al título de Tecnólogo en Producción Industrial,
según el acta de Comité No. 137-01-20
del 23 de Junio del 2023

Evaluadora: María Alejandra Jaimes Quintanilla



Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

Dedico el desarrollo de este trabajo primeramente a Dios, a mis padres y a mi hijo, por acompañarme siempre en cada situación que presenta en mi vida y ser esa fuente que me inspira a esforzarme para ser mejor cada día, por apoyarme y animarme durante el desarrollo de mi formación como Tecnóloga en producción industrial.

Shirley Dayana Cárdenas Gualdrón.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle a Dios, a mi familia, por su acompañamiento en el proceso, a mi director de proyecto, Sebastián García Méndez, por su orientación, paciencia, por cada una de sus sugerencias y correcciones, en cada etapa del proyecto; también quiero agradecer a la representante legal de la fábrica de lavaderos LA ROKA, Erika Johana Barajas Montañez, por proporcionar toda la información necesaria acerca de su empresa. Para finalizar le quiero dar las gracias a las Unidades Tecnológicas de Santander.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. JUSTIFICACIÓN	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	18
2.1.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN	19
2.1.2. COMUNICACIÓN INTERNA	20
2.1.3. COMUNICACIÓN EXTERNA	21
2.1.4. BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	22
2.1.5. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	25
2.2. STAKEHOLDERS	26
2.2.1. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	28
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	33
4.1. Descripción de las prácticas de la empresa a través de una entrevista.	33
4.2. Identificación de los stakeholders preponderantes en la comunicación organizacional de la fábrica de lavaderos LA ROKA.	33
4.3. Documentación asociada a la implementación de la estrategia de gestión empresarial.	34
5. RESULTADOS	35
5.1. Descripción de las prácticas de comunicación organizacional de la fábrica de lavaderos LA ROKA con los diferentes stakeholders a través de una entrevista a la representante legal de la empresa y al jefe inmediato.	35
5.2. Identificación de los stakeholders preponderantes en la comunicación organizacional de la fábrica de lavaderos LA ROKA.	47
5.2.1. Inventario de stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.	47
5.2.2. Desarrollo de la matriz de poder, aplicada a los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.	50

5.2.3. Elaboración de la matriz de niveles de legitimidad a los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.	53
5.2.4. Desarrollo de la matriz de urgencia aplicada a los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.	55
5.2.5. Elaboración de la matriz que consolida los diferentes resultados de poder, legitimidad y urgencia de los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.	57
5.2.6. Desarrollo de las matrices de análisis de cada uno de los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.	58
5.3. Documentación asociada a la implementación de la estrategia de gestión empresarial en el ámbito de la comunicación organizacional.	69
6. CONCLUSIONES	90
7. RECOMENDACIONES	91
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Funciones de la comunicación interna	21
Figura 2. Aspectos de la comunicación característicos de la empresa	22
Figura 3. Aspectos de la comunicación presentes, aunque no de manera sistemática	23
Figura 4. Obstáculos de la comunicación	25
Figura 5. Diagrama de poder, legitimidad y urgencia	28
Figura 6. Mensaje a los dueños de la empresa	71
Figura 7. Documento de reuniones programadas para el año	72
Figura 8. Carta de invitación a evento	74
Figura 9. Cara de invitación a familiares	77
Figura 10. Mensaje a clientes	78
Figura 11. Carta a proveedores	81
Figura 12. Acta de reunión para medios de comunicación	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Inventario de stakeholders	47
Tabla 2. Matriz de poder	50
Tabla 3. Matriz de legitimidad	53
Tabla 4. Matriz de urgencia	55
Tabla 5. Matriz consolidada	57
Tabla 6. Matriz de análisis de la dirección	59
Tabla 7. Matriz de análisis de la secretaria	59
Tabla 8. Matriz de análisis de los maestros de producción	60
Tabla 9. Matriz de análisis de los auxiliares de producto en proceso	60
Tabla 10. Matriz de análisis de los auxiliares de producto terminado	61
Tabla 11. Matriz de análisis de los auxiliares logísticos	61
Tabla 12. Matriz de análisis de la familia de los trabajadores	62
Tabla 13. Matriz de análisis de los clientes interdepartamentales	62
Tabla 14. Matriz de análisis de los clientes locales	63
Tabla 15. Matriz de análisis de los clientes ocasionales	63
Tabla 16. Matriz de análisis de la competencia	64
Tabla 17. Matriz de análisis de los proveedores de importancia alta	64
Tabla 18. Matriz de análisis de los proveedores de importancia media	65
Tabla 19. Matriz de análisis de los proveedores de importancia baja	65
Tabla 20. Matriz de análisis de los Bancos	66
Tabla 21. Matriz de análisis de los ciudadanos	66
Tabla 22. Matriz de análisis de los vecinos	67
Tabla 23. Matriz de análisis de los entes regulatorios	67
Tabla 24. Matriz de análisis del gobierno	68
Tabla 25. Matriz de análisis de los medios de comunicación	68
Tabla 26. Asignación de formatos para el cumplimiento de la estrategia	69
Tabla 27. Formato de check list para trabajadores	75
Tabla 28. Formato de guía para auxiliares logísticos	76
Tabla 29. Formato de plan de visitas a cliente	79
Tabla 30. Formato de check list para bancos	82
Tabla 31. Formato para check list a entes regulatorios	85
Tabla 32. Formato de bitácora de información para el gobierno	88

1. RESUMEN EJECUTIVO

La comunicación ha sido importante a lo largo de la historia para lograr comprender los sentimientos y pensamientos de las personas de distintas razas y culturas, llegando de este modo al entendimiento mutuo. Es por esto que se hace importante que exista una buena comunicación en las organizaciones, para que haya un mejor entendimiento entre empleados; stakeholders; empleador; entre otros, permitiendo una mejora en el rendimiento de la organización. Sin embargo, en muchas empresas la comunicación sigue siendo un error muy frecuente, porque se enfocan más en resultados sin preocuparse primero por la relación laboral entre los empleados y las partes interesadas, presentándose conflictos, errores, malos procedimientos, entre otros.

Por lo anterior, este proyecto planteó por objetivo proponer una estrategia de gestión empresarial en el ámbito de la comunicación organizacional para la empresa fábrica de lavaderos LA ROKA, por medio del análisis estratégico de los stakeholders basados en atributos de poder, legitimidad y urgencia, en el fin de vislumbrar relaciones gana y gana.

Para el desarrollo del presente trabajo se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo mediante un método transversal y no experimental, recopilando información de diferentes fuentes que sirvieron como guía para comprender la importancia de la comunicación organizacional en las empresas, optando por realizar una encuesta a la fábrica de lavaderos LA ROKA, para verificar en qué estado actual se encontraba y qué estrategia de gestión se podía implementar para mejorar la comunicación organizacional. Se revisaron los comportamientos de los stakeholders, los cuales se analizaron a través de los resultados obtenidos mediante una serie de matrices

que examinan el poder, la legitimidad y urgencia de las partes interesadas, permitiendo reconocer el impacto que tiene cada uno de ellos en la organización.

PALABRAS CLAVE: Comunicación organizacional, stakeholders.

2. INTRODUCCIÓN

El ser humano siempre ha tenido la necesidad de comunicarse, debido a que sin la existencia de ella no podríamos dar a conocer todas esas cosas que les pasan por la mente luego de vivir cualquier experiencia a través los sentidos, sentimientos o por ocurrencia propia; se entiende que la comunicación como el proceso mediante el cual interactuamos, por ello se hace tan importante en las empresas, ya que, la buena interacción asegura procesos de retroalimentación, permitiendo que las prácticas de la empresa se desarrollen de la mejor manera, además brinda grandes aportes al clima laboral, ahora bien es indispensable nombrar la importancia de mantener buenas relaciones con cada uno de los stakeholders.

La identificación de los stakeholders es de vital importancia para cualquier empresa, puesto que “Los stakeholders son definidos como todas aquellas personas, grupos, empresas, comunidad y sociedad que tiene interés en la existencia y desarrollo de una empresa.” (Alcaín et al., 2014, p.67). Entonces como no tener buena comunicación con todas aquellas personas que son componentes fundamentales para el desarrollo de la organización.

En lo referente al papel que cumple en las organizaciones, dado que de ella depende el buen manejo de los procesos de elaboración, emisión, circulación, retroalimentación de aquello que se quiere decir; para así cumplir el objetivo de incrementar la productividad, en la empresa; también es importante reconocer en estos procesos se pueden presentar diferentes barreras que sirven como obstáculo a la hora de dar a conocer el mensaje, ya que el emisor debe ser claro, concreto y el receptor debe poner atención, evitar prejuicios, cuestionar aquello que no entiende (Guevara, 2006).

Entonces a este punto entendemos que es fundamental que se haga presente la comunicación organizacional en las empresas; también, se reconoce lo indispensable que es mantener una comunicación activa con todas las partes interesadas; ahora bien, el presente proyecto se centró en la empresa fábrica de lavaderos LA ROKA, la cual lleva ya tiempo en el mercado; a través de la experiencia han desarrollado diversas habilidades que les permiten relacionarse a diario, sin embargo, no reconocen todas sus partes interesadas, por ello se llegó a plantear la siguiente pregunta, ¿Qué estrategia de gestión empresarial en el ámbito de la comunicación organizacional podría desarrollar la empresa fábrica de lavaderos LA ROKA para adquirir una relación gana-gana con sus stakeholders?.

Por otro lado, para el desarrollo de esta estrategia se planteó cómo objetivo general proponer una estrategia de gestión empresarial en el ámbito de la comunicación organizacional para la empresa fábrica de lavaderos LA ROKA, por medio del análisis estratégico de los stakeholders basados en atributos de poder, legitimidad y urgencia, en el fin de vislumbrar relaciones gana y gana.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera, primero se encuentra la descripción del trabajo de investigación, en donde se plantea el problema, la justificación, el objetivo general, los objetivos específicos; en la segunda etapa se realizó el desarrollo del marco referencial, el cual se elaboró a partir de diferentes fuentes; continuando con la tercera parte en donde se encuentra el diseño de la investigación el cual fue de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo mediante un método transversal y no experimental, lo cual permitió cumplir con el logro del objetivo general; luego se encuentra la descripción del desarrollo del trabajo donde se habla acerca de las actividades que se desarrollaron para el cumplimiento de los objetivos específicos, en el

quinto punto están plasmadas los diferentes procesos que se realizaron para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el ser humano siempre ha sido importante comunicarse, pues sin ella no podríamos comentarle a los demás nuestras necesidades y pensamientos; la comunicación es el proceso mediante el cual nos expresamos e interactuamos, por esto se hace prioridad en las organizaciones, ya que, todo el tiempo viven cambios, se toman decisiones que se deben dar a conocer, pues de lo contrario, se crearía confusión en cada área, colaborador, llegando así a crearse un caos en la compañía (Guzmán, 2012).

Según lo anterior podemos evidenciar la importancia de la comunicación organizacional, pues, esta se hace fundamental en todos los procesos que se llevan a cabo en una compañía, ahora bien, pongámonos en el lugar de una empresa pequeña con lo es la fábrica de lavaderos LA ROKA, lo complicado que puede llegar a ser lograr una estrategia en la cual se cree sentido de pertenencia en cada trabajador y el desarrollo de una cultura en la que prevalezca la comunicación asertiva (Centeno, 2012).

Actualmente el capital y el trabajo se están cambiando por una economía basada en el conocimiento, perfeccionando procesos organizacionales, sus herramientas, productos y servicios, logrando mejorar su rentabilidad, ahora bien, carecer de intelecto en cuanto a la falta de comunicación con las partes interesadas es afectar directamente la cadena de suministro de la organización desde los proveedores hasta la imagen que se puede llevar del cliente de la empresa (Angulo, 2017).

Con lo anterior expuesto, ¿Qué estrategia de gestión empresarial en el ámbito de la comunicación organizacional podría desarrollar la empresa fábrica de lavaderos LA ROKA para adquirir una relación gana-gana con sus stakeholders?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La finalidad del proyecto es identificar, clasificar, y crear estrategias con los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA, según King (2013) “una comunicación efectiva se constituiría como una herramienta clave para motivar el involucramiento empresarial con sus partes interesadas” (p. 26) por esta razón se hace indispensable que la empresa tenga conocimiento de la importancia de entablar un contacto efectivo, con el fin de implementar y obtener beneficios, también debe tener en cuenta el impacto que tiene cada uno de ellos para que se permita discernir e identificar cuáles son los que más pueden afectar llegar a afectar o beneficiar la compañía.

La fábrica de lavaderos LA ROKA es una empresa pequeña ubicada en la salida de Piedecuesta, lleva aproximadamente 9 años en el mercado, ha pasado por muchos obstáculos, aun así sigue vigente, pero existe un deseo de crecer un poco más, por ello la finalidad es aportar conocimiento acerca de la influencia que pueden llegar a tener las partes interesadas, además, darles a conocer los beneficios que ofrece tener una buena relación con ellos, pues la satisfacción de la necesidades de los stakeholders aumentará la rentabilidad, la eficiencia y la competitividad de la organización (Ospina & Soletto 2013).

Esta propuesta ayuda a aquellas empresas pequeñas que tienen deseos de dar un paso adelante en cuanto a crecimiento y reconocimiento en el mercado, también puede ser un aporte a próximos emprendedores que quieran montar su propio negocio teniendo bases sólidas; por otro lado, podría contribuir a futuros grupos de investigación empresarial de

las Unidades Tecnológicas de Santander. Para finalizar puedo decir que será un proceso muy enriquecedor, pues es mi primer acercamiento con una empresa brindando conocimientos, poniendo a prueba mis habilidades comunicativas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia de gestión empresarial en el ámbito de la comunicación organizacional para la empresa fábrica de lavaderos LA ROKA, por medio del análisis estratégico de los stakeholders basados en atributos de poder, legitimidad y urgencia, en el fin de vislumbrar relaciones gana y gana.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir las prácticas de comunicación organizacional de la empresa fábrica de lavaderos LA ROKA con los diferentes stakeholders, por medio de la realización de una serie de entrevistas aplicadas a personal de la compañía, con el fin de identificar la situación actual.

Identificar los stakeholders preponderantes en la comunicación organizacional de la empresa fábrica de lavaderos LA ROKA, por medio de la elaboración de matrices de poder, legitimidad y urgencia, con el fin de reconocer escenarios de priorización estratégica.

Establecer documentación asociada a la implementación de la estrategia de gestión empresarial en el ámbito de la comunicación organizacional para la empresa fábrica de

lavaderos LA ROKA, por medio de la identificación de las necesidades y enlace con la perspectiva estratégica, con el fin de vislumbrar el desarrollo de relaciones gana a gana con los stakeholders.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es el grupo de acciones, procesos y actividades que se realizan para emitir o recibir información por medio de los diferentes medios, procedimientos, sistemas de comunicación; permitiendo crear estrategias de crecimiento, rentabilidad y vínculo tanto interno como externo (Lema et., 2017).

A diario las personas están en constante comunicación con todos aquellos que los rodean, pero para lograr una verdadera comprensión debemos cumplir con factores tales como: la precisión, ya que debe ser detallada, exacta; la relevancia, para que genere un interés en la persona que está escuchando; también debe presentar claridad, es decir que el mensaje sea sencillo de entender; la oportunidad, que se dé en el momento preciso y por último tenemos la veracidad, puesto que debe ser verdadero (F. Ariza y J. Ariza, 2021).

La integración entre comunicación y organización hace aportes en la creación de objetivos, sirve de apoyo en la toma de decisiones, direcciona las rutas de acción, convirtiéndose en una herramienta con múltiples características que benefician a la empresa, siendo la base para la realización de diferentes actividades que se son cada vez más complicadas en el ámbito corporativo (Contreras y Garibay, 2020).

Es importante reconocer que para crear una buena comunicación se deben tener en cuenta diferentes factores, pues no solo está compuesta por el emisor y el receptor, sino también por elementos como el contenido del mensaje, es decir, la información que se quiere transmitir; el código, pues, es el grupo de signos que conforman el lenguaje, codificando así el mensaje; el contexto que representa las circunstancias en las que se debe emitir el mensaje; y el canal, ya que es el medio por el cual se dirá el mensaje (García, 2018).

La comunicación productiva está en constante busca de la retroalimentación, proyectándose en una mejora, desarrollando intelecto, creando lazos más fuertes con cada uno de los colaboradores de la empresa, siempre con dos condiciones, respetando las reglas y potenciando creatividad e innovación. La retroalimentación activa se realiza con el fin de delegar responsabilidad a cada parte, logrando una interacción, un buen desarrollo de los procesos, convirtiéndose en motivación intrínseca (Palacios, 2014).

2.1.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN

En las organizaciones se pueden evidenciar diferentes tipos de comunicación, esto se debe a que está presente en cada una de las personas que forman parte de la empresa; se clasifica por el lenguaje que se utiliza, ya sea no verbal o verbal el cual se da tanto de manera oral, como escrita; también está el público objetivo al que se dirigen, se presenta de manera tanto interna, como externa; otra forma es por los canales usados, puede ser formal e informal; también está en cuanto a las direcciones que fluyen dentro de la empresa, que son la horizontal, la vertical que se divide en la ascendente y descendente; por último tenemos la posibilidad de retroalimentación que se cataloga en bidireccional, recíproca (Banco Central de Cuba, 2022).

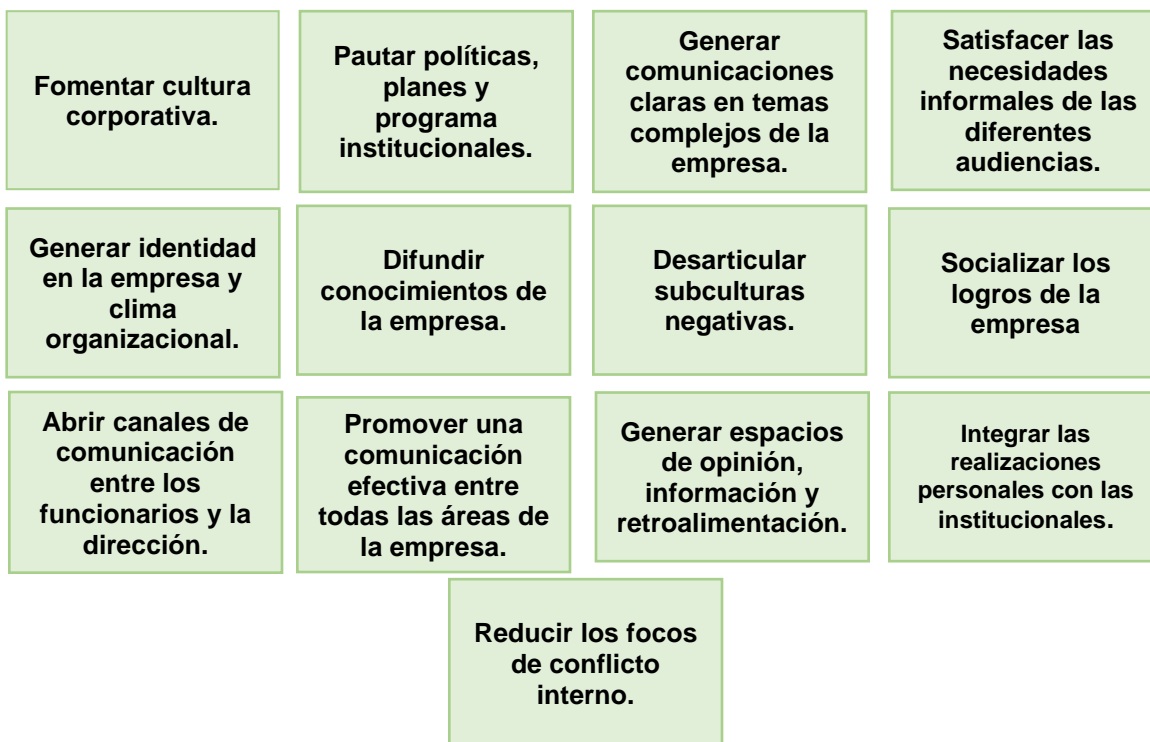
En las empresas se establecen diferentes formas de comunicación; entre ellas se encuentra la ascendente que va de los empleados hacia los directivos; la descendente en la cual la gerencia se dirige a los funcionarios; la diagonal, esta se presente entre distintos colaboradores de diferentes dependencias; la horizontal que se presenta entre personal del mismo nivel jerárquico; por otro lado, también nos encontramos con la verbal, la escrita, la gestual y visual (Ladino, 2017).

2.1.2. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna se define como los procesos que lleva a cabo la empresa, buscando que todos sus colaboradores reconozcan los objetivos y metas que tiene la organización, lo importante que es el papel que desempeñan, los beneficios que obtienen; para ello realizan diferentes actividades, les brinda información e impulsan la plática entre ellos, logrando así un sentido de pertenencia (Ladino, 2017).

Dentro de las principales funciones de la comunicación interna nos encontramos con

Figura 1. Funciones de la comunicación interna



Fuente: Ladino, 2017

2.1.3. COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa es la encargada de darle la imagen a la empresa, creando relaciones con los públicos, buscando siempre que sus productos, servicios cumplan con las expectativas, demostrando la relación entre el pensar, actuar de la organización; pues es muy importante tener una buena relación con los clientes y cada una de las partes interesadas; ya que con los años se han venido viendo influenciados por la tecnología (Pineda, 2019).

2.1.4. BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

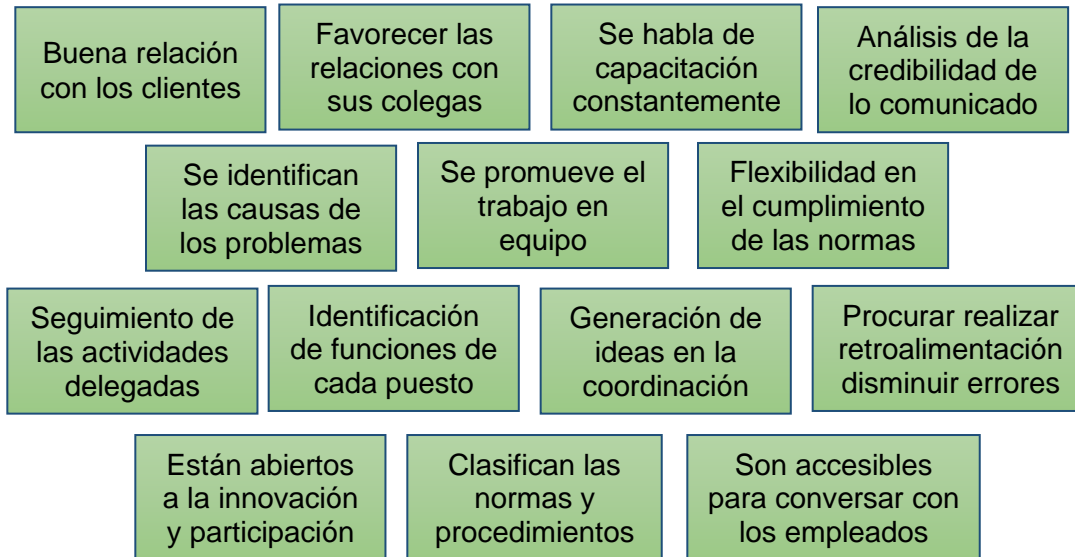
La comunicación organizacional brinda beneficios a las empresas tales como:

Figura 2. Aspectos de la comunicación característicos de la empresa



Nota. Información tomada de comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. Soria, 2008.

Figura 3. Aspectos de la comunicación presentes, aunque no de manera sistemática



Nota. Información tomada de comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. Soria, 2008.

Como herramienta en la organización se distinguen maneras que permiten desarrollar, métodos para dar soluciones, entre ellas nos encontramos con la comunicación operativa la cual es el proceso en el que se crean diferentes figuras para las distintas circunstancias que se pueden presentar entre los colaboradores de la empresa; la táctica que se evidencia cuando se presentan carencias a la hora de emitir algún mensaje, creando así alternativas para gestionar mejoras y se presente un desarrollo en la empresa; la estratégica se describe como el sistema que permite la relación entre los tres tipos mencionados, ya que permite tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas (Soria, 2008).

Es de gran importancia que las empresas brinden a sus colaboradores la oportunidad de dar sus opiniones, es decir que se desarrolle un ambiente en el cual exista la democracia,

el respeto, confianza, transparencia, buena actitud, por otro lado, la relación entre los directivos y los demás colaboradores debe ser buena, para ello es necesario que existan motivadores, que las personas sientan que su labor es importante, que cada uno de sus logros aporta valor a la organización; para alcanzar todo esto se necesita de la comunicación, puesto que permite una mejor comprensión de las actividades que se deben desarrollar, de cómo se deben ejecutar, pero para lograr todo esto es indispensable que la alta gerencia apoye los procesos de formación, que se identifiquen las necesidades comunicativas que se tienen (Álvarez, et al., 2005).

La comunicación cumple un papel fundamental en la productividad de la empresa, puesto que cada día estamos expuestos a constante cambio en cuanto a lo laboral, como en lo personal, ya que se acopla a toda la evolución tecnológica, se emplea a diario en la vida de cada persona, es decir hace parte del ambiente al cual están sometidos constantemente; por ello es importante reconocer que dentro de la organización contribuye a un buen desarrollo del trabajo en equipo, porque permite la aclaración de malos entendidos, los procesos se hacen de una manera más eficaz y eficiente, como también está presente en situaciones difíciles, permitiendo el desarrollo de nuevas o mejores ideas, logrando así crecimiento, cumplimiento de los objetivos, obteniendo el logro de cada una de las metas planteadas (Lindo, 2021).

La comunicación organizacional brinda a las empresas adaptación a diversos cambios, pues presenta acciones recíprocas buscando crear valor en los diversos contextos, también con los distintos públicos, aportando a las empresas en sus distintos campos; en lo operativo orden, productividad, en cuanto a lo humano y sistemático permite la gestión, competitividad, logrando cultura en sus empleados, creando así buena reputación (Pineda, 2019).

2.1.5. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las barreras de la comunicación son el conjunto de componentes que se pueden interponer a la hora de emitir un mensaje en la empresa, ya que se presentan como obstáculos, ocasionando inconvenientes en la interacción entre la persona que emite, afectando también la que recibe el mensaje, por lo que tanto es indispensable identificarlas para mitigarlas, pues de lo contrario el desarrollo de la empresa se verá gravemente afectado, se empezaran a presentar inconvenientes en los procesos a causa de la discordancia ocasionada (Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo, 2021/2022). Dentro de los principales obstáculos que se presentan en la de comunicación nos encontramos con:

Figura 4. Obstáculos de la comunicación

Falta de escucha	El poder, la ideología, el estatus	El prejuizar, el adivinar, el suponer	Las actitudes negativas, la subjetividad
La superficialidad	La rutina	El engaño, la mentira	El lenguaje
El miedo	La crítica destructiva	Las lenguas y la cultura	El creer que solo exista una realidad (la nuestra)
La prisa, la impaciencia.	El modo de comunicarnos	La falta de empatía	

Nota. Información tomada de barreras de la comunicación y relaciones humanas.

Roberto De Gasperin, 2005.

La comunicación efectiva puede verse afectada por barreras técnicas, es decir, que son ocasionadas por el medio ambiente o equivocaciones en el desarrollo; otra forma de clasificarla son las semánticas, las cuales se dan por el orden de las palabras y sus diferentes significados, puesto que se pueden llegar a interpretar de diferentes formas, por último, tenemos las humanas, que se refieren a las actitudes que tiene cada persona frente a determinada situación (Finocchiaro y Gisbert, 2016).

2.2. STAKEHOLDERS

Muchas veces suelen presentarse confusiones a la hora de entender el término de parte interesada de una organización. Según Alcaín, et al., (2014), “los stakeholders son definidos como todas aquellas personas, grupos, empresas, comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa. Son interesados directos e indirectos con poder real o potencial para influir en las decisiones empresariales” (p. 67). En este sentido, entendemos como partes interesadas a todos aquellos que están relacionados, ya sea de forma directa o indirecta, con la empresa.

Los stakeholders son indispensables en la empresa, por lo tanto, se debe buscar siempre una buena relación con cada uno de ellos, ya que al crearse estrategias la organización obtendrá un mayor posicionamiento, una buena imagen, pero es muy importante conocerlos, pues solo de esta manera podrá adquirirse conocimientos e idear métodos, que permitan aumentar el valor en toda la compañía (Alzate & Orozco, 2017).

Se considera que con la integración de todas las partes interesadas se dará trato idóneo a la responsabilidad social corporativa, puesto que ya se habrá desarrollado el proceso en el cual todos establecen relaciones y diálogos, aceptando opiniones, mismas que son tomadas en cuenta, creando así acuerdos con cada uno de los stakeholders, por ello es

indispensable mantenerse en contacto, ya que del respeto de ellos depende la credibilidad moral o legitimidad de la organización (González, 2007).

En cuanto a la responsabilidad social corporativa se identifican problemas en las empresas, además se busca herramientas que se adapten a las líneas económicas en donde se tengan en cuenta los grupos de interés. Estos grupos están relacionados con la RC, lo que ocasiona inquietudes en la gerencia, el impacto de los stakeholders, en especial los consumidores o usuarios. El sector empresarial se ha centrado en un solo grupo de interés, olvidando la importancia de los demás y el valor que le da cada uno a la organización (Ferre y Orozco, 2016).

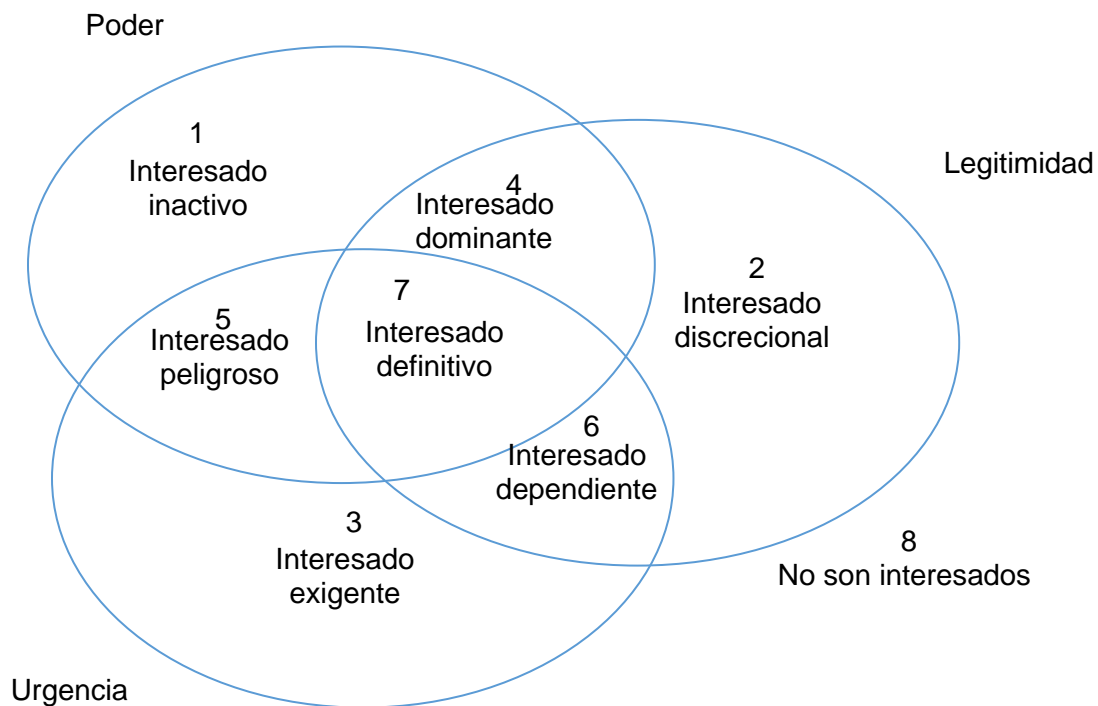
La responsabilidad social es muy importante a la hora de tener una buena relación con los stakeholders, pues plantea la importancia de que las organizaciones tengan en cuenta los parámetros que exigen las partes interesadas y que los cumplan, puesto que allí se encuentran aspectos tales como comercio equitativo, desarrollo de buenas prácticas ambientales, laborales; mismas que se ven cada vez más controladas por los diferentes entes regulatorios (Carrión, 2014).

La relación entre la empresa y sus stakeholders brinda conocimiento, desarrollo de destrezas, habilidades, da espacio a la innovación, asegura una mejor rentabilidad financiera, económica, social, ambiental. Por otro lado, es importante entender que esta interacción no siempre es la misma, debido a que se presentan otro tipo de requerimientos, por lo tanto, las prioridades de la empresa con esa determinada parte interesada también presentan cambios (Forstater et., 2005).

2.2.1. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

En cuanto a la gestión de los stakeholders se da porque la empresa se siente tensión por la resistencia que ejercen personas que son componentes importantes para el desarrollo de la empresa, el grado de influencia de las partes interesadas se da por el poder es decir que tanto puedo llegar a afectar a la empresa en cada uno de sus recursos; la legitimidad que representa el comportamiento, es decir lo tanta que afecta el actuar de determinado actor y por último tenemos la urgencia, que representa la importancia de atender, ya que de no prestar atención la organización se verá afectada (Cuevas, et al., 2015).

Figura 5. Diagrama de poder, legitimidad y urgencia



Fuente: Graña et., 2016.

Según Cuevas, et al., (2015), las combinaciones, que se dan del diagrama de poder, legitimidad y urgencia, al combinarse dan como resultado:

- Stakeholder con poder y legitimidad, pero sin urgencia.
- Stakeholders con legitimidad y urgencia, pero sin poder.
- Stakeholders con poder y urgencia, pero sin legitimidad que les permite hacer valer sus aspiraciones.
- Stakeholders que tienen poder, legitimidad y urgencia.
- Stakeholders que tienen poder, pero no tienen legitimidad ni urgencia.
- Stakeholders que tienen legitimidad, pero no tienen urgencia ni poder.
- Stakeholders que tienen urgencia, pero no tienen poder ni legitimidad. Mitchell, Agle y Wood (como se citó en Cueva, et al., 2015).

Stakeholders latentes: se refiere a las partes interesadas que hacen presencia en uno de los atributos, lo que indica que su interacción con la empresa es poca, aunque es importante también tener en cuenta, puesto que pueden adquirir otros atributos y hacer notar su impacto cada vez más. En esta clasificación nos encontramos con las partes interesadas, que son dominantes, los cuales están presentes solo en el poder; también nos encontramos con otra subdivisión que son los discretos, los cuales sólo tienen legitimidad; por último, tenemos los demandantes quienes solo poseen urgencia para ser atendidos (Ángel, 2010).

Stakeholders expectantes: están presentes en dos de los tres atributos; dividiéndose en dominantes, pues poseen poder, legitimidad; otra de sus clasificaciones son los dependientes, los cuales poseen urgencia y su comportamiento es importante para la empresa; para finalizar tenemos los peligrosos porque poseen un alto grado para

influir en ciertas conductas, también la organización tiene la necesidad de atenderlos en cuanto antes (Ángel, 2010).

Stakeholders definitivos: estos poseen los tres atributos, poder, legitimidad y urgencia, las partes interesadas no siempre pertenecerán a la misma clasificación, puesto que, todo depende del estado de cada uno, podrán ser parte de las demás clasificaciones, latente y expectante; pues al igual que todo el mundo están expuestos a constantes cambios (Ángel, 2010).

Según Fernández y Bajo es importante identificar en las partes interesadas lo siguiente:

- ¿Quiénes son?
 - ¿Qué es lo que quieren?
 - ¿Cuáles son sus intereses?
 - ¿Qué es lo que está en juego?
 - ¿En qué fundamentan sus pretensiones?
 - ¿Cuál es la base de su poder?
 - ¿Cómo ha de entenderse la relación que tiene con la empresa?
 - ¿Cómo es la relación que establecen o pueden llegar a establecer entre ellos?
- (Fernández & Bajo, 2012).

Estas preguntas nos permiten tener una visión más clara de cada uno de los stakeholders, pues de esta manera se tendrá más certeza del impacto que tiene en la empresa, lo mucho o poco que afecta su comportamiento; permite revisar la relación que se tiene actualmente. Es decir, brindan el desarrollo de un análisis actual con cada parte interesada, para luego realizar la revisión, ver qué estrategias crear con cada uno, buscando siempre el crecimiento de la organización.

El compromiso con las partes interesadas se entiende como el conjunto de actividades que desarrolla la empresa para darle participación, cumplir con los requerimientos a través de un mecanismo de diálogo y comprensión, logrando tener en cuenta todas las necesidades, para así crear estrategias; por tanto, el propósito de la relación es brindar un modelo estratégico, una gestión efectiva de las operaciones desarrolladas por la empresa, contribuyendo siempre al medio ambiente (Forstater, et al., 2005).

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo mediante un método transversal y no experimental, lo cual permitió cumplir con el logro del objetivo general, que fue: proponer una estrategia de gestión empresarial en el ámbito de la comunicación organizacional para la empresa fábrica de lavaderos LA ROKA, por medio del análisis estratégico de los stakeholders basados en atributos de poder, legitimidad y urgencia, en el fin de vislumbrar relaciones gana a gana.

Para el desarrollo de la investigación se recopiló información de diferentes fuentes que sirvieron como guía para comprender de una mejor manera la importancia de la comunicación organizacional en las empresas; con base en lo indagado, se optó por realizar una encuesta a la fábrica de lavaderos LA ROKA, con el fin de analizar en qué estado actual se encontraba y qué estrategia de gestión se podía implementar para mejorar en cuanto a los ámbitos de comunicación de la misma, también se revisaron los comportamientos de los diferentes stakeholders, los cuales se analizaron a través de los resultados obtenidos mediante una serie de matrices que examinan el poder, la legitimidad y urgencia de las determinadas partes interesadas, lo cual permitió reconocer el impacto que tiene cada uno de ellos en la empresa.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Para el desarrollo del proyecto se realizaron una serie de actividades que permitieron reconocer las prácticas de la fábrica de lavaderos LA ROKA, en cuanto a la comunicación organizacional, las relaciones que tiene con cada uno de sus stakeholders; luego se realizó un inventario de las partes interesadas, se aplicaron las matrices de poder, legitimidad y urgencia; se finalizó con la documentación asociada a la implementación de la estrategia de gestión empresarial.

4.1. Descripción de las prácticas de la empresa a través de una entrevista.

En un principio se aplicaron encuestas a los trabajadores, más, sin embargo, por sugerencias de la representante legal se aplicó una entrevista, la formulación de las preguntas se realizó de forma cuidadosa, ya que la intención era reconocer en qué estado se encontraba la empresa, para ello se revisaron los temas investigados durante el desarrollo del marco teórico, se prepararon las preguntas de manera que nos permitiera obtener la información que se necesitaba; luego se solicitó la cita y se dio cumplimiento a esta, el resultado fue satisfactorio, finalmente se realizó un análisis con las respuestas, lo cual nos dio una visión más clara acerca del estado en el que se encontraba la empresa.

4.2. Identificación de los stakeholders preponderantes en la comunicación organizacional de la fábrica de lavaderos LA ROKA.

Primero se realizó un inventario de las partes interesadas, allí mismo se reconoció el papel que cumple cada uno ellos en la fábrica de lavaderos LA ROKA, como también el canal que utilizan para comunicarse, teniendo este listado se acudió a la matriz de poder, que permitió reconocer la capacidad que tiene cada uno de los stakeholders para influir en las decisiones de la empresa, se continuó aplicando la matriz de legitimidad en la que

se evidenció lo mucho o poco que le importa a la organización y a la sociedad el actuar de cada uno, después se realizó la matriz de urgencia, la cual permitió evaluar la prisa de atenderlos y lo críticos que pueden llegar a ser.

Los datos de las tres matrices de poder, legitimidad, urgencia se organizaron en la matriz consolidada en la que a través del tratamiento de los datos se obtuvo la preponderancia que indicó aquellos stakeholders que se deben priorizar, allí también fueron categorizados en definitivo, latente, expectante, esto depende de su participación en las matrices; para finalizar se aplicó un análisis a cada una de las partes interesadas, se detectaron tres acciones de impacto positivo y negativo a cada uno de ellos, finalizando con el desarrollo de una estrategia para cada uno.

4.3. Documentación asociada a la implementación de la estrategia de gestión empresarial.

En este punto del proyecto se creó un listado de los stakeholders y la estrategia creada en la matriz de análisis, a partir de allí se analizó la forma más efectiva para que se pudiera implementar, por lo que se acudió al diseño de un formato para cada una de las tácticas, con el fin de brindarle un documento a la empresa que le ayudará a dar cumplimiento de las estrategias.

5. RESULTADOS

A continuación, se evidencian todas las actividades realizadas durante el desarrollo del proyecto, en primera instancia se encuentra la descripción de las prácticas de la empresa, las conocimos a través de la aplicación de entrevistas, a las cuales se les realizó un análisis a las respuestas obtenidas, se continuó con el inventario de stakeholders, a partir de ello se procedió a hacer el desarrollo de las matrices y se finaliza con los formatos establecidos para la implementación de las estrategias desarrolladas.

5.1. Descripción de las prácticas de comunicación organizacional de la fábrica de lavaderos LA ROKA con los diferentes stakeholders a través de una entrevista a la representante legal de la empresa y al jefe inmediato.

A continuación, se presenta la pregunta y respuesta general que se obtuvo a partir de la entrevista realizada a la representante legal de la empresa y jefe inmediato, con el respectivo análisis a cada una de las respuestas obtenidas.

Nombre del entrevistador: Shirley Dayana Cardenas Gualdron

Lugar donde se realiza la encuesta: Oficina fábrica de lavaderos LA ROKA.

Ciudad: Piedecuesta Departamento: Santander Fecha: 27 / 04 / 2023

¿Alguna vez ha realizado un análisis de los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA? Sí, No ¿Por qué?

Sí, porque constantemente estamos analizando las personas que nos están rodeando para evitar afectarnos y vernos afectados, pero nunca lo hemos documentado porque no se ha hecho el esfuerzo de sacar el tiempo.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, es consciente de que existen factores que los pueden afectar, por lo que ellos están constantemente analizando las estrategias que pueden crear con aquellas partes interesadas que consideran como una amenaza; sin embargo, no tienen un inventario de claro y definido, lo que nos lleva a deducir que la empresa solamente presta atención a ciertos stakeholders, aquellos que tienen más impacto sobre la elaboración del producto y la venta de este, tales como proveedores de la cerámica que es el material más importante, los clientes porque pueden afectar a la empresa y los trabajadores, puesto que son los que realizan el producto.

¿Cree que los stakeholders pueden verse afectados por las decisiones tomadas por la fábrica de lavaderos LA ROKA?

Sí, porque si cometemos errores, si no analizamos bien antes de hacer las cosas, al revisar todo lo que está pasando alrededor, por cualquier parte se puede filtrar una situación que nos pueda afectar y los afecte a ellos directamente, puesto que a la hora de caer la fábrica, detrás de nosotros van muchas personas, lo mismo sucede si algún proveedor de los más importantes dejan de proporcionarnos los materiales que conforman los lavaderos; ejemplo presentarse escasez en la cerámica que es la base, nos veremos muy afectados.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, sabe que las decisiones que tome pueden afectar a las partes interesadas, pues argumentan que a la hora de que la fábrica no siga produciendo se verán muchas personas afectadas, también entienden que si alguna de las partes interesadas falla, la empresa sufrirá el impacto, puesto que están relacionados, saben que se deben buscar alternativas, sin embargo, en el momento se presenten dificultades como lo sería si se presenta escasez de cerámica que es el material principal para la elaboración de lavaderos enchapados.

¿Considera que los stakeholders pueden afectar las utilidades de la fábrica de lavaderos LA ROKA? Si, No, ¿por qué?

Sí, claro, ¿por ejemplo en el caso de los proveedores, si el valor de los insumos y los materiales están altos nos vemos afectados económicamente; entonces tendremos que buscar otros recursos, otras formas para poder seguir trabajando; también sucede con los clientes, si no les damos un buen trato no comprarán, cambiarán de proveedor, otra forma que tienen ellos de obstaculizar nuestra entrada de dinero es cuando se ponen difíciles a la hora de pagar y así sucede con todas las partes interesadas, puesto que cada uno tiene la forma de afectarnos de alguna u otra manera en la parte económica.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, sabe que las partes interesadas pueden afectar la utilidad, esta parte la relacionan más con los proveedores que son los que proporcionan la materia prima para la elaboración del lavadero enchapado y con los clientes, puesto que son los que compran los productos, en este punto reconocemos que la fábrica tiene su mirada puesta en la producción y distribución de su producto, su atención está puesta en los proveedores de alta importancia que son los que manejan la materia prima más importante para ellos, y es verdad que los clientes pueden afectar directamente, por lo que podemos buscar formas de llegar más a los clientes, entender sus necesidades y sus opiniones lo mismo con los proveedores.

¿La fábrica alguna vez ha creado algún tipo de estrategia con sus stakeholders? Si, ¿Cuál?, No, ¿por qué?

Sí, con la competencia hemos creado, pues estamos en constante comunicación, no con todos, pero sí con algunos de ellos revisamos costos. Con los proveedores para ir buscando mejores ofertas y con los trabajadores estimulándolos para que ellos se sientan bien con sus puestos de trabajo, logrando que estén a gusto con la empresa.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, ha creado estrategias con sus stakeholders; directamente con algunos de sus competidores; dicen que con los proveedores también; sin embargo, la estrategia se entiende como algo interno de la empresa, es decir lo que tienen en cuenta en el sentido de que saben que deben estar preparados por sí en algún momento cierto distribuidor presenta escasez de material, es importante tener otro proveedor que lo supla, por otro lado, con los empleados buscan que estén a gusto con sus puestos de trabajo, por lo que notamos que la empresa si ha implementado estrategias, pero no lo ha realizado con todos tal vez porque no lo consideran importante.

¿Considera que las familias de los trabajadores pueden afectar de alguna manera a la empresa? Sí, No, ¿por qué?

Sí, claro, porque si un trabajador tiene problemas familiares o la familia le hace algún comentario en contra de su trabajo o de la empresa, los afectarán emocionalmente y de acuerdo con la situación emocional que ellos tengan, afecta a la empresa, puesto que no tendrán la mejor actitud a la hora de realizar las actividades.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, reconoce a la familia de los trabajadores como un stakeholder, por lo que comprende que sus trabajadores son personas integrales con sentimientos que, al ser positivos o negativos, puede beneficiar o afectar a la empresa, por lo que consideran importante saber de ellos, conocer sus opiniones acerca de la empresa y lo que piensan acerca del trabajo que desempeña sus familiares en la empresa.

¿Alguna vez la fábrica de lavaderos LA ROKA, ha trabajado con el gobierno? Si, No, ¿por qué?

No, no hemos trabajado con el gobierno, opino que trabajar con ellos es complicado debido a que se deben cumplir muchos protocolos y requisitos; particularmente me gusta

trabajar directamente con los clientes, puesto que no me incomoda vernos afectados en ingresos, porque suelen retrasar pagos cosa que para nosotros es necesario, ya que es importante que el dinero circule para pagar a proveedores, empleados y demás obligaciones que tenemos, además exigen papeles que claramente tenemos, pero es tiempo que ellos no remuneran.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, no ha trabajado con el gobierno, ya que considera que para ello se deben cumplir con muchos requisitos y se demoran en los pagos; sin embargo, es importante que la empresa lo vea desde otros puntos de vista, puesto que el gobierno maneja otros tipos de factores claves que pueden llegar a afectar a la empresa como podría ser que se incorporen nuevos impuestos, entre otros.

¿La fábrica de lavaderos La ROKA, mantiene contacto con los ciudadanos y con los vecinos? Sí, No, ¿por qué?

Sí, con los vecinos estamos en constante comunicación, ya que es importante para nosotros saber si los estamos afectando en algo para que cuando se presente alguna situación que nos afecte a nosotros exista una buena respuesta por parte de ellos. Con los ciudadanos siempre intentamos estar en contacto, porque así miramos qué es lo que está pasando a nivel ciudad, país, obtenemos información, opiniones de los diferentes productos que se encuentran en el mercado.

La fábrica de lavaderos la ROKA, reconoce la importancia de tener una buena relación con sus vecinos, por lo que saben que esta beneficia a las dos partes, ahora bien es importante seguir reforzando esta relación, tanto con los vecinos como con los ciudadanos, puesto que estos pueden beneficiar o afectar a la empresa, ya que así como con el voz a voz puede dar reconocimiento a la organización, también puede ocasionar un daño muy grande al hablar mal de los productos y la actividad que se desarrolla.

¿Qué relación existe entre la fábrica de lavaderos LA ROKA y su competencia?

Últimamente, existe una muy buena relación, estamos muy pendientes de reunirnos un promedio de cuatro veces al año, con el fin de mirar cómo están los costos de los productos, también nos hemos apoyado con información como dónde podemos conseguir ciertos materiales; buscando siempre que ninguno tenga que parar la producción, ya que cada uno cuenta con información diferente que nos beneficia a todos.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, tiene una excelente relación con su competencia, se reúnen varias veces al año en donde discuten temas acerca de sus productos, los costos de producción, comparten información acerca de dónde pueden conseguir los materiales y que empresas o lugares manejan mejores precios; por otro lado, es importante que la empresa fortalezca cada vez más esta relación, se genera más confianza a la hora de compartir información, para así lograr la estabilidad y crecimiento para todos, ya que existen otros tipos de factores que se pueden compartir así como mejores prácticas a la hora de realizar los procesos.

¿Cuál es el canal de comunicación que existe entre la fábrica de lavaderos la ROKA y sus clientes mayoristas?

El canal de comunicación con los clientes mayoristas es a través de llamadas telefónicas y por WhatsApp.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, para estar en contacto con sus clientes mayoristas, lo hace a través de llamadas telefónicas y el chat por WhatsApp, son medios de comunicación usados constantemente por todas las personas y consideramos que es una manera rápida para hacer la recepción de pedidos, sin embargo, por llamada no

existe una evidencia del pedido que por lo que puede llegar a presentarse discordancia entre el cliente y la empresa.

¿En la fábrica de lavaderos LA ROKA, la dirección tiene contacto con todos sus colaboradores? Sí, No, ¿por qué?

Sí, se mantiene contacto con todos los empleados, lo consideramos algo muy importante, ya que todos presentan diferentes puntos de vista ante ciertas situaciones y antes de hacer algún tipo de crítica nos parece indispensable conocer el punto de vista de todos.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, la dirección tiene contacto con todos sus empleados lo que es muy bueno, porque les dan la confianza a cada uno de sus colaboradores de que puedan comentar y dar a conocer sus puntos de vista frente a determinados temas, consideramos que esto los hace sentir parte de la empresa e importantes para ella, por otro lado, reconocen que a veces se presentan situaciones en las cuales es importante escuchar a todas, esto es muy positivo, puesto que contribuye al clima laboral, también porque de esta así se resuelven las situaciones de la mejor manera, es decir de manera justa.

¿Cuáles son los canales de comunicación que existen entre la dirección y los colaboradores de la fábrica de lavaderos LA ROKA?

Está verbal y virtualmente a través de WhatsApp.

En la fábrica de lavaderos LA ROKA, los medios de comunicación que existen entre la dirección y sus colaboradores son de forma verbal, vía chat de WhatsApp, consideramos que son medios de comunicación muy acertados; presencialmente porque a veces los

empleados tienen cosas por comentar, por lo que se sienten más seguros de hacerlo de forma presencial, ya que, consideran que es más confidencial, por otro lado, es una manera muy efectiva, puesto que este medio permite retroalimentación; también está el chat lo cual se considera que es una manera rápida en caso de ser cosas urgentes, pues permite una respuesta rápida.

¿En la fábrica de lavaderos LA ROKA los comentarios y sugerencias realizados por parte de sus colaboradores son tomados en cuenta? Si, No, ¿por qué?

Sí, claro, porque ellos se encuentran en el área de producción, es muy importante tenerlos en cuenta, ya que existen situaciones en las cuales por ejemplo llega un producto con un defecto, es responsabilidad de nosotros, estar alertas, escucharlos, además generan ideas acerca de cómo modificar para mejor el desarrollo de ciertas actividades.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, reconoce que sus empleados son los que realizan cada uno de los procesos, por lo que escuchar los comentarios, opiniones y sugerencias son parte clave para el correcto funcionamiento de la empresa; tienen claro que ellos son los que tienen el contacto directo con los materiales que ingresan a la empresa, por lo que son quienes saben en qué condiciones los proveedores están entregando la mercancía, entienden que son los que están directamente relacionados con las actividades, equipos, herramientas; por lo que es importante atenderlos cuando lo requieran, ya que ellos están actuando en pro de la empresa.

¿En la Fábrica de lavaderos LA ROKA, se crean espacios de integración para sus colaboradores? Si, No, ¿por qué?

Sí, realizar ese tipo de actividades oxigena un poco el espacio de trabajo, el ambiente de las personas emocionalmente les ayuda a desconectarse de la rutina y pues fortalece la relación como equipo, contribuye a hacerse más amigos, más familia.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, crea espacios para que sus empleados se integren, porque consideran que esto oxigena los espacios de trabajo, ya que permite a los trabajadores realizar actividades diferentes que los aleja un poco de la rutina, también mejora el ambiente de trabajo, hace que los colaboradores se sientan mejor emocionalmente, lo que contribuye a una mejor actitud a la hora de desarrollar los procesos, pues brinda aportes a una mejor relación entre todos los integrantes de la organización.

¿En la fábrica de lavaderos LA ROKA, durante la retroalimentación de los procesos y actividades realizadas por los colaboradores, se tienen en cuenta los argumentos de los trabajadores?

Claro, se les escucha, ya que a veces aportan mejores propuestas para la empresa, puesto que con ellos traen o desarrollan por sí mismos habilidades y ayudan a mejorar ciertos procesos. Además, contribuye a conocer y mejorar el clima laboral entre ellos, puesto que a veces se realizan los procesos de manera incorrecta por afán de un compañero o porque alguien no cumplió con sus tareas y retrasó el proceso.

Para la fábrica de lavaderos LA ROKA, es muy importante la opinión de sus trabajadores, puesto que tienen en cuenta que pueden tener ideas que ayuden al desarrollo de la empresa, además, es importante escucharlos, debido a que a partir de ello, se

comprende de una mejor manera al trabajador, la forma de realizar los procesos; el crear estos espacios permite el análisis de la manera como el colaborador piensa, actúa; para así también buscar los mejores métodos de enseñarle, de corregirlo, ya que es importante reconocer que cada persona es un mundo diferente.

¿Cómo es el clima laboral entre los colaboradores de la fábrica de lavaderos LA ROKA?

Gracias a Dios es muy agradable, siempre les hemos hablado y dejado claro que en la fábrica de lavaderos LA ROKA, no se pelea, pueden existir inconformidades, pueden presentarse situaciones, pero se deben resolver de la mejor manera y seguir adelante, porque somos un equipo, por lo tanto, es indispensable estar unidos, apoyándose, nos encargamos de dejarles muy claro eso desde el primer día que empiezan a trabajar y hasta el día de hoy ha funcionado muy bien.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, argumenta que su clima laboral es muy bueno, debido a que, a pesar de las inconformidades y situaciones, la empresa siempre inculca en sus trabajadores la resolución de problemas de la mejor forma; esto es muy positivo debido a que contribuye a un clima laboral en donde prevalece el respeto y armonía entre compañeros.

¿Cuándo la dirección necesita emitir un mensaje a sus colaboradores lo hace de manera oral o escrita?

Cuando es un mensaje importante lo hacemos de forma oral, los llamamos y les decimos a cada uno las cosas, ya que de esta manera se permite retroalimentación y estamos más seguros de que entendieron lo que realmente les queremos decir.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, emite los mensajes de manera oral, porque permite una conversación con los trabajadores, asegurando que sus colaboradores entendieron el mensaje de la manera esperada, esta forma de comunicación es muy buena a pesar de que no existe una evidencia, pero sí asegura un mejor entendimiento, que la escrita.

¿Qué tan importante es para la fábrica de lavaderos que sus stakeholders le tengan aprecio?

Es muy importante, porque así salen las cosas mejor y nos beneficiamos todos, la fábrica se beneficia muy bien si ellos nos quieren, si se sienten satisfechos con la empresa; a diario nos preocupamos por que este factor se dé de la mejor manera.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, argumenta que es importante que sus Stakeholders les tengan aprecio, ya que reconocen que este factor es muy importante, puesto que ofrece muchos beneficios, lo que le permite a la empresa un crecimiento; además puede llegar a brindar una ventaja competitiva muy grande; entonces que la organización se preocupe por despertar ese sentimiento positivo es clave para el desarrollo organizacional.

¿Considera que mantener una buena relación con los stakeholders puede beneficiar a la fábrica de lavaderos LA ROKA? Si, No, ¿por qué?

Sí, porque si es con los proveedores tenemos mejores oportunidades, mejores ofertas, si es con los trabajadores serán mejores los resultados a la hora de finalizar y cumplir con las tareas diarias, con los bancos, con los vecinos, con todos es muy importante, ya que es la única forma de estar todos bien y que cada una de las actividades de la empresa funcionen de la mejor manera.

Para la fábrica de lavaderos LA ROKA, es muy importante tener una buena relación con sus partes interesadas, reconocen que son grandes los beneficios, sin embargo, al no tener un inventario de stakeholders definido, se hace difícil poder crear lazos fuertes con todos, puesto que tal vez no reconocen el impacto que tiene cada uno de ellos, por lo que se les hace complicado mantenerse en contacto con todos.

¿Cree importante revisar los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA e identificar qué relación se puede establecer con cada uno ellos? Si, No, ¿por qué?

Sí, creo que es muy importante revisarlos para asegurar garantías mutuas.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, considera importante hacer un inventario de sus Stakeholders, esto brindará una visión más amplia a la empresa, permitiéndole así desarrollar estrategias en todos los factores que la conforman, argumentan que también desean crear relaciones con cada uno de ellos, pues desean reconocerlos a todos y crear vínculos que en los cuales se generen beneficios mutuos.

¿Está la fábrica de lavaderos LA ROKA, dispuesta a crear canales de comunicación con cada uno de sus stakeholders y mantenerse en contacto con cada uno de ellos? Si, No, ¿por qué?

Sí, estamos de acuerdo porque así estamos pendientes de cumplir con las necesidades que ellos tienen y también suplir las nuestras, ya que de esta manera se podrán desarrollar espacios para llevar a cabo las mejores situaciones, lograr el cumplimiento de las metas, los objetivos, apoyarnos entre todos y seguir creciendo cada vez más como empresa.

La fábrica de lavaderos LA ROKA, está dispuesta a crear relaciones con sus stakeholders, lo que es muy positivo, algo que se debe resaltar es que argumentan que están dispuestos a cumplir con las necesidades y deseos de sus partes, pues, saben que a partir de ello, la empresa también recibirá en reciprocidad grandes oportunidades; ya que al estar en contacto con ellos les brindará la oportunidad de crear estrategias con cada uno de ellos, aportando cada vez más al desarrollo y crecimiento de la empresa.

5.2. Identificación de los stakeholders preponderantes en la comunicación organizacional de la fábrica de lavaderos LA ROKA.

En esta parte se encuentra el desarrollo de las distintas matrices aplicadas para el análisis de las diferentes partes interesadas de la fábrica de lavaderos LA ROKA, en primer lugar, está un inventario en el cual se lista cada uno de los stakeholders, la importancia que tiene en la empresa, el canal de comunicación que se emplea, seguidamente se encuentran las matrices de poder, legitimidad, urgencia, la consolidada y finaliza con las de análisis.

5.2.1. Inventario de stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.

Tabla 1. Inventario de stakeholders

STAKEHOLDERS	JUSTIFICACIÓN	CANAL DE COMUNICACIÓN
Dirección	La comunicación con los directivos es importante, ya que son los encargados de tomar las decisiones, crear las estrategias que se llevarán a cabo y organizan la ruta de carga.	Presencialmente
Secretaría	La comunicación con la secretaria es importante, ya que es la persona que siempre está presente en la fábrica y está al tanto de todo, se encarga de dirigir el orden de carga, de pagar los pedidos que	WhatsApp Presencialmente

	llegan, de estar al pendiente de los trabajadores.	
Maestros de producción	La comunicación con maestros de producción es importante, ya que de ellos depende las cantidades de lavaderos que se harán y que el producto se elabore correctamente.	Presencialmente
Auxiliares de producto en proceso	La comunicación con los auxiliares de producto en proceso es importante, ya que de ellos depende que el producto se breche correctamente, no presente filtración y que el lavadero se vea bonito.	Presencialmente
Auxiliares de producto terminado	La comunicación con los auxiliares de producto terminado es importante, ya que pueden afectar el correcto desarrollo de los procesos.	Presencialmente
Auxiliares logísticos	La comunicación con los auxiliares logísticos es importante, ya que de ellos depende que los lavaderos se entreguen en buen estado y a tiempo al cliente.	WhatsApp Llamada telefónica
Familia de los trabajadores	La comunicación con la familia de los trabajadores es importante, porque pueden motivar o desmotivar al trabajador.	WhatsApp
Clientes interdepartamentales	La comunicación con los clientes interdepartamentales es importante, porque demandan grandes cantidades de lavaderos.	Llamada telefónica WhatsApp
Clientes locales	La comunicación con los clientes locales es importante, porque hacen pedidos constantemente.	WhatsApp
Clientes ocasionales	La comunicación con los clientes ocasionales es importante, porque las observaciones que realicen del lavadero pueden llegar a ser mejoras en el producto, además pueden llegar a ser clientes potenciales en un futuro.	Presencialmente WhatsApp
Competencia	La comunicación con la competencia es importante, porque con ellos se crean acuerdos para establecer precios, para buscar alternativas en cuanto a la escasez de material.	Presencialmente WhatsApp
Proveedores importancia alta	La comunicación con los proveedores de importancia alta es valiosa, porque son los que manejan los materiales más	Correo electrónico WhatsApp

	indispensables en la fabricación del lavadero.	
Proveedores importancia media	La comunicación con los proveedores de importancia media es indispensable, ya que son los encargados de distribuir materias primas para la elaboración del lavadero.	Presencialmente WhatsApp
Proveedores importancia baja	La comunicación con los proveedores de importancia baja es conveniente, ya que son los encargados de distribuir herramientas utilizadas en la elaboración y embellecimiento del producto.	Presencialmente WhatsApp
Bancos	La comunicación con los bancos es importante, ya que son los encargados de mantener a la fábrica al tanto acerca del estado en el que se encuentran sus obligaciones bancarias.	Correo electrónico
Ciudadanos	La comunicación con los ciudadanos es importante, puesto que pueden ser clientes potenciales, además sus opiniones acerca de la empresa y el producto aportar conocimientos, también pueden darle una buena reputación a la fábrica de lavaderos LA ROKA.	Presencialmente WhatsApp
Vecinos	La comunicación con los vecinos es importante, ya que son las personas que rodean la fábrica, por lo que pueden informar si alguna actividad de la empresa los está afectando o incomodando.	Presencialmente WhatsApp
Entes regulatorios	La comunicación con los entes regulatorios es importante, ya que es indispensable cumplir con las obligaciones legales de la fábrica, pues de ellos dependen los impuestos, las sanciones y demás.	Presencialmente Correo electrónico
Gobierno	La comunicación con el gobierno es importante, puesto que mantenerse en contacto con las actividades que realiza el gobierno, licitaciones, decisiones que toman a nivel nacional y demás, puede beneficiar u obstaculizar a la empresa.	Medios masivos Medios digitales
Medios de comunicación	La comunicación con los medios de comunicación es importante, ya que son agentes de información.	Redes sociales

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de la identificación de los stakeholders de la empresa.

5.2.2. Desarrollo de la matriz de poder, aplicada a los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.

Tabla 2. Matriz de poder

STAKEHOLDERS	MEDIOS DE PODER								
	MEDIOS COERCITIVOS		MEDIOS UTILITARIOS					MEDIOS SIMBÓLICOS	GRADO DE PODER
	F. física	Armas	R. físicos	R. financieros	R. Tecnológicos	R. Intelectuales	R. Logísticos	Reconocimiento y estima	
Grado de sensibilidad	1	1	2	2	1	2	2	2	
Dirección									
Grado de disponibilidad	0	0	1	2	1	2	1	2	
Grado de poder	0	0	2	4	1	4	2	4	256
Secretaria									
Grado de disponibilidad	0	1	1	1	1	1	2	2	
Grado de poder	0	1	2	2	1	2	4	4	128
Maestro de producción									
Grado de disponibilidad	1	0	1	0	0	0	2	2	
Grado de poder	1	0	2	0	0	0	4	4	32
Auxiliares de producto en proceso									

Grado de disponibilidad	1	0	1	0	0	0	2	2	
Grado de poder	1	0	2	0	0	0	4	4	32
Auxiliares de producto terminado									
Grado de disponibilidad	1	0	1	0	0	0	2	2	
Grado de poder	1	0	2	0	0	0	4	4	32
Auxiliares logísticos									
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	3	2	
Grado de poder	0	0	0	0	0	0	6	4	24
Familia de los trabajadores									
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	0	2	
Grado de poder	0	0	0	0	0	0	0	4	4
Cientes interdepartamentales									
Grado de disponibilidad	0	0	0	1	0	0	1	2	
Grado de poder	0	0	0	2	0	0	2	4	16
Cientes locales									
Grado de disponibilidad	0	0	0	1	0	0	1	2	
Grado de poder	0	0	0	2	0	0	2	4	16
Cientes ocasionales									
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	0	1	
Grado de poder	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Competencia									

Grado de disponibilidad	0	0	0	2	0	0	1	1	
Grado de poder	0	0	0	4	0	0	2	2	16
Proveedores importancia alta									
Grado de disponibilidad	0	0	0	3	0	0	2	2	
Grado de poder	0	0	0	6	0	0	4	4	96
Proveedores importancia media									
Grado de disponibilidad	0	0	0	2	0	0	1	1	
Grado de poder	0	0	0	4	0	0	2	2	16
Proveedores importancia baja									
Grado de disponibilidad	0	0	0	0	0	0	1	1	
Grado de poder	0	0	0	0	0	0	2	2	4
Bancos									
Grado de disponibilidad	0	0	0	2	0	0	0	1	
Grado de poder	0	0	0	4	0	0	0	2	8
Ciudadanos									
Grado de disponibilidad	0	0	0	1	0	0	1	0	
Grado de poder	0	0	0	2	0	0	2	0	4
Vecinos									
Grado de disponibilidad	0	0	1	0	0	0	1	2	
Grado de poder	0	0	2	0	0	0	2	4	16
Entes regulatorios									

Grado de disponibilidad	0	0	0	2	0	0	0	1	
Grado de poder	0	0	0	4	0	0	0	2	8
Gobierno									
Grado de disponibilidad	0	0	0	2	0	0	0	1	
Grado de poder	0	0	0	4	0	0	0	2	8
Medios de comunicación									
Grado de disponibilidad	0	0	0	1	0	0	0	1	
Grado de poder	0	0	0	2	0	0	0	2	4

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de análisis del inventario de stakeholders.

De la matriz de los medios poder deducimos que el stakeholder que tiene más poder en la fábrica de lavaderos la ROKA, es la dirección; puesto que ellos son los encargados de tomar las decisiones, establecer relaciones con las demás partes interesadas y de crear las estrategias; poseen el control de cada uno de los recursos. La siguiente parte interesada con más impacto es la secretaria, personalmente considero que es lógico, puesto que ella es la que más tiempo está en la fábrica, y está al tanto del manejo que se le da a cada uno de los medios.

5.2.3. Elaboración de la matriz de niveles de legitimidad a los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.

Tabla 3. Matriz de legitimidad

STAKEHOLDER	NIVELES DE LEGITIMIDAD		Grado de legitimidad total
	Para la organización	Para la sociedad	
Dirección	3	2	6
Secretaria	2	1	2
Maestros de producción	3	1	3
Auxiliares de producto en proceso	3	1	3
Auxiliares de producto terminado	2	0	0
Auxiliares logísticos	3	1	3
Familia de los trabajadores	1	1	1
Clientes interdepartamentales	2	1	2
Clientes locales	2	1	2
Clientes ocasionales	1	0	0
Competencia	3	2	6
Proveedores importancia alta	3	2	6
Proveedores importancia media	2	1	2
Proveedores importancia baja	1	1	1
Bancos	3	3	9
Ciudadanos	3	2	6
Vecinos	3	0	0
Entes regulatorios	3	2	6
Gobierno	3	3	9
Medios de comunicación	3	1	3

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir del análisis del inventario de stakeholders.

De la matriz de legitimidad, podemos notar que los stakeholders que más pueden afectar a la empresa en cuanto a su comportamiento son los bancos y el gobierno, puesto que son parte del entorno, es decir la organización no puede controlar sus acciones, pues uno es el encargado de dirigir el país y cada una de las decisiones que tome puede afectar o beneficiar la fábrica, por otro lado se encuentran aquellos encargados de brindar préstamos, de ellos dependen la puesta en marcha de muchos proyectos.

5.2.4. Desarrollo de la matriz de urgencia aplicada a los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.

Tabla 4. Matriz de urgencia

STAKEHOLDER	CRITERIOS DE URGENCIA		Grado de urgencia total
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Dirección	3	3	9
Secretaria	2	3	6
Maestros de producción	2	2	4
Auxiliares de producto en proceso	2	2	4
Auxiliares de producto terminado	1	1	1
Auxiliares logísticos	3	2	6
Familia de los trabajadores	1	1	1
Clientes interdepartamentales	3	2	6

STAKEHOLDER	CRITERIOS DE URGENCIA		Grado de urgencia total
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Clientes locales	3	2	6
Clientes ocasionales	2	3	6
Competencia	2	2	4
Proveedores importancia alta	3	2	6
Proveedores importancia media	2	1	2
Proveedores importancia baja	1	1	1
Bancos	1	2	2
Ciudadanos	1	3	3
Vecinos	2	2	4
Entes regulatorios	2	1	2
Gobierno	2	1	2
Medios de comunicación	1	3	3

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir del análisis del inventario de stakeholders.

De la matriz de urgencia, podemos decir que el stakeholder más urgente de atender es la dirección, ya que es la que lleva el control de toda la empresa, por otro lado con un grado de urgencia de 6, se encuentran la secretaria, puesto que es la mano derecha de los directivos, los auxiliares logísticos, ya que son los encargados de que se haga de manera eficiente la entrega de los pedidos, los clientes interdepartamentales, los locales, los ocasionales, estos porque pueden afectar las ventas y los proveedores de alta

importancia, ya que son los que manejan la materia prima más importante para la producción del lavadero.

5.2.5. Elaboración de la matriz que consolida los diferentes resultados de poder, legitimidad y urgencia de los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.

Tabla 5. Matriz consolidada

Stakeholders	Grado de poder		Grado de legitimidad		Grado de urgencia		Total, Ax Bx C	Preponderancia	Categorización
	Total	N	Total	N	Total	N			
Dirección	256	7,09	6	1,71	9	2,31	28,05	12,73	Definitivo
Secretaria	128	3,55	2	0,57	6	1,54	3,12	1,41	Definitivo
Maestro de producción	32	0,89	3	0,86	4	1,03	0,78	0,35	Definitivo
Auxiliares de producto en proceso	32	0,89	3	0,86	4	1,03	0,78	0,35	Definitivo
Auxiliares de producto terminado	32	0,89	0	0,00	1	0,26	0,23	0,10	Expectante
Auxiliares logísticos	24	0,66	3	0,86	6	1,54	0,88	0,40	Definitivo
Familia de los trabajadores	4	0,11	1	0,29	1	0,26	0,01	0,00	Definitivo
Clientes interdepartamentales	16	0,44	2	0,57	6	1,54	0,39	0,18	Definitivo
Clientes locales	16	0,44	2	0,57	6	1,54	0,39	0,18	Definitivo
Clientes ocasionales	2	0,06	0	0,00	6	1,54	0,09	0,04	Expectante
Competencia	16	0,44	6	1,71	4	1,03	0,78	0,35	Definitivo
Proveedores importancia alta	96	2,66	6	1,71	6	1,54	7,01	3,18	Definitivo
Proveedores importancia media	16	0,44	2	0,57	2	0,51	0,13	0,06	Definitivo
Proveedores importancia baja	4	0,11	1	0,29	1	0,26	0,01	0,00	Definitivo

Stakeholders	Grado de poder		Grado de legitimidad		Grado de urgencia		Total, Ax Bx C	Preponderancia	Categorización
	Total	N	Total	N	Total	N			
Bancos	8	0,22	9	2,57	2	0,51	0,29	0,13	Definitivo
Ciudadanos	4	0,11	6	1,71	3	0,77	0,15	0,07	Definitivo
Vecinos	16	0,44	0	0,00	4	1,03	0,45	0,21	Expectante
Entes regulatorios	8	0,22	6	1,71	2	0,51	0,19	0,09	Definitivo
Gobierno	8	0,22	9	2,57	2	0,51	0,29	0,13	Definitivo
Medios de comunicación	4	0,11	3	0,86	3	0,77	0,07	0,03	Definitivo
TOTAL	722		70		78		44,09		
Número de stakeholders	20		20		20		20		
Promedio	36,1		3,5		3,9		2,20		

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir del análisis de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

De la matriz consolidada podemos decir que los stakeholders que debe priorizar la fábrica de lavaderos la ROKA, son la dirección, la secretaría y los proveedores de importancia alta, en cuanto a la categorización, sólo se presentan definitivos y expectantes.

5.2.6. Desarrollo de las matrices de análisis de cada uno de los stakeholders de la fábrica de lavaderos LA ROKA.

Tabla 6. Matriz de análisis de la dirección

Nombre	Dirección
Poder (Normalizado)	7,09
Legitimidad (Normalizado)	1,71
Urgencia (Normalizado)	2,31
Acciones de impacto positivo	1. Crear estrategias para aumentar la rentabilidad. 2. Gestionar una cultura organizacional. 3. Crear buena relación con los clientes.
Acciones de impacto negativo	1. Darle mala reputación a la empresa. 2. Mal manejo de los recursos. 3. Exceso de autoridad.
Estrategia	Se implementará un canal rápido y efectivo que permita estar en constante comunicación con los directivos.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 7. Matriz de análisis de la secretaria

Nombre	Secretaria
Poder (Normalizado)	3,55
Legitimidad (Normalizado)	0,57
Urgencia (Normalizado)	1,54
Acciones de impacto positivo	1. Controlar el horario de llegada y salida de los trabajadores. 2. Llevar el control exacto del inventario de lavaderos. 3. Contribuir a que exista buen clima laboral.
Acciones de impacto negativo	1. Cargar los pedidos en el orden incorrecto. 2. Realizar las facturas de forma incorrecta. 3. Cargar las bases de los lavaderos de forma incorrecta.
Estrategia	Se empezarán a gestionar espacios mutuos periódicamente para realizar procesos de actualización de la información.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 8. Matriz de análisis de los maestros de producción

Nombre	Maestro de producción
Poder (Normalizado)	0,89
Legitimidad (Normalizado)	0,86
Urgencia (Normalizado)	1,03
Acciones de impacto positivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la producción. 2. Desarrollo de técnicas para que el lavadero salga del molde más bonito estéticamente. 3. Innovar en los diseños de los lavaderos.
Acciones de impacto negativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Malgastar cerámica. 2. Elaborar lavaderos de forma incorrecta. 3. Dañar las herramientas básicas para la elaboración del producto.
Estrategia	Se establecerán espacios en los cuales se retroalimenta el trabajo de los colaboradores y se escuchen sus opiniones.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 9. Matriz de análisis de los auxiliares de producto en proceso

Nombre	Auxiliares de producto en proceso
Poder (Normalizado)	0,89
Legitimidad (Normalizado)	0,86
Urgencia (Normalizado)	1,03
Acciones de impacto positivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Embellecer el lavadero. 2. Cuidar las herramientas. 3. Contribuir en el despacho de los pedidos urgentes.
Acciones de impacto negativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brechar los lavaderos de forma incorrecta. 2. Embalar lavaderos en mal estado. 3. Malgastar el cemento blanco.
Estrategia	Se implementarán actividades en las cuales se realice lluvia de ideas, teniendo como tema central la mejor forma de realizar los procesos.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 10. Matriz de análisis de los auxiliares de producto terminado

Nombre	Auxiliares de producto terminado
Poder (Normalizado)	0,89
Legitimidad (Normalizado)	0,00
Urgencia (Normalizado)	0,26
Acciones de impacto positivo	1. Agilizar los procesos. 2. Motivar con su colaboración a los demás trabajadores. 3. Utilizar el material sin malgastar.
Acciones de impacto negativo	1. Malgastar el material. 2. Retrasar los procesos. 3. Crear incomodidad en los demás colaboradores,
Estrategia	Realizar supervisión directa, periódicamente.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 11. Matriz de análisis de los auxiliares logísticos

Nombre	Auxiliares logísticos
Poder (Normalizado)	0,66
Legitimidad (Normalizado)	0,86
Urgencia (Normalizado)	1,54
Acciones de impacto positivo	1. Entregar los pedidos a la hora, momento y lugar correcto. 2. Buena comunicación con el cliente a la hora de entrega del pedido. 3. Reconocer posibles clientes potenciales.
Acciones de impacto negativo	1. Entregar las bases equivocadas. 2. Cobrar mal la factura. 3. Entregar el lavadero equivocado.
Estrategia	Establecer un canal de comunicación rápido que permita el contacto entre la empresa, los auxiliares logísticos y los clientes.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 12. Matriz de análisis de la familia de los trabajadores

Nombre	Familia de los trabajadores
Poder (Normalizado)	0,11
Legitimidad (Normalizado)	0,29
Urgencia (Normalizado)	0,26
Acciones de impacto positivo	1. Hablar bien de la empresa. 2. Motivar al trabajador. 3. Recomendar los lavaderos.
Acciones de impacto negativo	1. Desmotivar al trabajador. 2. Hablar mal de la empresa. 3. Compartir información confidencial de la empresa.
Estrategia	Implementar actividades en las cuales se permita la participación de la familia de los trabajadores.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 13. Matriz de análisis de los clientes interdepartamentales

Nombre	Clientes interdepartamentales
Poder (Normalizado)	0,44
Legitimidad (Normalizado)	0,57
Urgencia (Normalizado)	1,54
Acciones de impacto positivo	1. Realizar pedidos más seguidos. 2. Dar el contacto (número de celular) a otras ferreterías. 3. Impulsar la venta de lavaderos como producto principal en la ferretería.
Acciones de impacto negativo	1. Cambiar de distribuidor. 2. Exigir nuevas modalidades de pago. 3. Manipular de forma incorrecta los lavaderos y que presenten daños.
Estrategia	Establecer topes de ventas y dar obsequios a los clientes que los superen.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia

Tabla 14. Matriz de análisis de los clientes locales

Nombre	Clientes locales
Poder (Normalizado)	0,44
Legitimidad (Normalizado)	0,57
Urgencia (Normalizado)	1,54
Acciones de impacto positivo	1. Pago de contado. 2. Aumentar el pedido de lavaderos. 3. Atraer nuevos clientes.
Acciones de impacto negativo	1. Cambiar de distribuidor. 2. Exigir otras modalidades de pago. 3. Abusar de la logística de la empresa.
Estrategia	Implementar visitas a los clientes semestralmente, para interactuar con ellos y conocer sus comentarios.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 15. Matriz de análisis de los clientes ocasionales

Nombre	Clientes ocasionales
Poder (Normalizado)	0,06
Legitimidad (Normalizado)	0,00
Urgencia (Normalizado)	1,54
Acciones de impacto positivo	1. Recomendación voz a voz. 2. Ideas de mejora del producto. 3. Realizar sus compras en la fábrica.
Acciones de impacto negativo	1. Hablar mal de la empresa. 2. Hablar mal del producto. 3. Reclamos y devoluciones por los productos que ellos mismos eligieron.
Estrategia	Implementar una encuesta en la cual el cliente, informe acerca de su satisfacción tanto de la atención, como del producto.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 16. Matriz de análisis de la competencia

Nombre	Competencia
Poder (Normalizado)	0,44
Legitimidad (Normalizado)	1,71
Urgencia (Normalizado)	1,03
Acciones de impacto positivo	1. Respetar los clientes. 2. Contribuir a la innovación del lavadero. 3. Motivar a mejorar la calidad.
Acciones de impacto negativo	1. Bajar los precios de los lavaderos. 2. Hablar mal de la fábrica. 3. Brindarles mayores sueldos a los empleados.
Estrategia	Implementar espacios de colaboración en los cuales se evalúen y analicen la mejor forma de hacer los procesos.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 17. Matriz de análisis de los proveedores de importancia alta

Nombre	Proveedores importancia alta
Poder (Normalizado)	2,66
Legitimidad (Normalizado)	1,71
Urgencia (Normalizado)	1,54
Acciones de impacto positivo	1. Mantener informada a la empresa (fluctuación de los precios, cuando llega materia prima). 2. Entregar los materiales en el tiempo acordado. 3. Manejar precios asequibles.
Acciones de impacto negativo	1. No entregar los pedidos. 2. productos en mal estado. 3. Poco compromiso.
Estrategia	Establecer una comunicación activa, transparente, para así solucionar cualquier adversidad que se presente de la mejor manera.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 18. Matriz de análisis de los proveedores de importancia media

Nombre	Proveedores importancia media
Poder (Normalizado)	0,44
Legitimidad (Normalizado)	0,57
Urgencia (Normalizado)	0,51
Acciones de impacto positivo	1. Mantener informada a la empresa. 2. Precios competitivos. 3. Innovación en los productos.
Acciones de impacto negativo	1. Incumplimiento en los tiempos de entrega. 2. Productos en mal estado. 3. Incumplimiento en el pedido realizado.
Estrategia	Implementar relaciones de beneficios mutuos que permitan compartir conocimientos y recursos que permitan la mejora de los productos.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 19. Matriz de análisis de los proveedores de importancia baja

Nombre	Proveedores importancia baja
Poder (Normalizado)	0,11
Legitimidad (Normalizado)	0,29
Urgencia (Normalizado)	0,26
Acciones de impacto positivo	1. Precios competitivos. 2. Innovación en las herramientas. 3. Ofrecer diferentes modalidades de pago.
Acciones de impacto negativo	1. Incumplimiento en los tiempos de entrega. 2. Entrega de productos defectuosos. 3. Venta de productos obsoletos.
Estrategia	Establecer relaciones colaborativas.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 20. Matriz de análisis de los Bancos

Nombre	Bancos
Poder (Normalizado)	0,22
Legitimidad (Normalizado)	2,57
Urgencia (Normalizado)	0,51
Acciones de impacto positivo	1. Financiar. 2. Brindar servicios de asesoramiento económico. 3. Facilidad en los pagos.
Acciones de impacto negativo	1. Altas tasas de interés. 2. Negación de créditos. 3. Embargar.
Estrategia	Establecer una revisión anual de cómo se encuentra el estado de la empresa frente a sus obligaciones con el banco.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 21. Matriz de análisis de los ciudadanos

Nombre	Ciudadanos
Poder (Normalizado)	0,11
Legitimidad (Normalizado)	1,71
Urgencia (Normalizado)	0,77
Acciones de impacto positivo	1. Recomendación voz a voz. 2. Dar críticas constructivas de los productos. 3. Comprar los productos de la fábrica.
Acciones de impacto negativo	1. Hablar mal de la fábrica. 2. No comprar los productos. 3. Denunciar ante las autoridades.
Estrategia	Implementar espacios en los cuales se tenga contacto con los ciudadanos para conocer sus opiniones acerca de la empresa y sus productos.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 22. Matriz de análisis de los vecinos

Nombre	Vecinos
Poder (Normalizado)	0,44
Legitimidad (Normalizado)	0,00
Urgencia (Normalizado)	1,03
Acciones de impacto positivo	1. Darle a conocer a la fábrica sus opiniones. 2. Recomendar los productos. 3. Hacer comentarios constructivos.
Acciones de impacto negativo	1. Hablar mal de la fábrica. 2. Obstruir las mejoras en cuanto a infraestructura. 3. Obstaculizar el tránsito de la parte logística.
Estrategia	Establecer una canal de comunicación en el cual los vecinos puedan expresar cualquier incomodidad.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 23. Matriz de análisis de los entes regulatorios

Nombre	Entes regulatorios
Poder (Normalizado)	0,22
Legitimidad (Normalizado)	1,71
Urgencia (Normalizado)	0,51
Acciones de impacto positivo	1. Fomentar la competencia justa. 2. Facilitar los procesos de registros y permisos. 3. Financiamiento.
Acciones de impacto negativo	1. Multas y sanciones. 2. Prohibir la comercialización de productos. 3. Evitar que la empresa opere.
Estrategia	Implementar la revisión semestral de las normas y regulaciones para hacer cumplimiento, buscando siempre un desarrollo económico y social.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 24. Matriz de análisis del gobierno

Nombre	Gobierno
Poder (Normalizado)	0,22
Legitimidad (Normalizado)	2,57
Urgencia (Normalizado)	0,51
Acciones de impacto positivo	1. Apoyar. 2. Reducción de impuestos. 3. Permitirle trabajar en proyectos del gobierno.
Acciones de impacto negativo	1. Establecer impuestos más altos. 2. Rechazar o cancelar contratos en los que trabaja o puede llegar a trabajar la empresa. 3. Establecer regulaciones más estrictas.
Estrategia	Establecer revisión constante de los diferentes canales de comunicación por los cuales el gobierno brinda información.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 25. Matriz de análisis de los medios de comunicación

Nombre	Medios de comunicación
Poder (Normalizado)	0,11
Legitimidad (Normalizado)	0,86
Urgencia (Normalizado)	0,77
Acciones de impacto positivo	1. Darle publicidad. 2. Desarrollar artículos de opinión. 3. Cubrir eventos que se realicen.
Acciones de impacto negativo	1. Hacer críticas injustas acerca del lavadero. 2. Comunicar información errónea acerca de los procesos. 3. Abusar de su poder.
Estrategia	Establecer una comunicación activa con los medios de comunicación.

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de poder, legitimidad y urgencia.

5.3. Documentación asociada a la implementación de la estrategia de gestión empresarial en el ámbito de la comunicación organizacional.

En esta parte del trabajo se encuentran la documentación asociada para la implementación de las estrategias, en primer lugar, encontrará una tabla en la cual se está el stakeholder, la estrategia y nombre del formato que se asignó, luego se encuentra cada uno de los documentos listos para ser utilizados por la empresa.

Tabla 26. Asignación de formatos para el cumplimiento de la estrategia

Stakeholder	Estrategia	Formato
Dirección	Se implementará un canal rápido y efectivo que permita estar en constante comunicación con los directivos.	Mensajes Urgentes
Secretaria	Se empezarán a gestionar espacios mutuos periódicamente para realizar procesos de actualización de información.	Documento cronograma de reuniones anual.
Maestro de producción	Se establecerán espacios en los cuales se retroalimenta el trabajo de los colaboradores y se escuchen sus opiniones.	Documento cronograma de reuniones anual.
Auxiliares de producto en proceso	Se implementarán actividades en las cuales se realice lluvia de ideas, teniendo como tema central la mejor forma de realizar los procesos.	Carta de invitación al evento.
Auxiliares de producto terminado	Realizar supervisión directa, periódicamente.	Formato para realizar Check list- Auxiliares
Auxiliares logísticos	Establecer un canal de comunicación rápido que permita el contacto entre la empresa, los auxiliares logísticos y los clientes.	Hoja de guía para auxiliares logísticos
Familia de los trabajadores	Implementar actividades en las cuales se permita la participación de la familia de los trabajadores.	Carta de invitación a familiares
Clientes interdepartamentales	Establecer topes de ventas y dar obsequios a los clientes que los superen.	Mensaje a clientes

Stakeholder	Estrategia	Formato
Clientes locales	Implementar visitas a los clientes semestralmente, para interactuar con ellos y conocer sus comentarios.	Plan de visitas
Clientes ocasionales	Implementar una encuesta en la cual el cliente, informe acerca de su satisfacción tanto de la atención como del producto.	Encuesta de satisfacción
Competencia	Implementar espacios de colaboración en los cuales se evalúen y analicen la mejor forma de hacer los procesos.	Carta de invitación a evento
Proveedores importancia alta	Establecer una comunicación activa, transparente, para así solucionar cualquier adversidad.	Carta a proveedores
Proveedores importancia media	Implementar relaciones de beneficios mutuos en la cual se compartan conocimientos y recursos que permitan la mejora de los productos.	Carta a proveedores
Proveedores importancia baja	Establecer relaciones colaborativas.	Carta a proveedores
Bancos	Establecer una revisión anual de cómo se encuentra el estado de la empresa frente a sus obligaciones bancarias.	Formato para realizar el Check list- Bancos
Ciudadanos	Implementar espacios en los cuales se tenga contacto con los ciudadanos para conocer sus opiniones acerca de la empresa y sus productos.	Encuesta a personas
Vecinos	Implementar espacios en los cuales los vecinos puedan expresar cualquier incomodidad.	Encuesta a personas
Entes regulatorios	Implementar la revisión semestral de las normas y regulaciones para hacer cumplimiento, buscando siempre un desarrollo económico y social.	Formato para realizar Check list- entes regulatorios
Gobierno	Establecer revisión constante de los diferentes canales de comunicación por los cuales el gobierno brinda información.	Bitácora de información
Medios de comunicación	Establecer una comunicación activa con los medios de comunicación.	Acta de reunión

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de las matrices de análisis.

Figura 6. Mensaje a dueños de la empresa

Para: (correos electrónicos de los dueños de la empresa)

Asunto: Convocatoria a reunión

Cuerpo del mensaje:

Como líderes de la empresa, les escribimos con urgencia para solicitarles una reunión, donde podamos discutir temas importantes, que pueden llegar a influir positiva o negativamente en el futuro de la empresa.

Por lo que en este encuentro abordaremos temas como:

(lista de temas a tratar en la reunión)

Agradecemos la confirmación de su asistencia, una vez tengamos respuesta de la disponibilidad de ustedes, agendaremos la fecha, hora y ubicación.

Es importante que tengan en cuenta que la dedicación y cooperación de los propietarios son cruciales para el éxito mutuo, esperamos con gran deseo y confiamos en juntos, tomaremos la mejor decisión y crearemos las mejores estrategias para seguir asegurando el crecimiento de la organización.

Gracias por su atención, esperamos pronta respuesta.

Atentamente,

(nombres de los directivos y sus respectivos cargos)

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Documento de reuniones programadas para el año

En la ciudad de Piedecuesta, a los (DÍA) días del mes de (MES) del año (AÑO), en la fábrica de lavaderos LA ROKA, se reúnen los empleados del área de (NOMBRE DEL ÁREA) con los representantes de la dirección con el fin de establecer el calendario de reuniones para el año (AÑO).

El representante de la dirección (NOMBRE) da a conocer a los empleados del área de (NOMBRE DEL ÁREA) la importancia de fijar las fechas a los encuentros, ya que tienen como objetivo mantener la comunicación efectiva y brindarles a los empleados el espacio para que expresen sus opiniones, den a conocer sus comentarios e inquietudes, porque de esta manera se podrá tomar acciones para mejorar el clima laboral, la forma en que se desarrollan los procesos y demás actividades.

Después de tener en cuenta las diferentes opiniones y puntos de vista de los diferentes participantes, se acuerda el siguiente calendario de reuniones para el año (AÑO).

1. La reunión número 1, se hará (FECHA) a las (HORA).
2. La reunión número 2, se hará (FECHA) a las (HORA).
3. La reunión número 3, se hará (FECHA) a las (HORA).

Se acordó que todas las reuniones se harán en las instalaciones de la fábrica de lavaderos LA ROKA.

El representante de la dirección (NOMBRE), les dice a los empleados la importancia de la asistencia y puntualidad a los encuentros, también les dice que se les enviarán recordatorios de las reuniones.

Para finalizar es firmada la presente acta por todos los participantes al encuentro como muestra de conformidad.

Firmas de los representantes de la dirección:

(FIRMA DE REPRESENTANTE 1)

(FIRMA DE REPRESENTANTE 2)

(FIRMA DE REPRESENTANTE 3)

Firmas de los empleados:

(FIRMA DEL EMPLEADO 1)

(FIRMA DEL EMPLEADO 2)

(FIRMA DEL EMPLEADO 3)

(FIRMA DEL EMPLEADO 4)

(FIRMA DEL EMPLEADO 5)

(FIRMA DEL EMPLEADO 6)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Carta de invitación a evento

(DÍA) del mes de (MES) del año (AÑO)

A través de la presente, la fábrica de lavaderos LA ROKA, los invita a participar en un evento especial para todos, ya que el propósito principal es fomentar una cultura colaborativa. Es para nosotros todo un honor invitarle a participar del evento, el cual se realizará el día (DÍA) a las (HORA) en la fábrica de lavaderos LA ROKA.

El evento tiene como fin hacer una lluvia de ideas donde se espera que todos los colaboradores/colegas de la empresa participen, busquemos aprovechar el conocimiento y experiencia que tienen todos ustedes, para así encontrar oportunidades de mejora e innovación en cada uno de los procesos que lleva a cabo la empresa.

Durante el encuentro se realizarán actividades específicas para discutir los desafíos actuales de todos los procesos, esto se hará sin importar el nivel jerárquico, pues creemos que cada uno de nuestros trabajadores tienen ideas excelentes que pueden aportar al crecimiento de la fábrica de lavaderos LA ROKA.

Esperamos contar con su presencia en este evento, su participación es muy importante para nosotros, estamos seguros de que sus aportes contribuirán al desarrollo mutuo. Agradecemos su compromiso, si tienen alguna duda pueden responder a este mensaje.

Atentamente,

Fábrica de lavaderos LA ROKA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Formato de guía para auxiliares logísticos

(LOGO DE LA EMPRESA)	HOJA GUÍA - AUXILIARES LOGÍSTICOS			
FECHA:				
NOMBRE DEL CLIENTE (POR ORDEN DE ENTREGA)	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CANTIDAD	NOTA
NOMBRE DE QUIEN REALIZA EL ORDEN DE CARGA:		NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA ENTREGA:		

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de la asignación de formatos para el cumplimiento de las estrategias.

Figura 9. Carta de invitación a familiares

(DÍA) del mes de (MES) del año (AÑO)

Apreciada familia de (NOMBRE DEL EMPLEADO)

Mediante la presente nos complace informales que estamos realizando un evento para honrar el esfuerzo, dedicación de nuestros trabajadores, por lo que tenemos el gusto de invitarlos a ustedes, puesto que son la parte más importante para ellos, por lo que les debemos agradecimiento por su apoyo y sacrificio mientras nuestros colaboradores desempeñan las actividades en dentro de la empresa.

El evento (NOMBRE DEL EVENTO) se realizará el día (DÍA) a las (HORA), en (LUGAR DONDE SE REALIZARÁ EL EVENTO), tendremos actividades para cada uno de los integrantes de la familia, habrá juegos, concursos, comida y muchas cosas más, la finalidad de este encuentro es que los empleados puedan compartir con sus seres más queridos y con sus compañeros de trabajo, permitiéndose crear vínculos más fuertes.

Esperamos puedan asistir al evento, será todo un honor compartir con ustedes, por favor confirmar asistencia.

Atentamente,

Fábrica de lavaderos LA ROKA.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mensaje a clientes

(DÍA) del mes (MES) del año (AÑO)

Apreciados clientes

Mediante la presente nos dirigimos a ustedes con el fin de informales que hemos implementado a nuestra empresa, la entrega de incentivos a aquellos clientes que superen ciertos topes en ventas, somos creyentes que la relación comercial activa con nuestros clientes aporta crecimiento y grandes beneficios para todos.

Gracias por ser clientes tan leales y comprometidos, los incentivos son:

(LISTA DE TOPES E INCENTIVOS)

Atentamente,

Fábrica de lavaderos LA ROKA.

Fuente: Elaboración propia.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Nombre:

Identificación:

Fecha:

1. ¿Cómo califica la atención prestada?
 - a. Buena
 - b. Regular
 - c. Mala
2. ¿Cómo fue la solución que les dieron a las inquietudes que tuvo al momento de la compra?
 - a. Buena
 - b. Regular
 - c. Mala
3. ¿Considera que la información proporcionada por la persona que la atendió fue clara?
 - a. Sí
 - b. No
4. ¿Cómo califica la calidad de nuestro lavadero enchapado?
 - a. Buena
 - b. Regular
 - c. Mala
5. El producto cumplió con sus expectativas
 - a. Sí
 - b. No
6. Recomendaría nuestros productos a otras personas
 - a. Sí
 - b. No

Figura 11. Carta a proveedor

(DÍA) del mes (MES) del año (AÑO)

Apreciado proveedor

Es para la fábrica de lavaderos LA ROKA, todo un honor tener una relación comercial tan transparente, por ello por medio de la presente queremos agradecerle por la excelente colaboración que hemos tenido hasta ahora, es de nuestro agrado informarle que estamos muy satisfechos con los productos que hemos adquirido; gracias por su puntualidad, compromiso y dedicación.

También aprovechamos para expresarles nuestro deseo de seguir con nuestra relación comercial creando cada vez lazos más estrechos, por otro lado, confiamos en ustedes, en su capacidad y profesionalismo, estamos atentos a cualquier información acerca de las innovaciones, cambios que se presenten en los productos.

Proponemos crear espacios en los cuales podamos intercambiar información, analizar desafíos comunes y buscar soluciones creativas, ya que confiamos en que la relación de beneficio mutuo nos permitirá mejorar nuestras capacidades individuales y obtener como resultado grandes beneficios.

Gracias por su atención.

Atentamente,

Fábrica de lavaderos LA ROKA.

Fuente: Elaboración propia.

ENCUESTA A PERSONAS

Nombre:

Dirección:

Teléfono:

1. ¿Conoce la fábrica de lavaderos LA ROKA y sus productos?
 - a. Sí, conozco la empresa y sus productos.
 - b. No, no conozco la empresa, ni sus productos.
 - c. He escuchado de la empresa, pero no conozco los productos.

2. ¿Cómo considera que es la reputación de la empresa frente a la comunidad?
 - a. Buena
 - b. Regular
 - c. Mala
 - d. No sé

3. ¿Qué le gustaría que la empresa mejore frente a sus productos?

4. ¿Se ha visto afectado por alguna actividad que realiza la empresa?

- a. Sí
- b. No

5. Si su respuesta a la pregunta anterior fue **sí**, comente en qué se ha visto afectado por la empresa.

-
-
-
6. ¿Tiene alguna sugerencia para la empresa, con el fin de mejorar algún aspecto que permita entablar una relación más sólida con la comunidad?

Gracias por su tiempo y participación.

Tabla 31. Formato para Check list a entes regulatorios

ENTES REGULATORIOS			
FECHA:			
NOMBRE	VALOR IMPUESTO	FECHA DEBE REALIZAR EL PAGO	NORMAS POR CUMPLIR

Nota: Tabla elaborada por el autor a partir de la asignación de formatos para el cumplimiento de las estrategias.

Figura 12. Acta de reunión con medios de comunicación

Fecha: (FECHA DE REUNIÓN)

Hora de inicio: (HORA EN QUE SE INICIÓ LA REUNIÓN)

Hora de finalización: (HORA EN QUE SE FINALIZA LA REUNIÓN)

Lugar: (LUGAR EN QUE SE LLEVA A CABO LA REUNIÓN)

Asistentes:

(LISTA DE ASISTENTES A LA REUNIÓN CON SU RESPECTIVO CARGO)

Agenda:

1. Recibimiento y presentación de los invitados.
2. Presentación del tema de encuentro.
3. Desarrollo del (TEMA 1).
4. Desarrollo del (TEMA 2).
5. Preguntas y respuestas.
6. Finalización de la reunión.

Desarrollo del encuentro

1. Recibimiento y presentación de los invitados:

El (NOMBRE DE QUIEN REALIZA LA REUNIÓN) saludó a todos y agradeció la participación. Se continuó presentando a cada asistente (SE MENCIONA EL NOMBRE Y CARGO).

2. Presentación del tema de encuentro:

Se presentó el tema principal de la reunión, que consistía en (DESCRIPCIÓN DEL TEMA). Se destacó la importancia de la reunión y la comunicación efectiva con los medios de comunicación.

3. Desarrollo del (TEMA 1):

Se dieron a conocer los aspectos pertinentes y se fomentó la participación de los medios de comunicación presentes para que dieran a conocer sus comentarios acerca del tema tratado.

4. Desarrollo del (TEMA 2):

Se proporcionó información detallada sobre el tema y se invitó a los medios de comunicación a dar a conocer sus opiniones al respecto.

5. Preguntas y respuestas:

Se creó un espacio en el cual los medios de comunicación presentes realizaran preguntas relacionadas con los temas tratados, mismas a las que los representantes de la fábrica de lavaderos LA ROKA, dieron respuestas claras y concisas, proporcionando toda la información requerida.

6. Cierre de la reunión

EI (NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA REUNIÓN) expresó su gratitud a los medios de comunicación por su participación e interés por los temas tratados; se

acordó mantener una comunicación activa y se reiteraron los puntos clave discutidos durante la reunión.

Observaciones:

(SE COLOCA LA LISTA DE OBSERVACIONES Y NOTAS)

Firmas:

(NOMBRE DEL ENCARGADO DE LA REUNIÓN)

(CARGO)

Firma de los medios de comunicación:

(FIRMAS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN)

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

La empresa no contaba con información clara respecto al manejo de la comunicación organizacional, por lo cual se realizó un cuestionario a la gerente y al jefe inmediato para conocer el estado en el que se encontraba la empresa, a partir de ello se empezaron a desarrollar las diferentes actividades que permitieron el desarrollo de la estrategia para la empresa.

Del análisis que se hizo inicialmente, se encontró que la empresa fábrica de lavaderos LA ROKA, no contaba con un inventario de stakeholders, dada la importancia que tienen las partes interesadas en toda organización se optó por desarrollar e implementar un inventario de stakeholders, para que la empresa contará con un mayor conocimiento y mejorará las relaciones con cada una de sus partes interesadas.

Una vez realizado el inventario de stakeholders se trató de identificar cuáles eran aquellos que tenían más impacto en la empresa, sin embargo, se hizo difícil, porque la empresa consideraba que todos eran importantes, para ello se propuso aplicar las matrices de poder, legitimidad y urgencia, lo cual permitió un mejor enfoque para reconocer la influencia que tiene cada uno.

Durante el desarrollo de las matrices se crearon estrategias, pero se haría confuso para la empresa encontrar la forma de implementarlas, por lo que se desarrollaron formatos para facilitar la implementación de cada una de las estrategias planteadas.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda que se sigan realizando análisis acerca de la comunicación organizacional en las empresas, para así obtener más información acerca de los grandes beneficios que obtienen las organizaciones a la hora de fomentar en sus empleados una cultura en la cual prevalezca la comunicación activa entre todos, también es importante recomendar que se sigan realizando estudios en los cuales se investigue más acerca de la importancia de tener una buena relación con las diferentes partes interesadas, ya que de esta forma se desarrollaran estrategias más sólidas, las cuales aporten un mayor desarrollo y crecimiento empresarial.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital.

<https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182/179>

Guevara, L. (2006). Comunicación estratégica para organizaciones.

<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49492.pdf>

Contreras, O., Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina.

<https://revistas.ort.edu.uy/inmediaciones-de-la-comunicacion/article/view/3018/3363>

Lema, L., Paredes, M., Ramos, W., Teran, P. (2017). Comunicación organizacional.

<http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/501>

García, G. (2018). Comunicación organizacional 2.0, la comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital.

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/10139>

Ladino, P. (2017). Comunicación organizacional.

<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1211>

Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>

Alzate, J., Orozco, J. (2017). Stakeholders, actores estratégicos en la construcción de marca*. <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v16n32/1692-2522-angr-16-32-95.pdf>

González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la respuesta social corporativa. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291122924002>

Alcaín, M., Chahín, T., Cordero, M., Cortejarena, A., Greco, P., Nievas, G. y Spinelli, H. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/3498>

Álvarez, T., Ramírez, F., Rivera, A. y Rojas, L. (2005). La comunicación como herramienta de la gestión organizacional. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>

Lindo, R. (2021). La comunicación organizacional como factor decisivo para el éxito de los equipos de trabajo y de la misma organización. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38860/LindoAmarisRayLindinho2021_Ensayo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Banco Central de Cuba. (2022). Importancia de la comunicación en las organizaciones. <https://www.bc.gob.cu/noticia/importancia-de-laa-comunicacion-en-las-organizaciones/1447#:~:text=%2D%20La%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20genera%20confianza,la%20identidad%20de%20la%20empresa.>

Ariza, F., Ariza, J. (2021). Comunicación empresarial y atención al cliente.

<https://www.ebooks7-24.com:443/?L=16485>

Universidad Tecnológica de Nuevo Laredo. (2021/2022). Barreras de la comunicación organizacionales.

<https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-tecnologica-de-nuevo-laredo/comunicacion-corporativa/barreras-de-la-comunicacion-organizacionales/33070732>

Gasperin, R. (2005). Barreras en la comunicación y en las relaciones humanas.

<https://www.uv.mx/personal/rdegasperin/files/2011/07/Antologia.Comunicacion-Unidad3.pdf>

Finocchiaro, F., Gisbert, G. (2016). Las barreras humanas de la comunicación y su impacto en la gestión de organizaciones educativas en Bahía Blanca.

https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.9032/ev.9032.pdf

Cueva, J., Cueva, M., Olivero. (2015). Identificación de los stakeholders del banco nacional de fomento.

<https://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1506/stakeholders.htm>

Graña, S., Jaramillo, D., Mauro, L. (2016). Lecturas seleccionadas del XVII. Encuentro Internacional Red Motiva.

<http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2561/>

Bajo, A., Fernández J. (2012). La teoría de los Stakeholders o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3980299.pdf>

Ángel, J. (2010). Manejo de stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/14649/37527>

Palacios, J. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak.
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf

Ferre, C., Orozco, J. (2016). La percepción de la reputación corporativa de los stakeholders de una empresa de comunicación: cómo afecta a Televisio de Catalunya comunicar una acción de responsabilidad social corporativa.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0122-82852017000200473&lng=e&nrm=iso&tlng=es

Forstater, M., Krick, T., Monaghan, P., Sillanpaa, M. (2005). De las palabras a la acción. El compromiso de los stakeholder. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. <http://www.mas-business.com/docs/Espanol%20Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf>

Carrión, R. (2014). Impacto de los stakeholders en el desarrollo competitivo del sector industrial de la provincia de el oro.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3729>

Guzmán, V. (2012). Comunicación organizacional.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_org_anizacional-libre.pdf?1476294753=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComunicacion_organizacional.pdf&Expires=1677209276&Signature=GB7967NpDwODIZGVzfxqi691cp14Pij7WCeDaG3aLLcLgzC

[o5hGZKd5m3CT05R0NVdWPXI~i9denD743P-2s5n3qFQ8PFpYULENcHBac0V-Ea6A7~1iIlMwbYpUU~I72yL9cFXIKX~Z~CGvL~XSqodqooGWpeE~P1Gpv335EyJmxdvCuhH7YL7PPHseXjAO8~oOxc154s5pTHn92TdQOMH2c0yl-cTel-6FFIHnsB9jblYs6IQM98BGQ67G6X1SYV~vWVUHKU6gx1IoxhfkD3kAd03jQjd62SG8x~V0RgrNq3TU4~0x3XNJDTIKdPjUQDed2nWuWTqh~f-N-PTIq_ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://o5hGZKd5m3CT05R0NVdWPXI~i9denD743P-2s5n3qFQ8PFpYULENcHBac0V-Ea6A7~1iIlMwbYpUU~I72yL9cFXIKX~Z~CGvL~XSqodqooGWpeE~P1Gpv335EyJmxdvCuhH7YL7PPHseXjAO8~oOxc154s5pTHn92TdQOMH2c0yl-cTel-6FFIHnsB9jblYs6IQM98BGQ67G6X1SYV~vWVUHKU6gx1IoxhfkD3kAd03jQjd62SG8x~V0RgrNq3TU4~0x3XNJDTIKdPjUQDed2nWuWTqh~f-N-PTIq_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Centeno, M. (2012). Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación

organizacional. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54855464/CentenoMarcela2012-libre.pdf?1509297856=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCenteno_Marcela.pdf&Expires=1677201996&Signature=XRbWITmljdpVFu4~GhoYY6CO5CMLclPzVhINGtBrxUc2A6vW1-pPuCgqXPdfp7C1biERa-UQ~gab0-qPpmghsb6u66cGa3vLSh9APUVMXdEATQCzyS6RQt9h4HRkFlqzipd0RkGf9VhS5-Q1QN5gzkhiddOyR0iaRIO4yjAeCcxgkJmM1D3~kNO0lqeNgxMIAIh0fJ-YWPOycC83ZHU8iU7FMdITD-hJ~tljHcll2mAdWZ2oEmmD~IXHHi~c2G-LE0GW-rp3B9DiPDDZP3FKLo3c3y2UFo522lclfqPy-eHKO-qGtSqa5UHfrfAHHw~AbV8pqZj~UuF2sQabyh32RYQ_ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54855464/CentenoMarcela2012-libre.pdf?1509297856=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCenteno_Marcela.pdf&Expires=1677201996&Signature=XRbWITmljdpVFu4~GhoYY6CO5CMLclPzVhINGtBrxUc2A6vW1-pPuCgqXPdfp7C1biERa-UQ~gab0-qPpmghsb6u66cGa3vLSh9APUVMXdEATQCzyS6RQt9h4HRkFlqzipd0RkGf9VhS5-Q1QN5gzkhiddOyR0iaRIO4yjAeCcxgkJmM1D3~kNO0lqeNgxMIAIh0fJ-YWPOycC83ZHU8iU7FMdITD-hJ~tljHcll2mAdWZ2oEmmD~IXHHi~c2G-LE0GW-rp3B9DiPDDZP3FKLo3c3y2UFo522lclfqPy-eHKO-qGtSqa5UHfrfAHHw~AbV8pqZj~UuF2sQabyh32RYQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. Informes Psicológicos. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>

King, K. (2013). Propuesta para el manejo de los canales de comunicación con las partes interesadas (stakeholders) de una empresa comercial de la provincia de pichincha. dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4837/1/T-UCE-0009-298.pdf

Ospina, E., Soletto, M. (2013). Responsabilidad social empresarial: beneficios económicos, sociales para los stakeholders.
[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/22048/1/OspinaEdwin_2013_R
esponsabilidadSocialEmpresarial.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/22048/1/OspinaEdwin_2013_ResponsabilidadSocialEmpresarial.pdf)

