

Plan Estratégico de Comunicación
“COMDETEX, EN PROCESOS LOS MÁS TESOS”

Organización: Comdetex S.A.S.

Integrantes del equipo:

Tatiana Hernández – ID 813837

Johan Quintero- ID 378472

Correos electrónicos:

tatianahrnandz1993@gmail.com

johanquinteroprensa@gmail.com

Tutora: Jeannette M. Torres F.

Bogotá, D.C., mayo de 2022

Palabras clave: comunicación interna, realidad comunicacional, consultoría, actores, plan de comunicación estratégica, procesos organizacionales, talento humano.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	9
Introducción	10
Metodología	10
Descripción de la organización	11
Historia	11
Tipo de organización	12
Estructura Organizacional	13
Valores:	15
Indicadores	17
Organigrama:	19
Jefe de Planta:	20
Maquinista:	21
Colorista:	21
Muestras:	21
Líder de marcos:	21
Diseñador:	21
Asistente Administrativa:	22
Asesor comercial:	22

	3
Flujograma:	23
Análisis PEST:	25
Político:	25
Económico:	27
Tecnología:	28
Ambiental:	28
Social:	29
DOFA	31
Modelo CANVAS	32
Nivel Estratégico	32
Talento Humano	34
Realidad de las comunicaciones	39
La organización como territorio:	39
Nivel 1:	40
Nivel 2:	40
Actores y formas de comunicación	41
Canales externos de comunicación	50
Hallazgos	54
Problema	55
Objetivo general	56

	4
Objetivos específicos	56
Antecedentes del problema	56
• Antecedentes conceptuales:	56
• Antecedentes prácticos:	57
Categorías	58
• Comunicación estratégica	58
• Comunicación Interna	58
• Talento Humano	60
• Procesos	61
Resultados:	65
Propuesta de Comunicación	66
Mensaje fuerza de la Estrategia:	66
Infografía del plan:	66
Objetivo general:	67
Objetivos específicos:	67
Desarrollo de la Estrategia	67
Táctica 1	67
Acción 1: Trivias - Concursos	67
Acción 2:	68
Acción 3: Taller: “Preparándonos con liderazgo para una Comdetex con calidad”.	70

	5
Acción 4: Taller de la sombra al arcoiris	70
Acción 5: Conversatorio taller	71
Táctica 2: Juntos sumamos a Comdetex S.A.S.	72
Acción 1: Desafío Comdetex (gamificación)	72
Acción 2: Campaña de Endomarketing	73
Acción 3: El tono más importante eres tú.	74
Acción 4: Team Building	75
Táctica 3: Con calidad trabajamos todos	75
Acción 1: Socialización de los procesos - El Brunch Comdetex S.A.S.	75
Acción 2: Material pedagógico - Resolviendo dudas Comdetex S.A.S.	76
Acción 3: Capacitación	77
Acción 4: Inducción y reinducción	77
Presupuesto	78
Cronograma	1
Conclusiones	1
Referencias bibliográficas	¡Error! Marcador no definido.

TABLA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Clasificación empresarial</i>	13
<i>Gráfico 2: Respuesta a la pregunta sobre la Misión- Visión</i>	15
<i>Gráfico 3: Organigrama</i>	20
<i>Gráfico 4: Organigrama</i>	23
<i>Gráfico 5: Mapa de Procesos</i>	25
<i>Gráfico 6: Balanza Comercial DANE</i>	27
<i>Gráfico 7: Talento Humano Elaboración propia</i>	35
<i>Gráfico 8: Respuestas sobre capacitaciones</i>	38
<i>Gráfico 9: Instalaciones- Nivel 1</i>	40
<i>Gráfico 10: Instalaciones Nivel 2</i>	40
<i>Gráfico 11: ¿Quiénes son los actores?</i>	42
<i>Gráfico 12: Respuesta sobre las decisiones</i>	50
<i>Gráfico 13: Iceberg de categorías</i>	54
<i>Gráfico 14: Respuesta de oportunidades de crecimiento</i>	61
<i>Gráfico 15: Devoluciones por calidad</i>	63

LISTADO DE TABLAS:

<i>Tabla 1: Valores Representativos Comdetex S.A.S</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 2: Indicadores</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 3: Factores ambientales de la estampación</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 4: Resumen PEST</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 5: DOFA</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 6: Modelo CANVAS</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 7: Nivel estratégico</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 8: Integrantes por área</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 9: Matriz de comunicación de actores</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 10: Quejas por Calidad</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 11: Presupuesto Elaboración propia</i>	<i>1</i>
<i>Tabla 12: Cronograma PECO</i>	<i>1</i>

TABLA DE IMÁGENES:

<i>Imagen 1: Sede Comdetex</i> _____	39
<i>Imagen 2: Soporte visual página web</i> _____	51
<i>Imagen 3: Soporte visual Instagram</i> _____	52
<i>Imagen 4: Reprocesos en planta de producción</i> _____	64
<i>Imagen 5: Infografía PECO</i> _____	66

Resumen

Este proyecto se enfoca en la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación para la organización Comdetex S.A.S, el cual, por la orientación que tiene, se ha titulado “Comdetex, en procesos los más tesos”. Con el PECO se pretende promover la construcción colectiva de los procesos organizacionales y fomentar el trabajo en equipo, el reconocimiento del talento humano y el mejoramiento en acciones comunicativas al interior de la organización, con el fin de contribuir a mejorar los estándares de calidad.

Así, este es un plan de comunicaciones que se ajusta a la necesidad empresarial con estrategias enfocadas a la acción- participación colaborativa de todos los actores, pero que, además, es resultado de un proceso de diagnóstico institucional realizado a través de un análisis cualitativo aplicando diversas herramientas de análisis como, la observación directa, entrevistas, encuestas y revisión bibliográfica, que le permitió al equipo de trabajo conocer tanto todo el esquema organizacional, como lo relacionado con la comunicación entre las personas que la conforman. Los principales hallazgos encontrados en esta investigación inductiva fueron: problemas de comunicación interna, falta de conocimiento de los procesos empresariales, barrera entre nivel estratégico y operativo e interpretación equívoca en solicitudes de producción, siendo ésta última, la problemática que más consecuencias tiene frente a la misionalidad de la empresa.

También, se concluirán con base en los hallazgos, el cómo la comunicación estratégica podría incidir en mitigar la problemática identificada desde las categorías de indagación proponiendo tácticas acordes a la necesidad de la organización.

Introducción

Desde la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones de UNIMINUTO y su cohorte 16, nace nuestro grupo de trabajo. En adelante nos denominaremos “los consultores”, quienes, por medio de un trabajo investigativo realizado en la empresa Comdetex S.A.S. analizaremos su estructura organizacional, procesos, la realidad comunicacional, entre otros aspectos, con el objetivo de formular un plan estratégico de comunicaciones que esté alineado con la misión y visión de la organización, y también, proponer algunas acciones que permitan fortalecer y articular las diferentes dimensiones de la empresa. El texto permitirá ir exponiendo cada concepto y a su vez, retroalimentando cada uno, para que sea mucho más enriquecedor el proceso de diagnóstico situacional de la organización.

Metodología

El trabajo de grado se aborda desde un análisis cualitativo de la organización intervenida, para lo cual se aplicaron 8 herramientas que nos permitieron obtener como insumo toda la información que se describe a lo largo de este documento: 5 entrevistas, 1 encuesta y varias observaciones, realizadas en diferentes visitas a Comdetex S.A.S.

Por otro lado, el alcance de la investigación se clasifica en la categoría de explicativo, teniendo en cuenta que narraremos cuáles son las posibles causas de las problemáticas principales identificadas, y de qué manera lo podemos interpretar claramente, haciendo una búsqueda de autores y bibliografía en general que contribuya a la investigación. Es así, como el método para hacer nuestro acercamiento a la organización fue el inductivo, pues la idea fue realizar un proceso exploratorio del estado actual de la organización y cuáles sugerencias o retroalimentación se

pudiese hacer de los diferentes procesos. Es necesario aclarar que los diferentes hallazgos encontrados en el marco de la investigación, se estarán presentando en el desarrollo de este documento junto con el análisis respectivo.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Comdetex S.A.S. es una empresa del sector textil dedicada exclusivamente a la estampación de telas y está constituida por una sociedad de acciones simplificadas. Su fuerte es brindar soluciones a los clientes en temas de diseño y calidad en el área de la estampación.

Es importante resaltar que la estampación textil es un proceso que permite aplicar color a la tela en patrones o diseños definidos. Para el caso de Comdetex S.A.S., este proceso está basado en la serigrafía tradicional o estampación por marcos o shablon a gran formato (técnica de estampación textil de alta calidad con una resistencia al lavado muy alta). También, esta técnica de impresión permite estampar sobre prendas de cualquier color, eso sí, empleando solo 4 colores como tal dentro del diseño.

Los materiales sobre los cuales se realiza la estampación son: Recubrimientos, Antifluído, Aprestos, Antihongos, Anti-flama, Efecto cuero, Perlados, Puff, Glitter, Plateado y Dorado, Esfumados, Policromías, Telas para colchón: jaquard, tejido plano, géneros y tricot.

Historia

Comdetex S.A.S. es una empresa creada por Oscar Fidel Tejada Vengoechea en el año 1983. Él trabajaba en el sector textil y a raíz de su experiencia vio la oportunidad de incursionar

en la estampación junto con su esposa. La razón social inicial de la compañía fue:
Comercializadora de Estampados S.A.S.

Oscar Fidel Tejada Vengoechea mantuvo la razón social mencionada anteriormente hasta el año 2003; durante ese año, fue cambiada a la denominación Comdetex S.A.S. como consecuencia de un divorcio, la cual persiste actualmente. En el año 2018 Tejada Vengoechea dejó la gerencia y en su lugar quedó su hijo Andrés Tejada, quien es el actual dueño del 90% de las acciones de la empresa, el restante le corresponde a una hermana.

La empresa está ubicada en la Cra. 71 N° 64-34 en el barrio La Cabaña de la Localidad de Engativá en Bogotá D.C., siendo esta su única sede y en la cual operan su oficina de gestión administrativa y su planta de producción, dividida en 2 niveles. De acuerdo con su ubicación geográfica, el barrio en el cual está ubicada la empresa cuenta con varias fábricas industriales, talleres de mecánica automotriz, distribuidora de productos de la canasta familiar y áreas residenciales.

Tipo de organización

Para definir la clasificación a la que pertenece Comdetex S.A.S. se presenta la siguiente gráfica que permite tener un contexto claro sobre el tipo de organización de acuerdo con los diferentes elementos que la componen:



Gráfico 1: Clasificación empresarial

Elaboración propia

Los consultores pudimos identificar que Comdetex S.A.S. es una empresa privada con ánimo de lucro, además, es una organización que se desempeña en el sector económico secundario porque su principal función es la transformación y estampación de telas.

Estructura Organizacional

A continuación, nos permitimos exponer la misión y visión de la empresa con el objetivo de conocer su proyección en el gremio textil y su razón de ser:

Misión: lograr la satisfacción y lealtad de nuestros clientes mediante la producción de estampados de alta calidad.

Visión: Comdetex S.A.S. será el mejor proveedor de servicios de estampación en el mercado textil nacional.

Luego de revisar los dos conceptos anteriores y de ahondar en detalle sobre los mismos, se aprecia lo siguiente:

“La Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?” (Chiavenato, 2008)

En nuestro análisis, encontramos que la misión de Comdetex S.A.S. podría complementarse con el fin de evidenciar el **¿Quiénes son?**, puesto que desglosando las preguntas se encontró lo siguiente:

- ¿Qué hacen?: Producción de estampados de alta calidad
- ¿Por qué lo hacen?: Para satisfacer y lograr lealtad de los clientes.

Vemos pertinente también, traer a colación a Marchant (2005) quien brinda un argumento importante frente al concepto de misión, relacionando a los grupos de interés o actores de una organización: “El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros”.

Respecto a la visión, es importante mencionar que a Comdetex S.A.S. se le sugiere agregar la temporalidad, pues en la que tienen actualmente, le hace falta un lapso que permita medir el cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente, teniendo en cuenta que para (Chiavenato, 2008) la visión es: “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, lo que le gustaría ser dentro de cierto espacio de tiempo”.

Es importante resaltar que, a través de la aplicación de la herramienta de encuesta realizada al 60% del personal operativo de la empresa, fue posible evidenciar que un 90% de

ellos desconoce la misión y visión de la organización, por lo cual se sugiere socializarlos mediante actividades que permitan la apropiación de estos factores para estar alineados con la proyección futura de la empresa.

¿Conoce cuál es la misión y la visión de la empresa?
10 respuestas

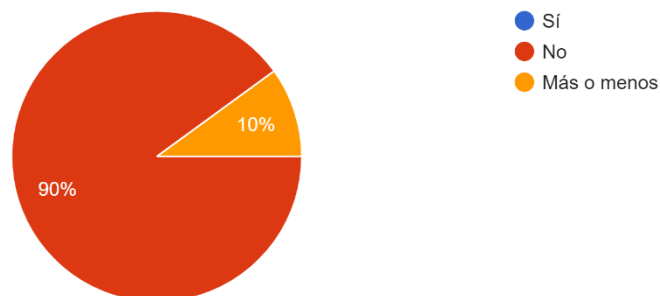


Gráfico 2: Respuesta a la pregunta sobre la Misión- Visión

Elaboración propia

Valores:

Durante el ejercicio de acercamiento, aplicación de herramientas y recolección de datos, se ha identificado que Comdetex S.A.S. aún no tiene sustentados por escrito o en algún documento de la compañía los valores organizacionales, los cuales, según (Valbuena, Morillo, & Salas, 2006) “en la organización identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir y lograr los fines. Por ello, la organización debe definir los valores que han de regir en el grupo de empleados, pues esto permite a todos los miembros orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas bajo valores colectivos”.

De acuerdo con lo anterior, se entiende que los valores trascienden el papel individual y permiten de cierta forma ir hacia un mismo objetivo en la empresa. En el caso de Comdetex S.A.S., y luego de aplicar el instrumento de encuesta a los operarios de planta en la que se les pidió mencionar tres valores que la organización les inculque, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Valor	N° de menciones
Responsabilidad	8
Puntualidad	4
Respeto	4
Compromiso	3
Honestidad	2
Solidaridad	1
Tolerancia	1
Convivencia	1
Calidad	1
Compañerismo	1
Vocaciones	1

Tabla 1: Valores Representativos Comdetex S.A.S

Elaboración propia

Como se evidencia en el cuadro anterior, hay 11 valores o conceptos en los que los operarios de planta sienten que la empresa les infunde en su día a día, por lo que, a continuación,

deseamos ahondar en los que más mencionaron para tener una definición clara y profunda de los mismos:

Responsabilidad: conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos, la organización y sobre los demás.

Puntualidad: es la disciplina de estar, entregar y cumplir con los compromisos adquiridos.

Respeto: consiste en propiciar un ambiente de confianza y de valorar las cualidades de cada uno de los empleados.

Es así como, responsabilidad, puntualidad y respeto son los valores que, desde la percepción de los empleados les inculcan en la compañía; se hace necesario sugerir a la empresa, la formulación de sus valores de acuerdo a la misión y visión, ya que como se mencionó previamente, los valores deben ser apropiados por sus miembros y se reflejan dentro y fuera de la compañía.

Indicadores

Vale la pena recordar que hablar de indicadores es importante porque como lo afirma (Rincón) “los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, etc. y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas se realizan sin demora y en forma oportuna”.

En Comdetex S.A.S. se tienen actualmente dos indicadores base para la medición del proceso propio en planta, los cuales, tienen como objetivo “comparar al mes y año anterior cómo fue la producción, tiempos de respuesta, aspectos de mejora, entre otros motivos”, afirma Leidy Rodríguez, Jefe de Planta, durante la entrevista realizada por los consultores.

Desde la consultoría se sugiere implementar por ahora dos indicadores más: el primero, propone evaluar la satisfacción del cliente frente al producto recibido, y el segundo, apunta a realizar un control de la cantidad de veces que el cliente devuelve los diseños propuestos frente al número de diseños aprobados por parte de éste, para identificar cuánto reproceso y demora puede haber en esta etapa para avanzar a la siguiente fase (planta).

De acuerdo con lo anterior, presentamos un cuadro más detallado de los indicadores existentes y dos que nos permitimos formular para tener una mayor claridad en el proceso:

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	ATRIBUTO	FORMULACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SEGUIMIENTO / EVALUACIÓN.
Nivel de producción mensual	EFICACIA	CUMPLIMIENTO	# Tela estampada/meta de tela estampada	Mensual	Seguimiento
Nivel de Satisfacción de los clientes	EFICIENCIA-EFECTIVIDAD	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	#de respuestas positivas/sobre# de encuestados=promedio de satisfacción.	Trimestral	Evaluación
Comparativos de producción	EFICACIA	CUMPLIMIENTO	# de tela estampada x mes – mes años 1 /#tela estampada del año 1	Mensual	Evaluación
Labor de diseño	EFECTIVIDAD	CONFIABILIDAD	# de diseños propuestos/ # de diseños aprobados	Trimestral	Evaluación

Tabla 2: Indicadores

Elaboración propia

En el cuadro anterior, los textos rojos son los indicadores actuales de la empresa y los negros son los que se sugiere desde la consultoría. Por otro lado, es importante definir los tipos de indicadores para poder comprender en detalle cada concepto con base en el texto *“Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición”* (Rincón):

Efectividad: todo proceso debe ser efectivo. La efectividad mide el grado hasta el cual los resultados cumplen los objetivos, es decir, satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.

Eficiencia: todo proceso debe ser eficiente. La eficiencia mide la cantidad de recurso utilizado para lograr el objetivo propuesto. Las organizaciones deben minimizar los recursos que se requieren para realizar sus procesos de manera eficaz, disminuir el desperdicio y eliminar las actividades que no generan valor agregado para lograr la eficiencia.

De esta forma, podemos argumentar que, en el marco del quehacer de Comdetex S.A.S., es importante realizar un seguimiento a su labor operativa y administrativa, para evidenciar cuáles son esos procesos que se están realizando correctamente y sin ningún contratiempo, y cuáles tal vez, se pueden optimizar o fortalecer en el día a día.

Por último, para los indicadores adicionales que se proponen, la frecuencia sería de 3 meses, ya que permitiría tener un muestreo amplio de cada uno y a partir de ellos, analizar qué está funcionando y cuáles oportunidades de mejora habría en la gestión.

Organigrama:

Los organigramas según (Thompson, 2017) "son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría".

Los consultores, durante el ejercicio investigativo, encontraron que la organización no cuenta con esta estructura gráfica, por lo que, para entender las diferentes dependencias que conforman la organización y sus niveles, se propuso el siguiente:



Gráfico 3: Organigrama

Elaboración propia

Esta información se pudo establecer luego de conocer y revisar el manual de funciones de cada uno de los cargos que integran la organización, y que se relaciona a continuación:

Jefe de Planta:

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica de la organización, se pudo establecer que la principal función del cargo jefe de planta es verificar que el proceso de estampación en la producción se cumpla al pie de la letra, además de controlar y verificar el buen comportamiento de los operarios y el estado de la maquinaria, También, es quien está pendiente del cronograma de solicitudes según prioridad para cumplir con los tiempos solicitados por el cliente, recibe

órdenes directas del gerente, por último, debe estar pendiente del líder de muestras, puesto que es a él a quien le llega el material por parte del diseñador.

Maquinista:

| Es la persona encargada del buen estado y funcionamiento de las máquinas, además de verificar que la tela, los colores y el diseño sea el correcto para iniciar la estampación, en compañía del jefe de planta debe determinar cuáles telas van a termofijado y cuáles no, su trabajo es supervisado por el jefe de planta de quién recibe las órdenes directas.

Colorista:

Es el operario que está pendiente de recibir las muestras y la orden de producción con el fin de preparar los colores necesarios y la cantidad específica para iniciar con el proceso, su función está supervisada por el jefe de planta y es de quien recibe las órdenes.

Muestras:

Es la persona encargada de plasmar una muestra en un pequeño marco, con el fin de verificar los colores y el diseño propuesto para mostrarla al cliente para aprobación del producto y posterior ejecución de la orden completa. En este caso, el jefe de planta es su jefe directo, sin embargo, la diseñadora es quien genera el flujo de trabajo para este cargo.

Líder de marcos:

Es la persona que recibe del jefe de producción la orden para iniciar el proceso, también revisa, retoca y busca los marcos con el fin de dar prioridad a éstos, además de verificar los insumos que se usarán para el adecuado funcionamiento. El jefe de planta es quien supervisa su trabajo y quien le da directrices.

Diseñador:

La persona de diseño es la encargada de atender los requerimientos y solicitudes por parte

de los clientes, con el fin de realizar una propuesta según la necesidad de los mismos y garantizar la finalización de la venta, es por ello que tiene un contacto directo con el cliente. También, es la persona que inicia el muestreo de la tela y envía la película para la programación de la producción. Recibe órdenes directas del gerente.

Asistente Administrativa:

Cuentan con una asistente administrativa que cumple con las funciones contables de la empresa como lo son la nómina, afiliaciones, relación con proveedores, facturación y verifica el estado de la producción que se va a entregar, está en permanente contacto con el gerente quien es su jefe directo y algunas veces recibe indicaciones de la diseñadora.

Asesor comercial:

Es la persona asignada por la gerencia para tener el contacto directo con los clientes, y de igual manera, remitir los pedidos a la empresa para iniciar la gestión desde el área de diseño.

Este cargo tiene un trabajo más autónomo que los demás, es decir, aunque no está todos los días en la oficina, solo esporádicamente cuando hay reuniones en la empresa, sí debe cumplir un horario y realiza un trabajo de campo puerta a puerta en las locaciones de los clientes.

De acuerdo con la información descrita previamente, para una mejor comprensión los consultores ven pertinente mostrar el proceso general que se realiza en Comdetex S.A.S., desde el momento en el que un cliente realiza la solicitud hasta que se le entrega el producto estampado.

Flujograma:

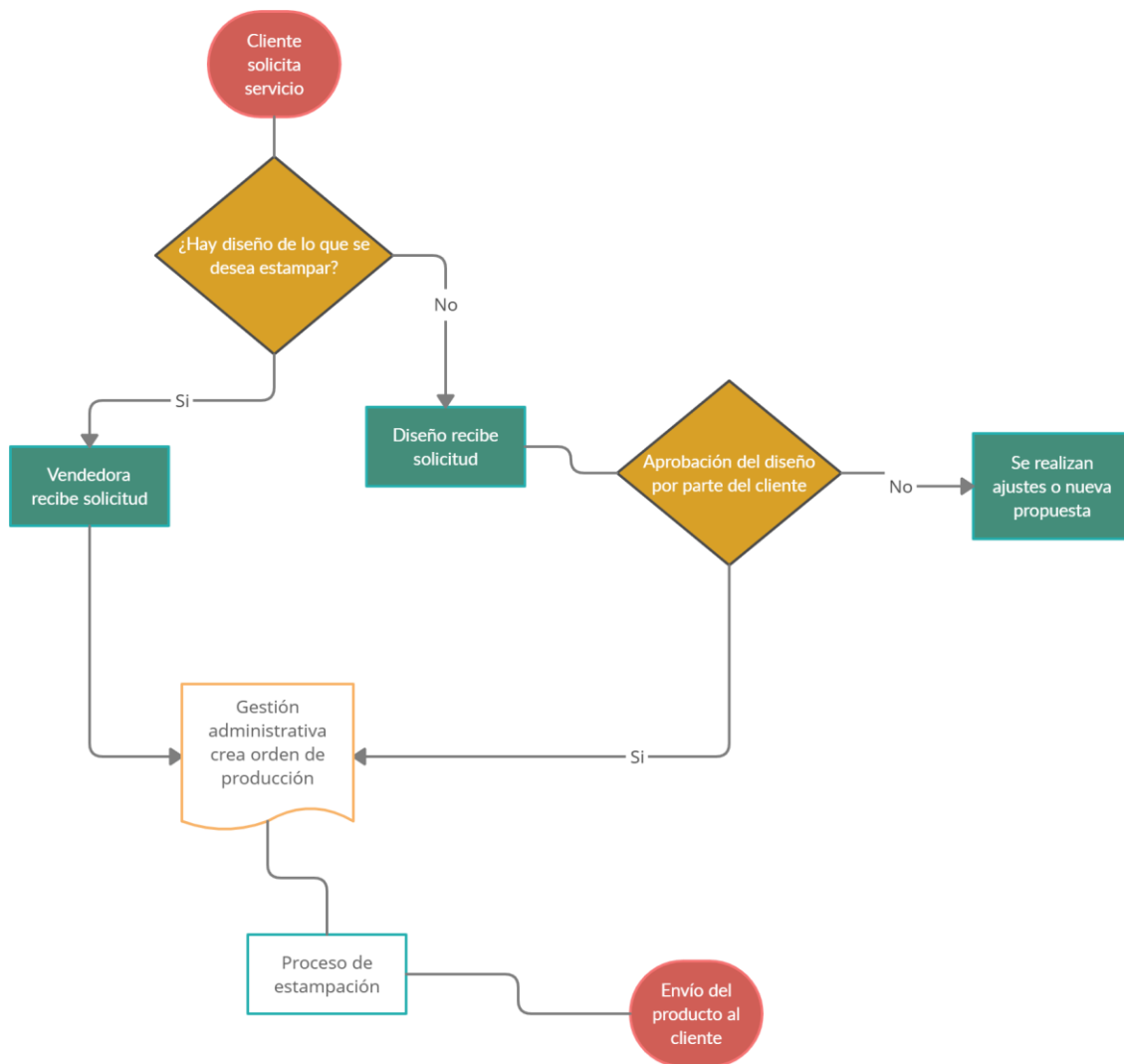


Gráfico 4: Organigrama

Elaboración propia

Este flujograma tiene como objetivo dentro de la investigación, hacer claridad en torno a cómo inicia la solicitud por parte de un cliente, cuáles son las dependencias involucradas y cómo finaliza el proceso, tal y como se describe a continuación: hay dos canales por los cuales ingresa la solicitud de servicio a la empresa (vendedora o diseñadora gráfica). También, es importante

mencionar que, el proceso de estampación hace referencia a toda la gestión de producción que realizan en planta.

Por último, en el envío del producto al cliente, en su gran mayoría de veces, el encargado de la recogida del producto es el actor en mención.

De acuerdo con el análisis realizado previamente se comprobó que no cuentan con un plan estratégico que oriente a cumplir con la misión y que, tampoco hay un mapa de procesos definido desde sus inicios, y en ese sentido, por medio de la consultoría se plantea uno con base en las áreas, el quehacer de la empresa, la estructura y sus actores. Lo anterior, teniendo en cuenta que, como mencionan (Hernández, Medina, & Nogueira, 2009): "Los mapas de procesos permiten visualizar cómo funcionan y se interrelacionan los procesos y actividades de la empresa y, por consiguiente, detectar oportunidades de mejora. Las técnicas de representación gráfica utilizadas en la actualidad son la base para maximizar las expectativas de los clientes por medio de manejar los procesos en términos de calidad, rendimiento, tiempo de respuesta o costo. Es por eso que éstos son reconocidos como elemento fundamental en la Gestión por Procesos".

Por tal motivo, luego de comprender que el mapa de procesos ayuda a evidenciar las expectativas de los clientes, decidimos, para mayor comprensión de la organización en esta fase de diagnóstico, realizar el que se presenta a continuación:

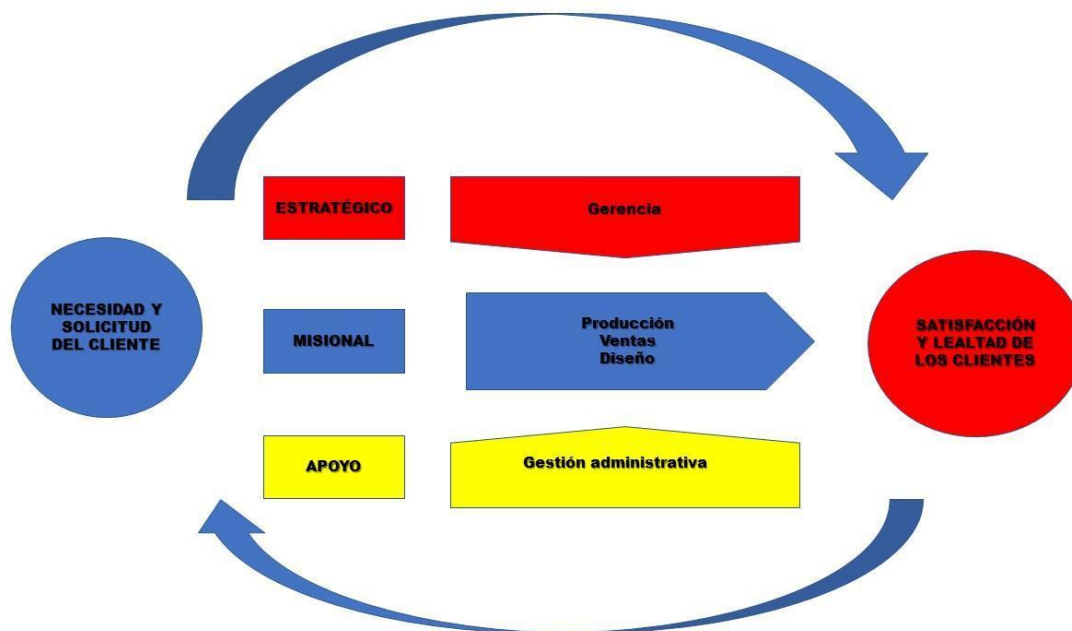


Gráfico 5: Mapa de Procesos

Elaboración propia

Análisis PEST:

Teniendo en cuenta que Comdetex S.A.S. es una empresa con ánimo de lucro, perteneciente al sector textil en Colombia. Es importante identificar cuáles variables y factores externos pueden incidir en la compañía y de qué forma. A continuación, relacionamos dichos aspectos, de acuerdo con el análisis del modelo organizacional que plantea la técnica PEST:

Político:

Hemos encontrado diversos factores que afectan directamente la industria textil en Colombia, como lo son la venta de los mismos productos al extranjero por un menor precio del que se vende en el mercado interno, el contrabando que como todos lo sabemos significa que se

introducen productos sin pagar los impuestos y aduanas; generando de esta manera poco consumo de productos hechos en nuestro país.

En cuanto a los Tratados de Libre Comercio que ha firmado Colombia y que afectan a la industria encontramos lo siguiente:

En total son 16 acuerdos comerciales con diferentes países, algunos en su gran mayoría firmados durante los años 2004 y 2008, y entre los que se destacan países como EE.UU., Corea, y Canadá, la principal variación que se ha contemplado desde estos tratados es que estamos importando más de lo que exportamos según expertos por desventajas que tiene Colombia frente a los demás en cuanto a operatividad, comercialización, capacitación y competitividad.

Es importante resaltar que, en una reciente investigación realizada, (Caicedo, 2021) afirma que:

“En Colombia el 90% de las compañías que hacen parte de este sector son pequeñas y medianas empresas, el desarrollo de estas también se ha visto retenido debido a la monopolización de las grandes organizaciones en el país, con esto, aquellas empresas se vieron retrasadas por la falta de implementación de recursos que le permitieran mejorar sus actividades productivas en busca de adquirir una producción a escala de la industria”. (P. 39)

Es por ello que, por ejemplo, actualmente Colombia presenta un déficit en la balanza comercial, que significa la diferencia resultante de comparar la totalidad de las exportaciones frente a la totalidad de las importaciones tal como lo evidencia el siguiente gráfico:

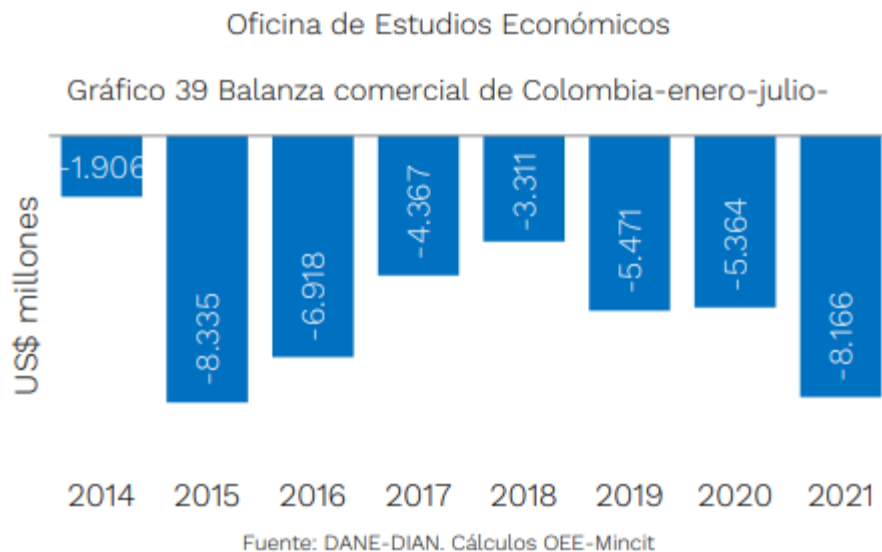


Gráfico 6: Balanza Comercial DANE

Tomado de: DANE – DIAN. Cálculos OEE – Mincit.

Económico:

Frente al sector económico, desde comienzo del año 2021 se presentaron variaciones positivas en la producción del sector textil y de confecciones, según un artículo de (El Nuevo Siglo, 2021) “la tasa de crecimiento estuvo cercana al 45% entre enero y agosto del 2021 vs el 2020”.

Por otra parte, “las exportaciones del sector textil y de confecciones, entre enero y agosto, ascendieron a US\$598 millones. En comparación con el mismo periodo de 2020 se incrementaron US\$250 millones, con un crecimiento del 72%. Lo que quiere decir que se nota la mejora del mercado”.

En ese sentido, según el Registro Único Empresarial y Social (Rues), Colombia tiene 35.111 empresas de confecciones, 215 de hilados y 7.294 de textiles. La gran mayoría son micro, pequeños y medianos negocios que son el motor que impulsa este sector industrial (componen el

99,7 %), el principal empleador de mujeres dentro del sector manufacturero.

Se dice que, del total de la cuota de mercado en Colombia, un 40 % de las ventas corresponde a productos importados como ya se había evidenciado anteriormente, cerca del 28 % es del mercado nacional y el resto se asocia al contrabando.

Pero también hay oportunidades en cuanto a comercialización, teniendo en cuenta que el consumo en los hogares en moda ha aumentado y después de alimentos y productos para la vivienda es el tercer ítem de preferencia de gastos en los hogares.

Tecnología:

El sector textil es uno de los que más cambios tecnológicos tiene sobre todo por la actualización de la maquinaria, estas actualizaciones han obligado a todas las empresas que han deseado seguir a reinvertir continuamente en equipo y maquinarias.

Según información revelada por Inexmoda y ProColombia, la demanda de tecnología textil en Colombia ha visto un incremento del 20% en ferias durante los últimos 5 años. Asimismo, la Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI) afirmó que “ha habido un incremento del 12,7% en la importación de maquinaria industrial y de tecnología” (Gonzalez, 2018)

En este aspecto es importante mencionar que hay tendencias de la industria las cuales se deberán tener en cuenta como lo son: Las telas inteligentes, impresiones en 3D, actualizarse en comercio electrónico y canales de distribución y la inclusión de nuevas materias primas.

Ambiental:

El desafío que plantea esta industria y sobre todo la actividad que desarrolla la empresa Comdetex S.A.S. es el uso eficiente del agua, esto nos ayuda a justificarlo (Vanegas, 2019) quien

en un trabajo investigativo pudo identificar los principales factores ambientales que se producen en la estampación y que resume en la siguiente tabla:

ESTAMPACIÓN TEXTIL				
factores ambientales	proceso	riesgo	características	
abiótico	agua	grabado de pantalla plana	Químico	Residuos de polvos orgánicos y consumo de agua
		grabado de pantalla cilíndrica	Químico	Residuos de polvos orgánicos y consumo de agua
		mesa de estampación	QUÍMICOS	Residuos sólidos y polvos orgánicos
		laboratorio	Químico	Residuos de polvos orgánicos.
	aire	termofijado	Químico	Residuos sólidos y humos metálicos

Tabla 3: Factores ambientales de la estampación

Fuente: Artículo Factores ambientales en el sector textil en el valle de Aburrá

Además, se debe plantear una forma de aportar a la reutilización de estos productos estampados porque la oferta constante de nuevos estilos ha desbordado la cantidad de ropa producida y la desechada, además de trabajar en medidas ambientales que ayuden a disminuir el consumo irracional del agua y los residuos tanto de humo como los metálicos.

Social:

Los productos nacionales son fáciles de conseguir, pero las decisiones de compra de los colombianos se basan cada vez más en la experiencia con el producto (Calidad). Así lo

evidencia el estudio más reciente de la consultora de mercados BrandStrat (Cigüenza, 2020), en el que se encontró que “65% de las personas utiliza la información disponible en el sitio de compra y la experiencia previa propia o simplemente por recomendación de otras personas”.

Esta investigación también afirma que: “el estrato 2 es en el que más se utiliza según BrandStrat debido a que sus recursos económicos son limitados y prefieren realizar compras seguras, por lo que las empresas textiles deben enfocarse en la calidad de sus productos”.

Luego de estudiar cada uno de los factores mencionados anteriormente los consultores han diseñado la siguiente tabla con los datos importantes para la organización Comdetex S.A.S.:

PESTEL	
POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> *16 Acuerdos y Tratados de Libres Comercio *La importación es mayor que la exportación *Desventajas en operatividad, comercialización y capacitación * Falta de aranceles que favorezcan la mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> *Aumento en el crecimiento de la producción durante la pandemia *Competencia desleal por el contrabando *Competencia local entre pares, la mayoría de las empresas en Colombia son pequeñas y medianas.
TECNOLOGÍA	SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> *Actualización de la maquinaria frecuentemente *La maquinaria y los repuestos son importados en su gran mayoría 	<ul style="list-style-type: none"> *Acceso fácil a los productos textiles *Preferencia por la calidad antes que por el precio *Cultura de apoyo mutuo, por ejemplo, Colombiano compra Colombiano para dinamizar la economía

Tabla 4: Resumen PEST

Elaboración propia

DOFA

En este trabajo investigativo, los consultores plasmaron en la matriz DOFA aquellos aspectos a favor, debilidades y oportunidades de mejora que se evidencian en Comdetex S.A.S., con base en los instrumentos aplicados:





Fortalezas 	Amenazas 
<ul style="list-style-type: none"> *Técnica usada por la organización para la estampación *Clientes frecuentes (fijos) * Instalaciones propias * Poca rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> *Elevación de costos en la materia prima *Cierre por emergencias sanitarias (Pandemia) *Precios más económicos por parte de la competencia
Debilidades 	Oportunidades 
<ul style="list-style-type: none"> * Demoras en tiempos de entrega * Maquinaria lenta a comparación de la competencia. *Reprocesos en la producción * Quejas sobre la calidad de la estampación 	<ul style="list-style-type: none"> * Actualizar la maquinaria * Espacios de formación y/o capacitación al personal *Creación de manual de procesos y procedimientos * Tener todo el portafolio de estampación (Plana, Digital, Rotativa y Sublimación)

Tabla 5: DOFA

Elaboración propia

Modelo CANVAS

A continuación, los consultores presentan de una manera detallada, cuál es la razón de ser de Comdetex S.A.S., la propuesta de valor, el tipo de relación que se tiene con los clientes, cuáles canales funcionan para transmitir la información interna y externamente, costos y flujos de ingreso, en síntesis, el modelo de negocio de la organización según la herramienta Canvas:

COMDETEX S.A.S				
Partners clave: proveedores de tintas	Actividades clave: Compra de tintas, revisión periodica de máquinas, visitas comerciales a clientes, innovación en diseños	Propuesta de valor: Garantizar innovación y calidad en el diseño de estampados de diferentes productos textiles	Relación con los clientes: De confianza (Calidad), Identidad (Originalidad), Exclusividad.	Segmento de clientes: Empresas pequeñas y grandes del sector textil
	Recursos clave: Equipo tecnologico, Talento Humano, Capital, Recursos Físicos,(Planta de producción y oficinas administrativas)		Canales: Telefónico - Mensajería instantanea- Asesorías comerciales presenciales	
Estructura de costos: Salarios, Adquisición de materia prima, mantenimiento maquinaria			Flujo de ingresos: Modalidades de pago (Transacciones, Efectivo, Cheques)	

Tabla 6: Modelo CANVAS

Elaboración propia

Con respecto al Modelo Canvas, es importante mencionar que, con base en la propuesta de valor de la organización, influyen los demás elementos, los cuales, en conjunto, promueven el cumplimiento del quehacer empresarial.

Nivel Estratégico

Según (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013) “el proceso de dirección estratégica considera el transcurso de tres etapas: la determinación de los objetivos estratégicos (análisis), la formulación estratégica o implementación de los planes tácticos y operativos (elección, decisión), y la implantación o ejecución de la estrategia (acción)”. Esto significa que luego de formular los objetivos estratégicos y de realizar el análisis situacional se procede a sugerir y diseñar

estrategias de mejoramiento que nos van a permitir lograr los objetivos propuestos, por esta razón los consultores desde su acercamiento han decidido proponer la siguiente matriz que se desarrolló con el fin de entender el nivel estratégico de Comdetex S.A.S.:

	PLAN	PROGRAMA	PROYECTO
	Largo plazo - Estratégico	Mediano plazo y táctico	Actividades
Visión	Ser el mejor proveedor de servicios de estampación en el mercado textil nacional.	Gestión administrativa y el talento humano - Diseño y producción.	<ul style="list-style-type: none"> ● Soporte técnico- colores- ventas. ● Estampación de la producción ● Entrega de los productos a tiempo ● Actividades de bienestar.
Objetivos	Ofrecer estampados de calidad.	Satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ● Verificación de las máquinas ● Control de calidad del producto finalizado ● Comprar materia prima de buena referencia.

	Implementar diseños innovadores.	Ser tendencias actuales del mercado.	Análisis del mercado de la competencia.
--	----------------------------------	--------------------------------------	---

Tabla 7: Nivel estratégico

Elaboración propia

Talento Humano

En una organización de cualquier índole, el talento humano es uno de los aspectos fundamentales para la productividad, es así como (Chiavenato, 2008) propone que: “Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos. Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización. Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que ponen a disposición en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio”. De acuerdo a lo anterior, se hace necesario realizar un análisis de las personas que Comdetex S.A.S. contrata para su funcionamiento como empresa del sector textil y de estampados:

Para iniciar encontramos a finales del año 2021 a 23 personas quienes hacían parte de la organización, distribuidos de la siguiente manera, tal como se evidencia en la tabla.

Área	# de personas que integran el área
Gerencia	1
Administrativa	1
Diseño	2
Planta	18
Servicios generales	1
Total	23

Tabla 8: Integrantes por área

Elaboración propia

Es importante mencionar que, de las 23 personas, 8 de ellas eran mujeres y 15 hombres y que los rangos de edades oscilan entre los 20 y 40 años, pero que además a principios del año 2022 fueron retirados de la empresa la jefe de producción y 4 personas más de la planta de producción, y en el momento de entrevistar a Marcela (asistente administrativa) afirma que: “es normal en temporada de principio de año por la reducción del trabajo que siempre hay por estas fechas”, es decir que actualmente hay 13 operadores en planta. Por otra parte, a través de la siguiente gráfica se puede evidenciar que los ingresos de los empleados se encuentran entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes y que el 80% de los empleados llevan más de un año trabajando en Comdetex S.A.S.



Gráfico 7: Talento Humano
Elaboración propia

Es así como, luego de la encuesta aplicada por los consultores, se obtuvo la información de los tipos de contratos que se manejan dentro de la empresa y es que el 50% de las personas tienen un contrato a término fijo y el otro 50% a término indefinido, los horarios con los que cuentan son de 6:00 a.m. a 6:00 p.m. para los líderes de cada una de las áreas en producción, de 6:00 a.m. a 4:00 p.m. operarios turno día y de 10:00 p.m. a 6:00 a.m. turno noche. En cuanto a la asistente administrativa y las diseñadoras trabajan de 6:00 a.m. a 4:00 p.m., esto en temporada normal con alto flujo de producción, pero actualmente se encuentra el turno diurno para los operarios, de resto las otras dependencias si continúan en su horario habitual y anteriormente mencionado.

La vendedora por su parte expresa en la entrevista: “No cumplo un horario y muy pocas veces vengo a la oficina, mi trabajo está afuera”.

Durante la encuesta realizada a los operarios de planta y en entrevista con la gerencia y área administrativa, se identificó que, para los cumpleaños hay un espacio de integración, en el cual, se les celebra esta fecha especial. Y es así como Marcela Porras, Asistente Administrativa de Comdetex S.A.S., argumenta la importancia de estos momentos e indica: “Porque sale uno de la monotonía, se siente uno como importante para la empresa que por lo menos así sea con un detalle así sentido, pues que lo tienen en cuenta, pues pienso que es motivante”.

De esta forma, la empresa a partir del año 2021 empezó a implementar lo que se conoce como salario emocional, lo cual “es toda aquella retribución no económica que un trabajador pueda obtener de una compañía o empresa, para que su objetivo sea incrementar de manera positiva un mejor ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las

necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional” (Poveda, Suraty, & Mackay, 2017)

Anclado a la premisa anterior, está la formación continua de los empleados, y en un ejercicio de visita a la organización y encuestas sobre los procesos que se realizan allí, los consultores identificaron que, solamente se ha dado una capacitación a los empleados de producción sobre seguridad y salud en el trabajo, aunque, como afirman (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013): “Es en el contexto del proceso de capacitación y desarrollo, en el que se necesitará tomar decisiones vinculadas con el proceso de formación. Estas decisiones deben responder a las necesidades que tenga la organización empresarial: ¿Cuáles son aquellas necesidades que se requiere suplir de manera óptima, según condiciones de calidad y eficiencia productiva? Éstas pueden estar conectadas con tareas que necesitan perfeccionamiento o entrenamiento, aunque no se deben descartar las necesidades que implican el desarrollo de nuevas estrategias de acción. El desarrollo de nuevas tareas es finalmente el elemento que permite la apertura a nuevas condiciones y expectativas de expansión de la empresa. Hoy es esencial que las actividades de potenciación del talento humano generen no solo nuevas técnicas productivas, sino también que tenga resonancia e influencia sobre el aspecto emocional y motivacional de quienes hacen parte de la organización empresarial. Es muy común que se presente aquella situación en la que algún miembro de la organización empresarial tenga la oportunidad de perfeccionar su desempeño bajo diversas estrategias (por ejemplo: capacitación en cursos, seminarios, congresos, etc.) y probablemente desee aplicar las estrategias aprendidas en su trabajo. No obstante, si las condiciones de la organización empresarial no posibilitan la entrada y flujo de nuevos saberes, perspectivas, realidades empresariales; la motivación del empleado tendrá una recaída incluso más profunda de la que tenía anteriormente. El elemento

motivacional y emocional es muy fuerte en el fortalecimiento del talento humano y en hacer realidad las condiciones reales de aplicación de ese talento humano”.

En ese orden de ideas, los consultores aplicaron el instrumento de encuesta a los operarios de planta sobre este tipo de espacios y a continuación relacionamos las respuestas:



Gráfico 8: Respuestas sobre capacitaciones

Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, es importante que Comdetex S.A.S. vincule temáticas en formación o capacitaciones para los empleados que sean acorde a sus funciones dentro de la organización, lo cual permitirá un mejor desempeño en el trabajo, un crecimiento individual y colectivo, promoviendo así estabilidad laboral, la implementación de ideas y proyectos, la motivación, entre otros aspectos.

Realidad de las comunicaciones

La organización como territorio:



Imagen 1: Sede Comdetex

Elaboración propia

En este apartado se realizará una breve descripción de las instalaciones de Comdetex S.A.S., puesto que es pertinente para comprender las relaciones que se dan dentro de la organización. En las instalaciones, en el primer piso se encuentra toda la zona de producción y planta, y en el segundo piso, están las oficinas de los procesos administrativos, así como se muestra en la siguiente gráfica realizada para obtener una comprensión de la distribución interna de los niveles:

Nivel 1:

Gráfico 9: Instalaciones- Nivel 1

Elaboración propia

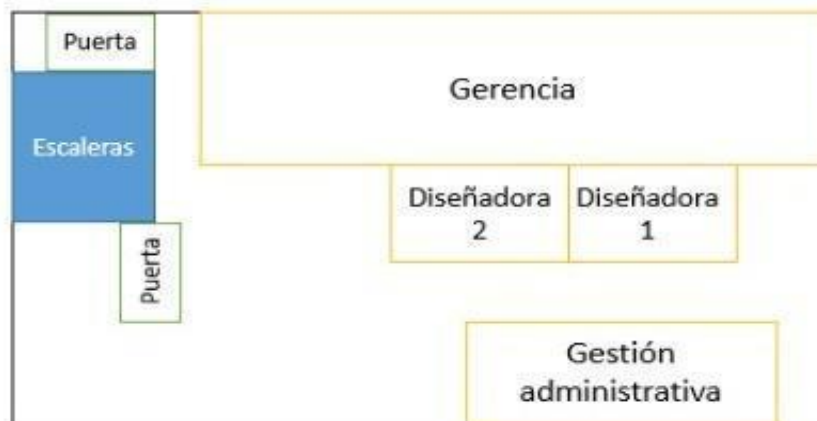
Nivel 2:

Gráfico 10: Instalaciones Nivel 2

Elaboración propia

Luego de evidenciar los niveles estructurales de la empresa y cada uno de sus espacios, podemos hablar de la falta de comunicación y de contacto entre los actores que se encuentran en el nivel 2 vs los del nivel 1.

Esta fractura de comunicación altera el buen desarrollo de la producción, genera reprocesos y fallas técnicas en la estampación, ocasionando problemas de calidad en el servicio y pérdida de materia prima suministrada por el cliente, lo que ocasiona que se le deba devolver al cliente dinero o en su defecto hacerles descuentos por el valor en la próxima factura.

Actores y formas de comunicación

Con base en las herramientas de investigación aplicadas en la organización, se ha podido identificar inicialmente que Comdetex S.A.S. no cuenta con una Dirección de Comunicación o Dependencia que se encargue de esta gestión. Por otro lado, a continuación, se realizará una socialización de quiénes son los actores clave en ella, sus medios o canales de comunicación, lenguajes, entre otros elementos que nos permiten contextualizarlos sobre la realidad comunicacional de la misma:



Gráfico 11: ¿Quiénes son los actores?

Elaboración propia

Se han logrado identificar los principales actores de Comdetex S.A.S. y la forma en la que se comunican. Es importante decir que la gráfica anterior evidencia que todas las decisiones tanto administrativas como operativas deben pasar por la gerencia, además que el gerente tiene una comunicación constante con los 4 actores que están a su alrededor (jefe de producción, diseñadora, asistente administrativa y clientes). Por otro lado, en un plano más abajo y lejano se observan a los operarios de planta y proveedores.

Es así como (Contreras & Castro, 2013) describen el liderazgo como “un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a

través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza”.

Es por ello que, respecto al sistema gerencial que maneja Comdetex S.A.S., los consultores proponen las siguientes apuestas para apuntar a una comunicación más cercana a sus diferentes públicos internos:

- Integrar a los operarios de planta en espacios de decisión que puedan afectarles directa e indirectamente.
- Identificar intereses, gustos y proyectos de los empleados en general para motivarlos en sus tareas con incentivos.
- Identificar habilidades y escenarios en los que los empleados puedan desarrollar el trabajo de una forma óptima.
- Promover la apropiación de valores, misión y visión organizacional para una cultura organizacional efectiva.

Frente a los canales de comunicación que se utilizan en la organización, en las entrevistas practicadas a los diferentes actores (jefe de producción, asesora comercial, asistente administrativa y diseñadora) todos concuerdan en decir que el único canal oficial interno es WhatsApp, es este el medio por donde se dan las indicaciones, se resuelven las dudas y se llevan a cabo los procesos administrativos. Sin embargo, en la zona de producción o planta, los operarios tienen prohibido el uso del celular, por lo que su único medio de comunicación es verbal/personal y una cartelera física que hay en la planta.

Para una mejor comprensión de actores, canales y flujos, nos permitimos socializar a continuación la matriz de diagnóstico de comunicación:

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN					
Actor	¿Con quién se comunica?	Contexto	Canales	Lenguajes	Flujos
Gerente	Líder de Producción	Las decisiones son tomadas por este actor (Gerente), teniendo en cuenta que tiene claridad de todos los procesos internos de la empresa	Verbal- Celular- Mensajería instantánea (WhatsApp)	Oral- Formal y Jerárquico Técnico a fin del área, por ejemplo, tipo de tela, nombre de pinturas y accesorios necesarios para proceso de producción como marcos, líquidos de lavado. Etc	Vertical- autoritaria (Expresiones serias, se limita a lo necesario, no hay conversación) Diario
	Diseñadora	Por su falta de conocimiento en el diseño, su comunicación es entorno a los clientes	Verbal- Celular- Mensajería instantánea	Oral- Informal- Coloquial-	Vertical- autoritaria, (Expresiones serias, se limita a lo necesario, no hay conversación) Diario
	Asistente Administrativa	Es evidente su preocupación por el estado financiero de la empresa y	Verbal- Mensajería instantánea	Oral- Formal, con confianza	Vertical- diario

		que todo lo relacionado a ello esté al día			
	Vendedora	Solicitud de nuevos pedidos y clientes	Celular, mensajería instantánea y verbal	Oral- Formal, con confianza	Vertical- diario
Jefe de Producción	Operarios	Socializa el trabajo y monitoreo a la operación diariamente (Interviene en las labores)	Verbal- personal	Formal- Receptiva- Reciproca	Horizontal- diario
	Diseñadora	La comunicación es en casos específicos por dudas e inquietudes del proceso o por fallas en el flujo (Orden de producción)	Mensajería instantánea, verbal	Formal	Horizontal-.

Diseñadora	Asistente Administrativa	Para llegar al proceso de producción debe elaborarse una orden que necesariamente la realizan juntas	Netamente verbal por la cercanía de sus lugares de trabajo	Verbal, constante, con confianza, se evidencia una relación de amistad, coloquial.	Horizontal- diario
	Clientes	Personalización de estilos y tipos de diseños que solicita el cliente	WhatsApp- telefónico	Formal, recíproco	Vertical- Depende la necesidad
	Vendedora	Según necesidades y solicitudes de diseño del cliente	Mensajería instantánea, verbal, llamadas	Oral- Formal, con confianza	Horizontal- Depende la necesidad- constante
Vendedora	Clientes	Alianzas entre empresa y sector externo- (Está en casi todas las etapas del proceso para un óptimo resultado	WhatsApp- telefónico. Verbal (visita personalizada)	Formal, recíproco	Vertical- Depende la necesidad

	Asistente Administrativa	Por facturación, su objetivo es hacer llegar al cliente la orden pago	Mensajería instantánea- llamada	Formal	Según la necesidad - Horizontal
--	-----------------------------	--	---------------------------------------	--------	------------------------------------

Tabla 9: Matriz de comunicación de actores

Elaboración propia

Como se evidencia en la matriz anterior, el lenguaje que predomina es el informal, de confianza y coloquial, aunque es importante mencionar que para las órdenes de producción que requieren cierto grado de detalle, se usa un formato impreso diseñado por la empresa que supone mejorar las indicaciones y evitar los errores en la producción. Sin embargo, en una de las visitas realizadas a la empresa y como trabajo de observación se pudo evidenciar que el documento es mal interpretado en la planta de producción, por desconocimiento de las indicaciones descritas, por falta de una lectura detallada o simplemente lenguaje técnico no socializado.

Además, se identifica que la organización no tiene formulados unos tiempos de respuesta para los pedidos de estampación, es así que en planta no hay un orden de priorización, motivo por el cual se presentan frecuentemente llamados de atención por el incumplimiento a los clientes y también la pérdida de materia prima suministrada por los mismos.

Por otro lado, es importante dar a conocer que, los consultores, al aplicar los instrumentos de encuesta y observación en la organización, pudieron identificar que todas las decisiones que se toman allí, deben pasar por el aval de la gerencia, incluso, en algunos casos, al momento de configurar las máquinas para la estampación en telas, la asistente de gestión administrativa o la jefe de planta, acuden allí para que sea el gerente quien escriba las especificaciones para la producción, teniendo en cuenta que solo él sabe (de acuerdo a su experiencia) dichas

características. También, la comunicación entre gerencia es directa con la líder de planta y es ella quien socializa las decisiones a su equipo, lo cual complejiza el proceso de comunicación que debe existir en cualquier entorno, comunidad u organización, tal y como lo propone (Kaplún, 1985) “La verdadera comunicación -dicen- no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia y a través de medios artificiales). Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria”. Por lo anterior, es necesario validar de qué forma se puede integrar a todos los empleados (actores internos) de la organización, para que comprendan su papel dentro de ella y vean la importancia de su rol allí.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, se debe entender a la comunicación como un proceso de interacción social, tal y como lo plantea (Uranga, 2007) “Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura. Eso que aquí preferimos entender como claves de lectura por cuanto son llaves de contribuyen a la interpretación común y por lo tanto hacen posibles también acciones concertadas en las prácticas, encuentran puntos de coincidencia con lo que otros autores reconocen como “valores sociales” y otros más volcados a lo comunicacionales designan como “percepciones comunes en los públicos”. En ese sentido, se hace necesario promover dentro de Comdetex S.A.S., la apropiación de una cultura, en la cual, la base sea la misión y visión, siendo estos dos conceptos, los objetivos y la proyección de la

compañía, con el fin de motivar a todo su equipo humano a ir por el mismo camino teniendo claridad de cada uno de sus procesos administrativos y operativos.

Aplicando la herramienta de observación los consultores en su acercamiento con la empresa Comdetex S.A.S han encontrado que los canales de comunicación interna son muy escasos, solo cuentan con una cartelera en el área de producción y el WhatsApp en donde solo se tratan temas relacionados a la operación, estos canales no hacen parte de un plan integrador, ni tampoco tiene el objetivo de informar acontecimientos importantes de la organización, está netamente ligado a lo mencionado anteriormente. Por otro lado, entre las dinámicas de comunicación que existen en la organización, se evidencia que hay otros canales que propician los mismos empleados para abordar temas laborales, entre ellos, el espacio del almuerzo, en el que, en un lado están los operarios de planta y en el otro, el equipo de diseño y la asistente administrativa.

En ese sentido, es necesario evaluar la importancia de la comunicación interna, tal y como lo propone (Guzman, 2012) el objetivo “es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. Este objetivo, plantea a su vez los siguientes aspectos: El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales, la facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que lo integran, la elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores”.

Como consecuencia de lo anterior, los consultores a lo largo de este ejercicio han identificado una barrera entre los operarios de planta y los trabajadores de cargos administrativos

(asistente administrativa, diseñadora y gerencia) en Comdetex S.A.S., teniendo en cuenta que como los canales escasean, el flujo de información también, por lo que la mayoría de los operarios no se sienten importantes para la empresa, saben que son importantes para la operación pero no se sienten parte fundamental de la organización, situación que se ve reflejada en un descontento en las decisiones que se toman por parte de los líderes tal y como lo podemos ver en el siguiente gráfico obtenido en la aplicación de un instrumento de encuesta a operarios de planta:



Gráfico 12: Respuesta sobre las decisiones

Elaboración propia

Canales externos de comunicación

Por otro lado, los consultores bajo el método de observación validaron en el ecosistema digital, cuáles canales tiene la organización y el uso que se le da a los mismos. Inicialmente, se encontró que Comdetex S.A.S. cuenta con una página web que se aloja en la siguiente URL:

<https://comdetex-s-a-s.webnode.mx/>

En este portal web, hay información básica sobre qué es la empresa, sus productos, servicios y datos de contacto, aunque, se puede evidenciar que, los datos que allí reposan, fueron publicados en el año 2014.



Imagen 2: Soporte visual página web

Tomado de <https://comdetex-s-a-s.webnode.mx/>

Según lo descrito anteriormente, este sitio web se clasifica como una **página web estática**, pues tiene como objetivo “mostrar información publicitaria o informativa, sobre la que no se requiere hacer cambios. No necesita de interacción con el usuario ni de base de datos. Su contenido básicamente se conforma por texto, gráficos y fotos. Finalmente, la creación de páginas estáticas no es tan compleja como crear una página web dinámica. Estos sitios web también son conocidos como “tarjetas de presentación virtuales” (Diseño Web)

Frente a este punto y con base al quehacer de Comdetex S.A.S., los consultores ven oportuno este canal, ya que brinda la posibilidad de ser una fuente y vitrina para posibles clientes. Se sugiere evaluar la información que allí reposa, mantenerla actualizada y agregar material multimedia que complementa los servicios y productos de la empresa, haciendo más fácil el acceso a los mismos.

Otro canal identificado en la web, es la cuenta que tiene la empresa en la red social Instagram, allí aparecen bajo el usuario **@comdetex** y los tipos de contenido que manejan son fotos de diseños estampados en: ropa, cojinería, calzado, entre otros. Sin embargo, las publicaciones no se realizan frecuentemente, por ejemplo, la última que se hizo fue el 23 de diciembre del 2021. El lenguaje de los copys es “tuteado”, amigable y directo, en sentido que, su objetivo es mostrar lo que ofrece la empresa, números de contacto y correo para así atraer clientes potenciales. Por último, el número de seguidores es de 126 usuarios.

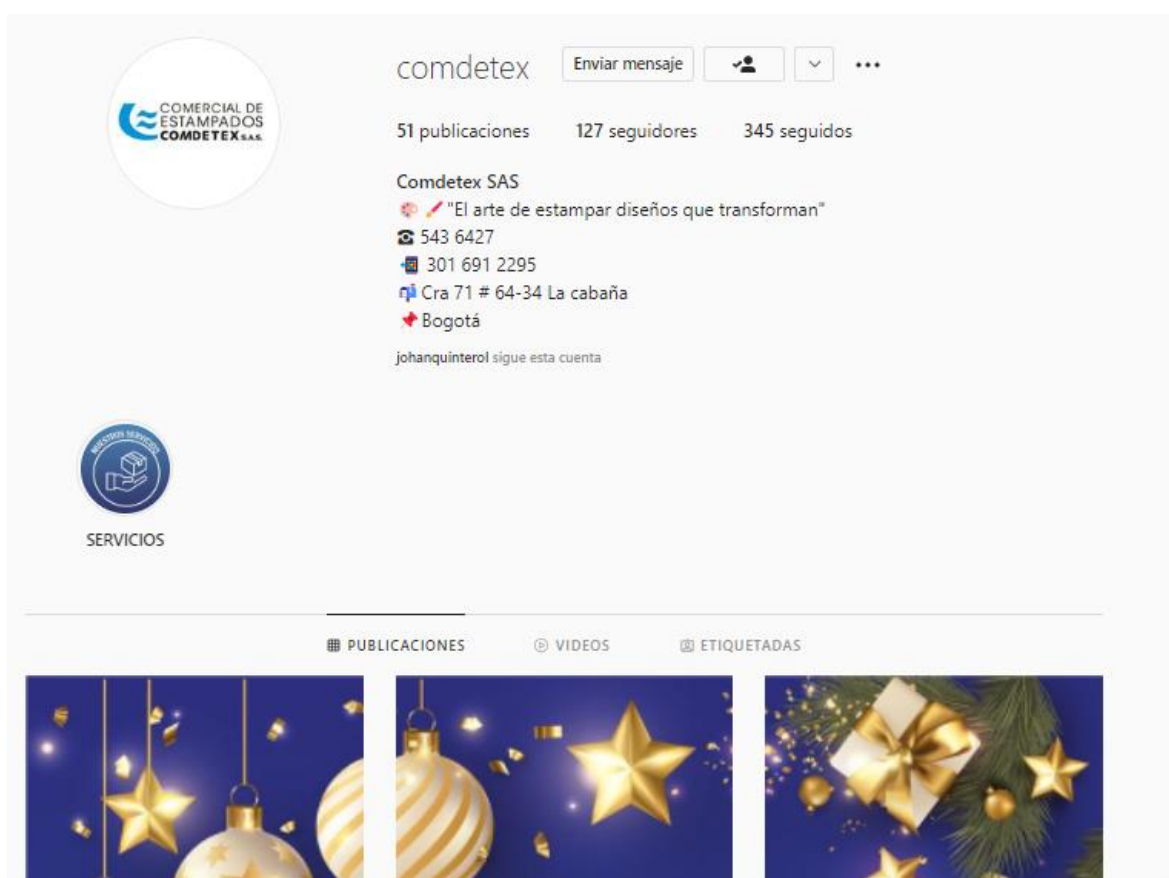


Imagen 3: Soporte visual Instagram

Tomado de <https://www.instagram.com/comdetex/>

Respecto a la cuenta de Instagram de Comdetex S.A.S., y como se ha mencionado previamente, de acuerdo con su objetivo, ésta se podría convertir en un canal que promueva la búsqueda de nuevos clientes y el posicionamiento de marca, tal y como se plantea a continuación: “el principal “retorno de inversión” que buscan las empresas al utilizar este tipo de instrumentos, es contribuir al posicionamiento de sus bienes o servicios, y desde luego, incrementar sus ventas. Sin embargo, si no se utilizan adecuadamente y no se les da un seguimiento permanente, el efecto podría ser negativo, ya que se estaría defraudando la expectativa del usuario de tener acceso a una herramienta interactiva, que por su naturaleza, ofrece la posibilidad de la inmediatez en su dinámica” (Celaya, 2008, como se citó en (Hütt, 2012). Es así como Comdetex S.A.S., puede tener un importante papel en las redes sociales y en especial, en Instagram, siendo ésta, una plataforma multimedia en la que, además de publicar los productos y servicios, se puede tener a un solo clic a los clientes frecuentes y toda una comunidad interesada en la compañía, tal y como lo propone (Universidad Siglo 21) “En las redes sociales existe una asimetría en la comunicación, es decir que todos los actores sociales se encuentran en un mismo nivel. Todos poseen la misma posibilidad de comunicación y se encuentran con iguales potencialidades de generar contenidos. No existe en las redes un control centralizado o impuesto que otorgue la palabra a un nodo o a otro, los líderes de opinión establecen argumentación y también seguidores y fans según la temática en la que se destacan. Esta es una de las principales diferencias de este canal de comunicación con los canales tradicionales, como pueden ser, por ejemplo, la radio y la televisión”.

Hallazgos

Por medio de un trabajo minucioso de investigación y luego de contrastar las herramientas aplicadas se pudieron identificar las siguientes categorías: Problemas de Comunicación interna, falta de conocimiento de los procesos empresariales, barrera entre nivel estratégico y operativo e interpretación equívoca en solicitudes de producción, siendo ésta última, la problemática que más consecuencias tiene frente a la misionalidad de la empresa. Es por ello que, para una mejor comprensión, presentamos el modelo iceberg de los hallazgos:

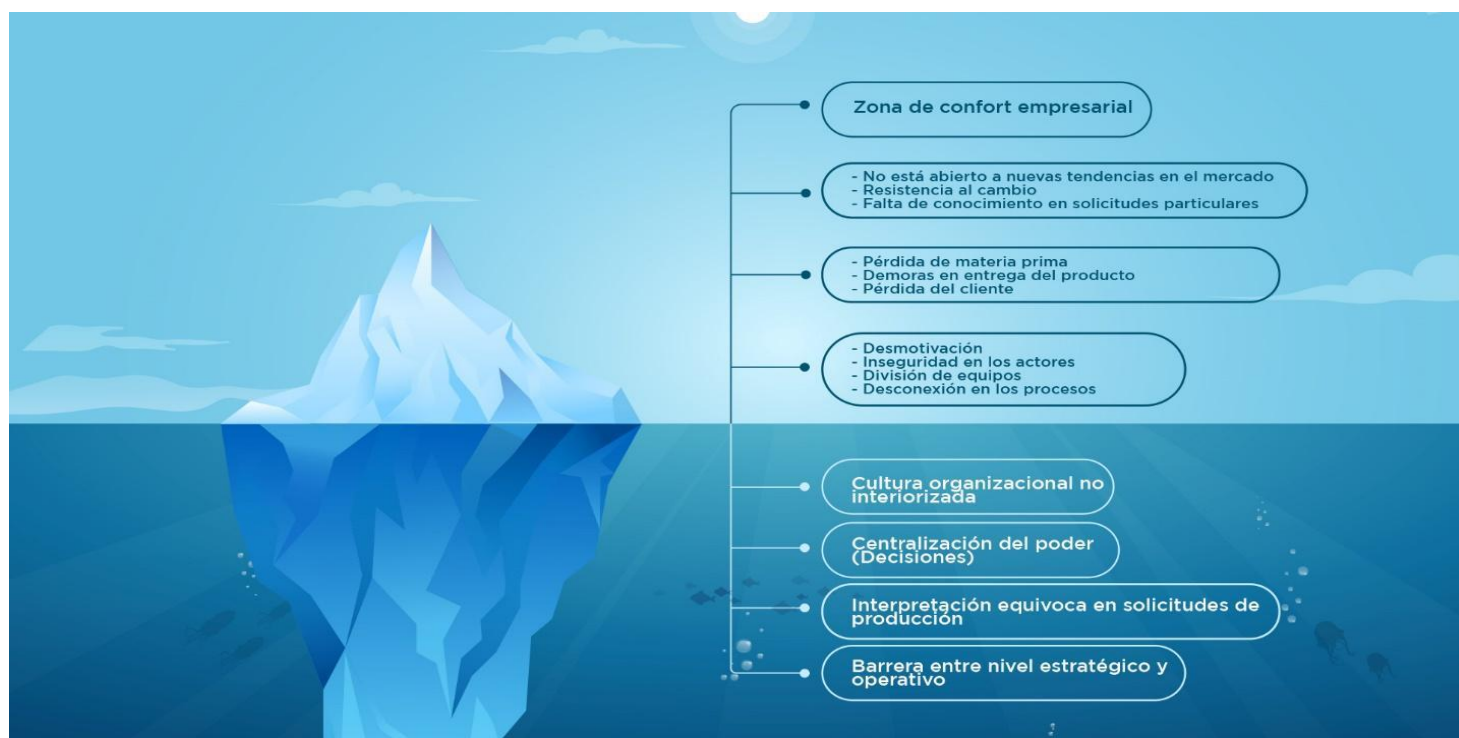


Gráfico 13: Iceberg de categorías

Elaboración propia

El gráfico anterior permite evidenciar las principales problemáticas y efectos que surgen a partir de ellas, es importante resaltar que en la parte inferior se encuentran aquellos factores invisibles e intangibles y en la parte superior se describe todo lo que es notorio interna y

externamente de la organización.

Para concluir el diagnóstico, es necesario precisar que, con base en el diagnóstico realizado previamente, se han identificado algunos aspectos y procesos que se pueden tener en cuenta para ajustar y fortalecer desde una mirada estratégica, tal y como lo propone (Cambria, 2016) “La comunicación estratégica es aquella base que nos permite la plena efectividad en las operaciones a nivel estratégico, operacional o táctico”. En ese sentido, durante todo el análisis se brindó la retroalimentación de la labor que realiza Comdetex S.A.S. en su día a día y las observaciones pertinentes. En general, se pueden potenciar algunos elementos con los que ya cuenta la organización, y adicionalmente, implementar otros que quizá pueden dar solidez a los mismos.

Es así como los consultores luego de entender el problema de Comdetex S.A.S a través de su ejercicio proponen los objetivos generales y específicos y desarrollan un Plan Estratégico de Comunicaciones que permitirá mitigar los inconvenientes que se están presentando en la entidad, partiendo desde la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede la comunicación estratégica contribuir a mejorar los procesos de producción en Comdetex S.A.S?

PROBLEMA

Los consultores desde su enfoque estratégico han evidenciado que el principal problema organizacional de Comdetex S.A.S es que no se cumple la promesa de valor relacionada con la calidad porque hay productos que, debido al desconocimiento de los procesos y la mala comunicación interna entre los actores, no cumplen con las especificaciones ofrecidas, lo que puede evocar pérdida de clientes y de esta manera afectar la rentabilidad de Comdetex S.A.S.

Teniendo en cuenta lo anterior los objetivos de la investigación son los siguientes:

OBJETIVO GENERAL

Mejorar los procesos de producción en Comdetex S.A.S a través de la comunicación estratégica para cumplir con los estándares de calidad.

Objetivos específicos

- Identificar el estado general de la organización y sus procesos
- Indagar cómo se da la comunicación entre los actores de la organización.
- Formular el plan estratégico de comunicación que permita promover la construcción colectiva de los procesos organizacionales y el trabajo en equipo para contribuir a mejorar los estándares de calidad en Comdetex S.A.S.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

- **Antecedentes conceptuales:**

En el marco de la investigación, los consultores encontraron un estudio relacionado con el sector textil y las categorías asociadas al problema identificado. Es así como (Andia & Mayorga, 2019) en el estudio titulado ‘Costos de calidad y su influencia en la rentabilidad de las empresas de confección textil de San Juan de Lurigancho, 2018’ concluyeron que:

“Los costos de calidad influyen en la rentabilidad de las empresas de confección textil del distrito de San Juan de Lurigancho y se corrobora la validez de la primera hipótesis. Dado que, mejorar la calidad de los procesos y productos que ofrece la empresa de forma progresiva, hará que la entidad sea más competitiva y esté vigente en un mercado cada vez más exigente”.

De acuerdo con lo anterior, podemos inferir que contribuir a la formalización de los procesos en una empresa como Comdetex S.A.S. permitiría identificar costos productivos, hacer más efectivo el control de los recursos, y con una reducción progresiva de costos en desperfectos y reprocesos, se conseguiría el aumento de clientes y una buena reputación en el mercado.

También, la calidad reflejada como un factor de fidelización y búsqueda de clientes potenciales para la empresa.

- **Antecedentes prácticos:**

En el trabajo denominado ‘Propuesta de comunicación interna para PYMES textiles’ realizado por (Carvajal & Castiblanco, 2011) se refieren a la influencia del trabajo en equipo y la buena comunicación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales:

“Si bien es cierto que el sector el textil es uno de los más susceptibles a tener problemas de comunicación organizacional debido al entorno en el que se encuentra y el afán permanente de cumplir con los pedidos programados; es posible realizar pequeños cambios que con el tiempo seguramente generan grandes resultados, se trata del trabajo de un grupo de personas que interactúen todo el tiempo, que se escuchen unas a otras y que ante todo sean capaces de enfrentar los cambios de forma efectiva para alcanzar incluso superar las expectativas de sus consumidores”.

De esta forma, Comdetex S.A.S. le puede apostar a la implementación de estrategias en las cuales los empleados se sientan parte de la organización, contribuyan desde sus habilidades al buen desarrollo organizacional y propicien un trabajo de calidad en cada uno de los procesos que se llevan a cabo.

CATEGORÍAS

En el marco de esta investigación, los consultores han determinado cuatro categorías (**comunicación estratégica, comunicación interna, procesos organizacionales y talento humano**), las cuales soportan el enfoque teórico a desarrollar en la formulación del plan estratégico de comunicación para Comdetex S.A.S.; A continuación, profundizaremos en ellos.

- **Comunicación estratégica**

En Comdetex S.A.S. se hace pertinente trabajar desde este enfoque, teniendo en cuenta que actualmente la empresa carece de procesos organizacionales estructurados, que faciliten el trabajo articulado y la construcción colaborativa entre los actores, incluyendo al gerente, asistente administrativa, diseñadora, operarios, entre otros.

Entendiendo la comunicación estratégica como “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social, y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos” (Ayon, 2017, P. 56)

En relación con lo anterior y con base en los instrumentos de investigación aplicados, se puede evidenciar que el poder centralizado en la organización y la fractura de comunicación entre las áreas administrativas y operativas, dificultan una relación positiva y la fluidez en la operación, lo que representa fallas en la calidad de la estampación.

- **Comunicación Interna**

Se ha escogido esta categoría teniendo en cuenta, las dificultades en la comunicación entre los actores del procesos de producción y además, que el personal operario en una encuesta manifestó su inconformismo con las decisiones tomadas por sus supervisores o líderes tal como

se mencionó anteriormente, además, en una entrevista con Marcela Porras la asistente administrativa realizada el 21 de septiembre de 2021 respondió lo siguiente cuando se le preguntó: *¿Cuál cree que es el error más común a nivel empresa que se comete?: “Suponer, suponemos a veces que tal cosa es así y no, y la gente de planta que no lee lo que nosotros le pasamos, entonces a veces están ahí todas las observaciones y por la pereza de leer corren a decirle a Leidy (jefe de producción), y Leidy corre a preguntarle a Lorena, pero a veces todo está ahí especificado, y es por no leer, pero no son capaces de venga esto va así o la tela va al revés, porque ese tipo de especificaciones yo las anoto para que ellos lo hagan abajo, porque nosotros no sabemos en sí cuando van a montar la tela, para que cuando la vayan a montar pues no pase eso, o que uno no esté, no pueda venir, o por la razón que sea, y ellos nunca leen nada. Y acá a veces que uno supone que ellos entienden, y no, todo esto genera además mal clima laboral porque nos peleamos entre nosotros mismos tratando de buscar los culpables, todo por falta de una buena comunicación”.*

Según (Berceruelo, B) “La Comunicación Interna es clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión y valores de una organización; resulta vital para mantener vivo el estímulo y motivación en la tarea diaria; y redundando en una mayor satisfacción personal y en una mejora de la productividad y el rendimiento. La comunicación es parte integral de la actividad de la empresa y básica para el éxito en todas las áreas del negocio. Bien gestionada aporta una verdadera ventaja competitiva”

Desde esta perspectiva, es importante que los empleados conozcan con claridad la misión, visión, valores, objetivos y procesos que se realizan en Comdetex S.A.S. para que

estén alineados con la proyección de la organización y se mitiguen brechas notorias en la misma.

También, como se ha mencionado en esta empresa son muy pocos los canales de comunicación que existen, en el área de producción una cartelera y el voz a voz son los que priman, y en las áreas administrativas sí hay un WhatsApp interno para rotación de información y consultas al gerente. Por otro lado, entre área administrativa y producción, la comunicación es p2p o por medio de formato de solicitudes de la estampación.

- **Talento Humano**

La mayoría de trabajadores de Comdetex S.A.S. tienen un nivel básico de educación y no tienen experiencia en el campo textil, siendo esta empresa, una plataforma para obtener ingresos y desarrollar habilidades en la industria. Sin embargo, no existen espacios de formación y capacitación que fortalezcan sus conocimientos básicos sobre las tareas asignadas en la empresa, y otro factor que influye, es la poca gestión del talento humano en aspectos como: motivación, cultura organizacional, estabilidad y sentido de pertenencia. Por esta razón, los consultores deciden tener en cuenta esta categoría.

Según (Martínez & Mateus, 2020) “El talento humano en el desarrollo organizacional es parte fundamental del desarrollo de la productividad empresarial, está enfocado en el desarrollo del capital humano, a mayor identificación y compromiso con la empresa para la cual se labore, mayor eficacia se tendrá en el desarrollo de las funciones y esto beneficiara la economía y la sociedad, no solo a la empresa sino al país. Es importante que la organización tenga en cuenta que las personas son un factor crítico y definitivo en el desarrollo de las organizaciones”.

Con base en lo anterior, en una encuesta realizada a los operarios de producción respondieron en un 55% que la organización no ofrece planes de carrera, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:

¿Cree que tiene oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?

9 respuestas

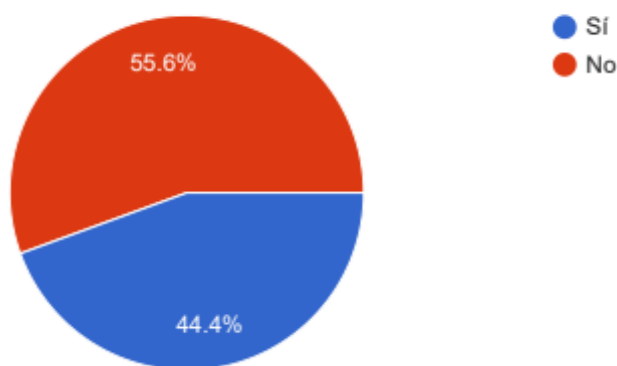


Gráfico 14: Respuesta de oportunidades de crecimiento

Elaboración propia

- **Procesos**

Para finalizar, esta categoría ha sido seleccionada por los consultores como una de las más importantes teniendo en cuenta su incidencia en el problema identificado dentro de Comdetex S.A.S., durante los últimos tres años ha venido ascendiendo el número de devoluciones a clientes relacionados con la calidad en la estampación y por ejemplo durante el 2021 se registraron por el área administrativa las siguientes quejas:

CLIENTE	QUEJA
Protela	Manchas en las toallas por la parte de atrás
Viviana Santoyo	Un rollo completo dañado mala solidez

Vitral:	Mala solidez
Beda:	Marca de raport
Emilse:	Manchas en la estampación
Teresa:	Manchas en la parte de atrás de la tela, descase.
Yoyo:	Manchas en la tela por la parte de atrás y repise.
Distrihogar:	Descase y falta de color.
Jenny Letrado:	Falta de color y manchas.

Tabla 10: Quejas por Calidad

Elaboración Propia

Debido al volumen de trabajo y a las constantes quejas recibidas por calidad fue desde este mismo año (2021) que se empieza a llevar registro de los daños.

También es importante mencionar que esto se ve reflejado en un aumento de devoluciones de un 195% desde el 2017 al 2021, tal como se evidencia en la siguiente tabla y que fue suministrada por Marcel Porras quien es la encargada de la contabilidad de la empresa.



Gráfico 15: Devoluciones por calidad

Elaboración propia

“(…) las mejoras en la calidad ayudan a que las empresas aumenten las ventas y reduzcan los costos, estos dos factores contribuyen a aumentar la rentabilidad. A menudo, los incrementos en las ventas ocurren cuando las empresas aceleran su respuesta, reducen los precios de venta como resultado de las economías de escala, y mejoran su reputación si hay calidad en sus productos. De manera similar, la mejora en la calidad permite que los costos bajen cuando las empresas aumentan su productividad y disminuyen el trabajo repetido, el desperdicio y los costos de garantía. Un estudio encontró que las compañías con más alta calidad eran cinco veces más productivas (medidas en unidades producidas por hora de mano de obra) que las compañías con calidad más baja. De hecho, cuando se consideran las implicaciones de los costos a largo plazo y el potencial de aumento de las ventas de una organización, los costos totales bien pueden ser

mínimos cuando el 100% de los bienes o servicios son perfectos y están libres de defectos”
(Heizer & Render, 2009, p.194)

Con base en lo anterior, se hace necesario la institucionalización de procesos organizacionales que permitan optimizar y ser más eficaces con cada una de las solicitudes que llegan a la organización, cumpliendo así con la promesa de valor planteada por la empresa y mitigando los problemas relacionados a ella.

En la siguiente imagen y producto de una jornada de observación se evidencia a los operarios corrigiendo temas de color por una mala interpretación de los colores a usar en la estampación.



Imagen 4: Reprocesos en planta de producción

Elaboración propia

RESULTADOS:

Los consultores, en toda la investigación realizada a Comdetex S.A.S., y con base en los instrumentos aplicados, comprobaron que la falta de procesos organizacionales no permite que la empresa sea líder de estampación con calidad en el mercado, lo cual, la pone en desventaja frente a sus competidores. Tal y como lo mencionó Lorena Gaona, diseñadora de la empresa, en referencia a lo anterior en una entrevista realizada el 21 de septiembre de 2021: “Para mí es la desorganización, uno entrega una cosa para que ellos la realicen (operarios de producción) y allá abajo no leen, no entienden, es de comunicación, la hacen mal. Como que no se toman la tarea de mirar bien lo que tienen que hacer”, pero además se trae a colación la falta de inducción, reinducción y capacitación que dificulta el desarrollo de las funciones.

Por otro lado, y como se puede apreciar, es un problema de comunicación interna ocasionado por la fractura que existe entre los operarios y el nivel estratégico de la empresa y que por consiguiente como se ha manifestado trasciende a un mal clima laboral, estos hallazgos pretenden ser solucionados en el marco del plan estratégico de comunicación formulado. Aquí también se debe hacer mención que los empleados no reciben una capacitación formal sobre lo que deben realizar en la empresa, lo cual, dificulta el desarrollo de sus funciones.

Además, como se ha podido evidenciar durante este trabajo, la centralización del poder y la cultura organizacional no interiorizada agudizan el problema ya mencionado, motivo por el cual se hace la siguiente propuesta con el fin de aportar estratégicamente desde todos los ámbitos relacionados a una solución progresiva.

Luego de obtener los resultados anteriormente mencionados y a través de la ejecución del siguiente plan de comunicación, se espera contribuir en un 60% las devoluciones que se han

venido incrementando durante los últimos años. De igual manera, se evitaría la pérdida de clientes y los reprocesos internos.

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Mensaje fuerza de la Estrategia:

“Comdetex, en procesos los más tesos”.

Infografía del plan:

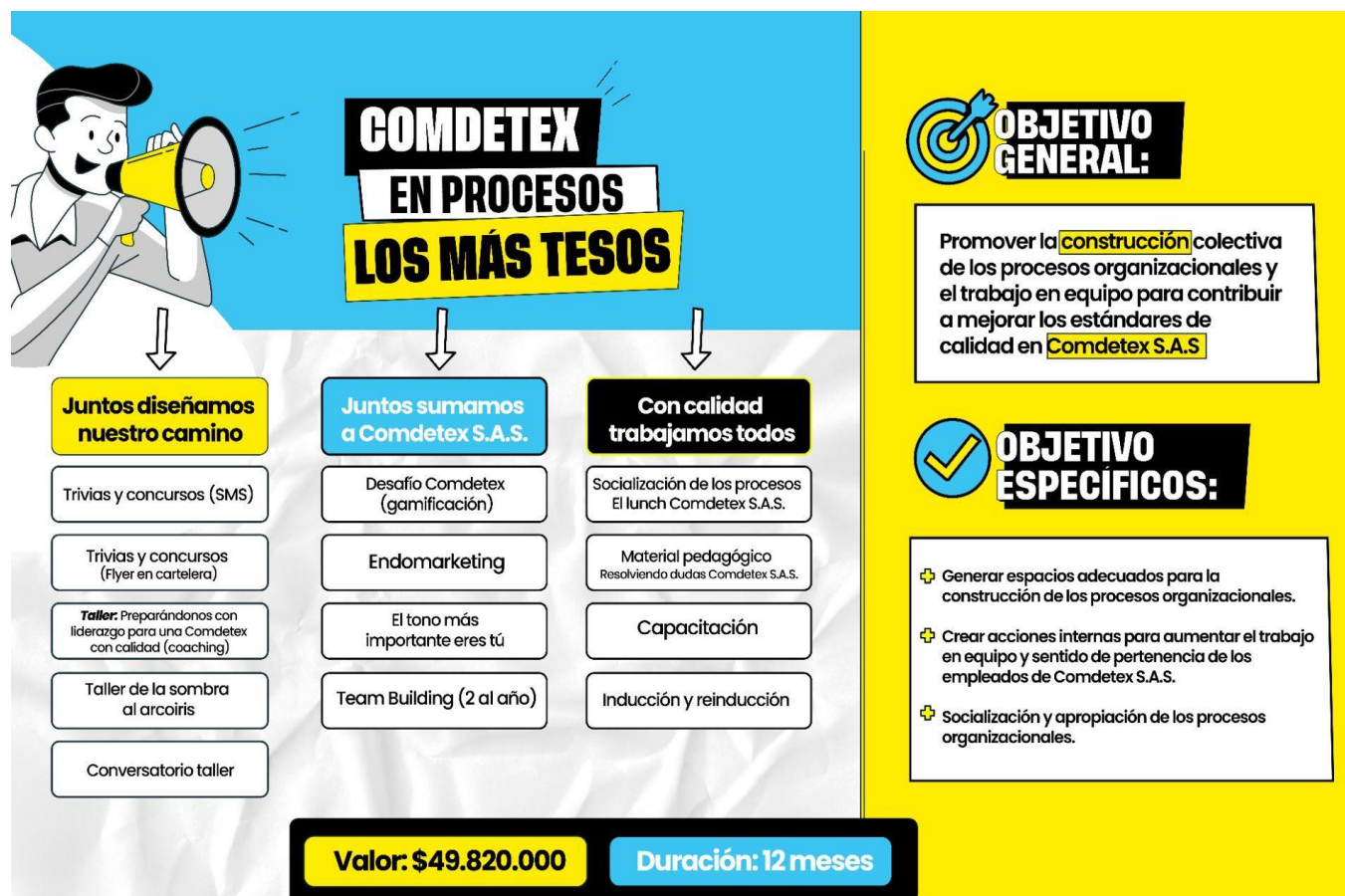


Imagen 5: Infografía PECO

Elaboración Propia

Objetivo general:

Promover la construcción colectiva de los procesos organizacionales y el trabajo en equipo para contribuir a mejorar los estándares de calidad en Comdetex S.A.S.

Objetivos específicos:

- Generar espacios adecuados para la construcción de los procesos organizacionales.
- Crear acciones internas para aumentar el trabajo en equipo y sentido de pertenencia de los empleados de Comdetex S.A.S.
- Socialización y apropiación de los procesos organizacionales.

Desarrollo de la Estrategia

Táctica 1: Juntos diseñamos nuestro camino (Cocreación de los procesos)

Acción 1: Trivias - Concursos

En el marco de esta táctica se pretende generar una aproximación a la importancia de los procesos pero se realizará con casos cotidianos para que los actores vean que en todos los escenarios es necesario seguir un paso a paso en orden para obtener un resultado.

Se realizará envío de 5 mensajes (uno semanal) con trivias sobre los procesos a través de WhatsApp, con un call to action para que estas trivias sean solucionadas en la cartelera.

Se imprimirán 5 flyers para la cartelera con las instrucciones para que participen en concursos relacionados con la importancia de los procesos que serán premiados con material POP.

Mensajes:

- ¿Cuál es tu combinación de color favorita?
- Ponte a nivel para el diseño de nuestro camino

Canales:

- Cartelera / impresos
- WhatsApp

Indicadores:

- # de trabajadores / # de respuestas por cada trivia

Actores:

- Producción
- Administrativa
- Diseño

Acción 2: MSJ incógnitos

Semanalmente durante cinco semanas se realizará el envío de un mensaje de texto a cada empleado de la empresa, con el objetivo de generar expectativa y motivación para desarrollar las trivias de la cartelera.

Mensajes:

- ¡Muy pronto serás parte del proceso, no te apresures!

Canales:

- Mensaje de texto / SMS

Indicadores:

- # de mensajes enviados vía mensaje de texto / # de trivias solucionadas en cartelera

Actores:

- Producción
- Administrativa
- Diseño
- Gerente

Acción 3: Taller: “Preparándonos con liderazgo para una Comdetex con calidad”.

Se contratará a un coaching el cual tendrá el objetivo de sensibilizar a dos actores clave de la organización para que sean replicadores de la importancia de los procesos en Comdetex S.A.S. para ello, el espacio se propone que sea participativo y ellos comprendan lo esencial que es tener unos procesos institucionalizados y creados en conjunto con todos los empleados.

Mensajes:

- Líderes con espíritu de procesos claros.

Canales:

- Reunión presencial.

Indicadores:

- # de preguntas formuladas / # de respuestas acertadas por los participantes.

Actores:

- Asistente Administrativa.
- Gerente.

Acción 4: Taller de la sombra al arcoiris

Se contratará a un coaching el cual tendrá como misión socializar la importancia de los procesos, cargos y funciones de cada miembro de la organización. Por otro lado, posterior al taller, se realizará una actividad con lana para que vayan identificando el rol de cada uno,

desde la cual se co-construyan los procesos empresariales con lluvia de ideas, y finaliza con un compartir donde se preparen sandwich o perros calientes y cada ingrediente será un cargo de la empresa, para que al final se concientice de que todos suman en la organización.

Mensajes:

- ¿Cuál es tu rol en Comdetex S.A.S. y cómo le aportas a los objetivos de la organización?
- Co- creación de nuestros procesos con calidad.

Canales:

- Reunión presencial.

Indicadores:

- # de trabajadores convocados / # de trabajadores que asistieron.

Actores:

- Operarios de Producción.
- Asistente Administrativa.
- Diseñadora.

Acción 5: Conversatorio taller

Se propone una sesión en la que se estructuren, redacten y formalicen los procesos con base en el material obtenido en sesiones anteriores.

Mensajes:

- Comdetex, un referente en los procesos de estampación con calidad.

Canales:

- Reunión presencial

Indicadores:

- procesos propuestos / procesos formalizados

Actores:

- Asistente Administrativa.
- Diseñadora.
- Gerente.

Táctica 2: Juntos sumamos a Comdetex S.A.S.***Acción 1: Desafío Comdetex (gamificación)***

Con el objetivo de promover el trabajo en equipo y destacar esta habilidad en los empleados de Comdetex S.A.S, junto con la empatía, se propone durante medio día, realizar un desafío tipo olimpiadas, en el que hayan varios juegos con obstáculos que deben ser superados en conjunto. La idea es también generar integración, y por ello, no solo será el desafío, sino que se tendrá espacio de almuerzo y finalizando la jornada, se realizaría una premiación destacando la mejor participación bajo el concepto de salario emocional, que puede corresponder a medio día libre para disfrutar con la familia, bonos regalos de restaurantes, cine o parques temáticos.

Mensajes:

- En Comdetex S.A.S. todos en equipo logramos grandes resultados.
- En Comdetex S.A.S. yo me pongo en los zapatos de mis compañeros y líderes.

Canales:

- Presencial.

Indicadores:

- # de preguntas formuladas / # de respuestas suministradas acertadas

Actores:

- Producción.
- Administrativa.
- Diseño.
- Gerente.

Acción 2: Campaña de Endomarketing

Se propone la elaboración y creación de diseños audiovisuales institucionales y de impresos para material POP que genere identidad y apropiación de la marca por parte de los miembros de la empresa.

Mensajes:

- Aquí toma agua el que le pone color a Comdetex S.A.S.
- 100% agua, 100% creatividad, 100% Comdetex S.A.S.
- Yo amo a Comdetex S.A.S.

Canales:

- Material POP (botilitos, indumentaria, bolsos).
- WhatsApp (Podcast)

Actores:

- Producción.

- Asistente Administrativa.
- Diseñadora.
- Gerente.

Acción 3: El tono más importante eres tú.

En Comdetex S.A.S. se propone crear un break quincenal de 10 minutos, el cual, sea un espacio de escucha y abierto a propuestas de temas laborales y de bienestar para los empleados, todo en pro de mantener la cercanía con ellos.

Mensajes:

- En Comdetex S.A.S, proponemos grandes ideas para la calidad en nuestros procesos y servicios.

Canales:

- Presencial.

Indicadores:

- # de propuestas obtenidas / # de propuestas implementadas

Actores:

- Producción.
- Administrativa.
- Diseño.
- Gerente.

Acción 4: Team Building

En Comdetex S.A.S., se propone crear dos espacios semestrales en los cuales se promueva la confianza entre sus empleados, a partir de actividades recreativas que los involucren. Estas actividades pueden ser en el marco del día de la familia y fiesta de fin de año.

Mensajes:

- Yo confío en mis compañeros, yo soy Comdetex S.A.S.

Canales:

- Presencial.

Actores:

- Operarios de Producción.
- Asistente Administrativa.
- Diseñadora.
- Gerente.

Táctica 3: Con calidad trabajamos todos

Acción 1: Socialización de los procesos - El Brunch Comdetex S.A.S.

Se propone un desayuno para presentar los procesos co creados en conjunto con los miembros de la organización, con el objetivo de generar claridad y apropiación del quehacer organizacional.

Mensajes:

- En Comdetex S.A.S. conocemos los procesos y los apropiamos.

Canales:

- Presencial.

Indicadores:

- # de procesos socializados / # de procesos apropiados.

Metodología: gamificación con participación y evaluación en tiempo real.

Actores:

- Producción.
- Administrativa.
- Diseño.
- Gerente.

Acción 2: Material pedagógico - Resolviendo dudas Comdetex S.A.S.

Se propone mantener en la cartelera de la empresa, flyer con código QR para escanear y poder descargar un documento con los diferentes procesos que hay en Comdetex S.A.S. y que esto sirva también, como material de consulta y una guía en caso de tener alguna duda con algún proceso.

Mensajes:

- En Comdetex S.A.S. conocemos los procesos y los apropiamos.

Canales:

- Presencial.

Actores:

- Producción.
- Asistente Administrativa.
- Diseño.

Acción 3: Capacitación

Esta táctica va enfocada a la sugerencia de crear un cronograma de capacitación anual, el cual contemple la inclusión de diferentes temas, como lo son: Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, nuevas técnicas empleadas para la estampación, manejo de máquinas, entre otras.

Mensajes: Con Comdetex yo aprendo.

Canales: Presencial.

Indicadores:

de capacitaciones proyectadas / # capacitaciones realizadas

Actores:

- Operarios de Producción.
- Asistente Administrativa.
- Diseñadora.

Acción 4: Inducción y reinducción

Se propone institucionalizar jornadas de inducción y reinducción en las cuales se contextualice a los empleados de Comdetex S.A.S. lo que es la organización, cuál es su proyección a futuro y de qué manera la persona le aportará al crecimiento empresarial.

Mensajes: Yo soy Comdetex.

- Conociendo a Comdetex S.A.S., apporto a su misión y visión desde mi rol.

Canales:

- Presencial.

Indicadores:

de capacitaciones proyectadas / # capacitaciones realizadas.

Actores:

- Operarios de Producción.
- Asistente Administrativa.
- Diseñadora.

Presupuesto:

El presupuesto estimado para la ejecución del Plan Estratégico de Comunicación “Comdetex, en procesos los más tesos” es de **\$49.820.000**, el cual incluye los recursos materiales, físicos y humanos para el desarrollo del mismo. También contempla los recursos físicos en las instalaciones de la entidad, tal como lo muestra la siguiente tabla.

COMDETEX EN PROCESOS LOS MÁS TESOS								
		Recurso Humano		Recurso material				Recurso físico
		Coordinación-creación	profesional contratado	Impresos (Guías, diseños)	Premios(POP)	Plan de datos-minutos	Snaks	Lugar
Juntos diseñamos nuestro camino	Acción 1: Trivias y concursos (SMS)	\$ 1,000,000	N/A	N/A	N/A	\$ 60,000	N/A	N/A
	Acción 2: Trivias y concursos (Flyer en cartelera)	\$ 2,000,000	\$ 1,000,000	\$ 100,000	\$ 500,000	\$ 60,000	N/A	N/A
	Acción 3: Taller: Preparándonos con liderazgo para una Comdetex con calidad (coaching)	N/A	\$ 2,000,000	N/A	N/A	N/A	\$ 500,000	Comdetex S.A.S
	Acción 4: Taller de la sombra al arcoiris	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 500,000	\$ 3,000,000	N/A	N/A	Comdetex S.A.S
	Acción 5: Conversatorio taller	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 400,000	N/A	N/A	N/A	Comdetex S.A.S
Juntos sumamos a Comdetex S.A.S.	Acción 1: Desafío Comdetex (gamificación)	\$ 3,000,000	\$ 1,000,000		\$ 2,500,000	N/A	\$ 1,500,000	\$ 1,000,000
	Acción 2: Campaña de Endomarketing	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	N/A	\$ 4,000,000	N/A		N/A
	Acción 3: El tono más importante eres tú	\$ 1,000,000	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 800,000	Comdetex S.A.S
	Acción 4: Team Building (2 al año)	N/A	N/A	\$ 200,000	N/A	N/A		
Con calidad trabajamos todos	Acción 1: Socialización de los procesos - El lunch Comdetex S.A.S.	\$ 2,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	N/A	N/A	\$ 500,000	Comdetex S.A.S
	Acción 2: Material pedagógico - Resolviendo dudas Comdetex S.A.S.	\$ 2,000,000	\$ 1,500,000	\$ 1,000,000	N/A	N/A		N/A
	Acción 3: Capacitación	N/A	\$ 500,000	N/A	N/A	N/A	\$ 500,000	Comdetex S.A.S
	Acción 4: Inducción y reinducción	N/A		\$ 200,000	N/A	N/A	\$ 500,000	Comdetex S.A.S
			Valor total estrategia					
	Juntos diseñamos nuestro camino	\$ 19,120,000						
	Juntos sumamos a Comdetex S.A.S.	\$ 20,000,000						
	Con calidad trabajamos todos	\$ 10,700,000						
	TOTAL PECO	\$ 49,820,000						

Tabla 11: Presupuesto
Elaboración propia

Cronograma:

Para la ejecución del plan estratégico de comunicación “Comdetex en procesos los más tesos” se contemplan actividades y tácticas que permitan llegar al objetivo principal en un plazo de 12 meses, la distribución de estas se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Para tener más detallado el presupuesto y el cronograma, puede revisar el Anexo 1 de este documento.

Conclusiones:

- Con el trabajo realizado por los consultores y a partir de rol como comunicadores estratégicos, ratificamos que la comunicación tiene una incidencia importante en la tarea de identificar problemáticas y oportunidades que impacten los objetivos de las organizaciones, teniendo en cuenta su historia, actores, procesos, historia comunicativa, entre otros elementos que las conformen.

De acuerdo con lo anterior, se trabajó en pro de formular un plan estratégico de comunicación que propone acciones claras, innovadoras y medibles que contribuyan a la visión y misión de la organización. Es así como, en el trabajo realizado en Comdetex S.A.S. y teniendo en cuenta el diagnóstico, se desligaron las categorías a trabajar en esta investigación, las cuales permitieron en primera instancia, identificar la necesidad de construir y formalizar los procesos organizacionales, como lo argumenta (Talledo, 2012): “Es a través de los procesos que las empresas alcanzan sus objetivos y es a través de los procesos de la empresa que el talento humano se encamina para lograr estos objetivos. Muchos procesos en empresas de servicios pueden conceptualizarse como un proyecto, ya que tienen muchas características de estos, es decir, los momentos de la verdad ocurren una sola vez, tienen una fecha de inicio y una fecha de conclusión, congregan

recursos, se componen de tareas, tienen un responsable y, sobre todo, deben generar resultados concretos”.

- Por otro lado, la comunicación interna incide y propone que se integren a todos los actores de la organización en las diferentes labores que se ejecuten cotidianamente allí, pues la apuesta desde esta categoría es trabajar en conjunto y tener claridad de los procesos para apuntar a los objetivos organizacionales. También, pretende que no existan barreras entre áreas o cargos por jerarquías.
- El talento humano es visto como un factor que le suma desde diferentes aristas a la organización, y por ello, se busca que sean embajadores de la marca externa e internamente, con una cultura organizacional inculcada, con motivación desde los líderes y compañeros de trabajo y con programas o iniciativas que brinden bienestar a los actores, entre otros aspectos.
- Durante el desarrollo del trabajo realizado en Comdetex S.A.S., los consultores resaltan la disposición de la organización y sus actores para ser partícipes de los diferentes instrumentos aplicados para el diagnóstico. Por otro lado, la investigación realizada con una empresa como esta, permitió comprender que la comunicación estratégica puede intervenir en diferentes tipos de organizaciones, dejando como reflexión que, el estratega debe ser una persona capaz de tener una visión 360, profunda y analítica de diferentes elementos que puedan hallar.

Referencias bibliográficas

- Andia, R., & Mayorga, D. (2019). Costos de calidad y su influencia en la rentabilidad de las empresas de confección textil de San Juan de Lurigancho, 2018. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/66421/Andia_SR-Mayorga_BDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caicedo, C. (1 de 1 de 2021). La realidad del sector textil colombiano. Bogotá, D.C., Colombia.
- Cambria, A. (2 de 5 de 2016). La importancia de la Comunicación Estratégica. España. Obtenido de https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO42-2016_Comunicacion_Estrategica_AntonioCambria.pdf
- Carvajal, L., & Castiblanco, C. (2011). PROPUESTA MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA PYMES TEXTILERAS. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/1289/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. México, Distrito Federal, México. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Cigüenza, N. (20 de 1 de 2020). Así es como deciden comprar un producto o servicio los consumidores colombianos. Colombia. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/asi-es-como-deciden-comprar-un-producto-o-servicio-los-consumidores-colombianos-2953763>

- Diseño Web. (s.f.). TIPOS DE PÁGINA WEB Y CUÁL ES LA QUE TU NEGOCIO NECESITA. Obtenido de <https://2puntocero.com.co/tipos-de-pagina-web-y-cual-es-la-que-tu-negocio-necesita-2/>
- El Nuevo Siglo. (11 de 4 de 2021). Se dispara reactivación de industria textil y acelera el PIB. Bogotá, D.C., Colombia. Obtenido de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/11-04-2021-si-dispara-reactivacion-de-industria-textil-y-acelera-el-pib>
- Gonzalez, T. (1 de 4 de 2018). Aumenta la compra de maquinaria y tecnología textil en Colombia. Obtenido de <https://pe.fashionnetwork.com/news/Aumenta-la-compra-de-maquinaria-y-tecnologia-textil-en-colombia,963618.html>
- Guzman, V. (2012). COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/45503075/LIBRO-DE-COMUNICACION-C3%93N-ORGANIZACIONALpdf/>
- Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (2009). CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE MAPAS DE PROCESOS. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569002.pdf>
- Hütt, H. (9 de 2 de 2012). LAS REDES SOCIALES: UNA NUEVA HERRAMIENTA DE DIFUSIÓN SOCIAL NETWORKS: A NEW DIFFUSION TOOL. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/1513/1521>
- Kaplún, M. (7 de 1985). EL COMUNICADOR POPULAR. Obtenido de http://www.aader.org.ar/admin/savefiles/352_Mario%20Kaplun.pdf
- Martínez, A., & Mateus, M. (20 de 06 de 2020). IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL,

- PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. Obtenido de <https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/672/513>
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es.
- Poveda, G., Suraty, M., & Mackay, R. (2017). CONCEPCIÓN E IMPORTANCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS CON FINES DE LUCRO. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
- Rincón, R. (s.f.). Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16386/document%20-%202020-08-17T103302.529.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Talledo, J. (20 de 6 de 2012). El concepto de los procesos en los servicios y las funciones de un responsable de procesos. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/hoy/2012/06/el-concepto-de-los-procesos-en-los-servicios-y-las-funciones-de-un-responsable-de-procesos/>
- Thompson, I. (8 de 2017). Tipos de Organigramas. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Universidad Siglo 21. (s.f.). Estrategia Digital. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12800/ESTRATEGIA%20DIGITAL.pdf?sequence=1>
- Uranga, W. (2007). MIRAR DESDE LA COMUNICACIÓN. Obtenido de <https://utntyh.com/wp-content/uploads/2013/10/Washington-Uranga-Mirar-desde-la-comunicaci%C3%83%C2%B3n.pdf>

Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones.

Maracaibo, Venezuela. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

Vanegas, L. (12 de 11 de 2019). Factores ambientales del sector textil en el Valle de Aburrá.

Obtenido de <https://revistas.itm.edu.co/index.php/trilogia/article/view/1426/1618>

Anexos:

Anexo 1: Cronograma y Presupuesto PECO (Archivo Excel)

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1QqBBPDBYbVp3XQKDsAocr8Nz5N7F3da0/edit?usp=sharing&oid=109205091542607859421&rtpof=true&sd=true>

Anexo 2: Entrevistas (Audio y transcripción)

https://drive.google.com/drive/folders/11ObCCaBZ2EZ3_uTPDLLGn0nqxIQ17rzT?usp=sharing

Anexo 3: Fotos

https://drive.google.com/drive/folders/1iAqDySDhbIfW4dqp_x-zn2KhO9tADXj?usp=sharing

Anexo 4: Encuesta clima

<https://drive.google.com/drive/folders/1uFSAWUcY-X3IzgEtRAzNF9qZ5AxLVcj7>

Anexo 5: Revisión Bibliográfica

https://drive.google.com/drive/folders/1w-xj4uH2xkcOF0ZDSaV1qL_nwjRQa2N?usp=sharing

