

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA RED
PROCESAL A LA LUZ DE TEORÍAS Y CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS
CONTEMPORÁNEOS: PROPUESTA PARA LA MEJORA.

JANELLY MERCADO BLANCO

ASESOR DE PROYECTO DE GRADO

JORGE MATSON CARBALLO
Comunicador Social

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

CARTAGENA

2014

NOTA

JURADO

JURADO

JURADO

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Nelly y Manuel quienes han sido mi gran apoyo y los principales promotores de mi vida y se han sacrificado paso a paso para labrar el camino por mí, a ellos les debo mi formación y educación como profesional y como ser humano, no existe riqueza material con la que pueda pagar tanto amor y sacrificio. Y con la certeza de que no tendré mejores ángeles terrestres, sólo puedo manifestar que cada sueño, cada logro y cada meta alcanzada serán suyos también.

A Esteban gracias por siempre estar dispuesto a brindarme su ayuda y su apoyo durante todos estos años, su amistad para mí es invaluable.

A a mi amiga Elsa por haber compartido conmigo los años académicos y los que hemos estado por fuera.

A mi prima Mélody, porque su cariño y sus consejos en mi vida son irremplazables.

A mi hermana Aura por haber compartido todas las cosas conmigo.

A mi tutor el profesor Jorge Matson por brindarme sus conocimientos, además de su ayuda y paciencia.

A la profesora Luxelvira por su apoyo y por estar siempre pendiente de mí.

Gracias también a todos los docentes que contribuyeron en mi formación profesional.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
1. Contexto.....	7
1.1. Empresas notificadoras	7
1.1.1. Red procesal	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3.1. TEMA: El manejo de las comunicaciones internas en las organizaciones (Empresa Notificadora Red Procesal).....	9
3.2. Identificación del problema	9
3.3. Descripción del problema.....	11
4. OBJETIVOS	12
4.1. General.....	12
4.2. Específicos	12
5. JUSTIFICACIÓN.....	13
6. ESTADO DEL ARTE.....	15
7. MARCO TEÓRICO /CONCEPTUAL	20
7.1. Teoría de las relaciones humanas.....	20
7.3. Calidad total.....	23
7.4. Concepto cultura organizacional.....	24
7.5. Flujos de la comunicación	26
7.5.1. Comunicación Horizontal	27
7.5.2. Comunicación Vertical	28
7.5.3. Comunicación Ascendente	28
7.5.4. Canales de la comunicación interna.....	29
8. METODOLOGÍA	30
8.1. Método de investigación.....	30
8.2. Constructo.	31
8.3. Sujeto y muestra.....	31
8.4. Caracterización del sujeto.....	31
8.5. Entrevista	32

8.5.1. Objetivo.....	32
8.5.2. Descripción de la técnica.....	33
8.6. Grupo focal.....	33
8.6.1. Objetivo.....	33
8.6.2. Descripción de la técnica.....	33
8.7. Operacionalización de las categorías.....	34
8.8. Técnica para el análisis.....	35
9. RESULTADOS.....	35
10. CONCLUSIONES.....	47
11. PROPUESTA DE MEJORAS.....	50
12. PRODUCTOS COMUNICACIONALES.....	64
 Referencias	
 Anexos	

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se pretende esclarecer la importancia del sistema organizado de Comunicación interna en las empresas, especialmente en la Notificadora Judicial Red Procesal, cuáles son las fortalezas aprovechables y las debilidades que deban subsanarse a través de líneas de acción que puedan ser retomadas en estudios posteriores.

Actualmente la Comunicación juega un papel fundamental dentro de las organizaciones, pues en ella se basan los acuerdos de las estructuras de cada empresa, gracias a ésta se debaten cambios, se da lugar a las evaluaciones y se introducen nuevas propuestas *Gómez. (2013). La comunicación digital para organizaciones sociales. Recuperado de.*

<http://pedernal.org/cm3sector/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>, define esta importancia de la siguiente forma: “La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo”

Desde esta perspectiva el diagnóstico aplicado a la empresa Notificadora Judicial Red Procesal aporta el reconocimiento de un contexto que influye en el desarrollo de varias facetas de la empresa, la Comunicación Organizacional no solo concierne a las relaciones humanas internas, pues este es solo un peldaño de la escalera. Es claro que cuanto más organizada esté una empresa a nivel de la Comunicación, arrojará mayor eficiencia en cuanto a propuestas de mejora, compromiso por parte del personal, desarrollo económico y mejor atención al cliente externo, lo cual aporta un plus para un buen posicionamiento en el mercado.

El objetivo que el presente trabajo pretende conseguir desde el punto de vista general es “Identificar las fortalezas y debilidades en la comunicación interna en la empresa Notificadora Judicial Red Procesal por medio de un diagnóstico organizacional en el área”. Esto es porque el interés está encaminado a encontrar cuáles son los elementos de la empresa que le confieren estabilidad y que son características positivas aprovechables para aplicarse en líneas de acción dando paso a un posterior estudio y aplicación, al igual que las debilidades que también deben ser reestructuradas.

1. Contexto

1.1. Empresas notificadoras

Las empresas notificadoras son las encargadas de ofrecerle a los abogados y juristas la información que se fija diariamente en los juzgados administrativos, civiles, laborales, de familia y tribunales por estados, edictos y fijaciones en lista, ya sea a nivel nacional o departamental de acuerdo a la cobertura que manejen. Existen diferentes tipos de notificadoras, según la metodología que utilicen para entregar la información a saber:

Notificadoras impresas: Son las que entregan la información en físico a través de plegables impresos.

Notificadoras por correo: Entregan la información a través de un e mail que el cliente le proporciona.

Notificadoras virtuales: Fijan la información en una página web, a la cual le dan acceso a sus clientes a través de un usuario y una contraseña.

1.1.1. Red procesal

Red procesal es una notificadora judicial virtual, la cual inició operaciones desde el año 2011, fue creada por un grupo de estudiantes de derecho de la universidad de Cartagena hoy abogados ofreciendo los siguientes servicios:

Revisión de proceso: Además de tener acceso a toda la información que se fija diariamente en los despachos de Cartagena, Magangué y Carmen de bolívar y a un historial de notificaciones desde el año 2011 hasta la fecha, los clientes tienen la opción de tener acceso a la herramienta de revisión de procesos, la cual le otorga información específicamente de sus procesos de interés y fotografía de las providencias, las cuales puede imprimir, guardar en su computadora o visualizar desde la página cada vez que lo requiera.

Agenda para audiencias laborales: El cliente de red procesal tendrá acceso a un recordatorio de las audiencias laborales que se llevarán a cabo al día siguiente en los procesos de su interés, Recordándosele a través de una alerta en su correo.

Notificación por nombre: Con este servicio podrá informarse al cliente cuando parezca en una Notificación como Demandante o Demandado aunque no conozca la existencia de dicho Proceso.

MISIÓN

Centramos nuestros servicios en la combinación de recursos de última tecnología, conocimientos y capacidad de nuestro grupo de trabajo. La innovación es el principal factor para la creación de nuevos productos y servicios que para nuestros clientes, se traducen en optimización de procesos, disminución de costos y un mejor uso del recurso humano; factores esenciales en la expansión de sus negocios.

VISIÓN

Redprocesal.com será la gaceta judicial líder en tecnología, ampliamente reconocida en el país por los altos estándares de seguridad, eficiencia y talento de nuestro grupo de trabajo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. TEMA: El manejo de las comunicaciones internas en las organizaciones (Empresa Notificadora Red Procesal)

3.2. Identificación del problema

El Diagnostico Organizacional aplicado a la empresa Red Procesal, Gaceta Judicial Virtual que se encarga de entregar a sus usuarios la información sobre sus procesos legales que se fija en los despachos diariamente por edictos, fijaciones en lista y estados en Cartagena a través de la página web www.redprocesal.com es importante puesto que desde el análisis de pertinencia se percibe que a pesar del crecimiento que la empresa ha tenido, se han presentado quejas sobre la atención, tanto con el cliente interno (personal empleado) como con el cliente externo (cliente final) que es aquel que contrata el servicio y a quien en la mayoría de las empresas se le intenta dar prioridad, situación que se percibe como observador participante desde el cargo de Ejecutiva Comercial de Ventas, el cual, mantiene un contacto constante con ambas partes.

Ahondando un poco más en esta situación se ha encontrado casos como el del abogado Orlando Lemus que manifestó su inconformidad puesto que se publicó en estado uno de los casos que él estaba atendiendo y éste no se publicó el mismo día en la página de Red Procesal, sin embargo su cliente pudo enterarse antes que su apoderado de ésta resolución y avisarle, de no ser así pudo tener inconvenientes para presentar sus recursos a tiempo, él presentó su queja pero esta situación no fue resuelta de manera inmediata, lo cual afecta la satisfacción con el producto y/o servicio que se presta. Esta situación se vuelve más compleja debido a los turnos, puesto que no se asegura un mecanismo por medio del cual el personal de remplazo tenga la información pertinente para lograr satisfacer la necesidad o inquietud del cliente quejoso, considerando que no siempre quien recibe la primera llamada es el que tiene la posibilidad de resolver. Y muchas veces no depende de éste tampoco presentar la situación a la gerencia.

Las notificadoras Judiciales ofrecen un servicio específicamente para abogados o empresas que requieren apoyo jurídico para sus procesos como demandantes y/o demandados, por tanto es un servicio que el público general no se detiene a observar, aun así todas las empresas deben implementar sistemas que permitan evaluar las posibles falencias que se presentan e incluso para conocer las fortalezas que puedan potenciar el éxito al interior de la misma.

El contacto permanente con los usuarios de los servicios que ofrece la empresa, es crucial, puesto que la revisión de procesos legales es un tema que afecta sus gestiones, ésta herramienta puede hacer su trabajo más eficaz o puede perjudicarlo si no se presta un servicio adecuado. Es decir, hay una gran debilidad en la gestión de la comunicación interna, como también en la apropiación de tecnologías que pudieren aportar una solución que resulte satisfactoria para las partes involucradas.

3.3. Descripción del problema

Por otra parte, tras indagar con algunos empleados de la empresa, estos han manifestado que los mensajes emitidos por parte de gerencia no les llegan a tiempo, por la diferencia en los horarios en los que cada uno se encuentra dentro de las oficinas ocasionando esto el incumplimiento de tareas importantes por parte de ellos al no disponer de una metodología adecuada y medios de comunicación internos. Además, manifiestan verse afectados en sus tiempos de descanso, porque no se les informa de manera puntual sobre los procedimientos que se deben seguir para solucionar inconvenientes que se presentan mientras se exige que esto se solucione en el instante en que se da.

Lo que informan los empleados, evidencia que no hay procedimientos internos documentados que pudieran facilitar soluciones inmediatas, o por lo menos identificar para todos los usuarios internos mecanismos a los cuales acudir para actuar de manera estándar ante situaciones comunes en diferentes horarios/turnos.

Cada miembro de la empresa es afectado o ve la situación de forma distinta de acuerdo a su rol, pero cuando hay un problema de organización interno y cuando la comunicación se encuentra tan dispersa suele ser evidente para todos que hay cambios que se pueden realizar para beneficio general. Según *Recomendaciones para la organización de una empresa. (2009). Recuperado de <http://estudiointegraldelnorte.blog.com.es/2009/10/13/recomendaciones-para-organizacion-de-una-empresa-7160474/>* . “Una gran cantidad de empresas que no obtienen buenos resultados en términos de rentabilidad, experimentan problemas serios en la forma de organizar el trabajo. Esto se puede observar en compañías en las cuales los trabajadores asumen tareas que no les corresponden, realizan mal las que deberían o nadie sabe que es lo que tiene que hacer cada uno”. En este caso el panorama evidencia que no se emplea un sistema estructurado de Comunicación interna que permita seguir parámetros claros con respecto a los requerimientos de los jefes en cuanto a tiempo y resultados, por tanto se considerada pertinente

un diagnóstico situacional en la Notificadora Judicial Red Procesal que permita identificar las falencias que posteriormente -desde la política interna- sean subsanadas, como también contemplar la oportunidad de mejora para otros procesos a partir de las debilidades y fortalezas identificadas.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Elaborar un diagnóstico de la comunicación interna en la empresa Red Procesal a la luz de teorías y conceptos administrativos contemporáneos, para identificar oportunidades para una propuesta de mejoras.

4.2. Específicos

- ✚ Descubrir cada una de las fortalezas y debilidades de la Comunicación que tiene la empresa en cada una de sus áreas
- ✚ Analizar la pertinencia del sistema de comunicación interno en la empresa.
- ✚ Realizar una propuesta pertinente para restablecer fallas en la comunicación interna en la empresa Notificadora Judicial Red Procesal con base en un diagnóstico organizacional en el área

5. JUSTIFICACIÓN

Actualmente una de las principales preocupaciones de las empresas es la creación de estrategias para su crecimiento y posicionamiento en el mercado y la mente de su público objetivo. Para esto, el enfoque se expresa hacia el trabajo en función de la satisfacción de los clientes, como efectivamente declara en su política de calidad la empresa notificadora Red Procesal, Ciertamente el cliente y su satisfacción es la razón del trabajo que se realiza y de ellos depende en gran medida el éxito total de productos y servicios. Sin embargo, la concepción de cliente la mayoría de las veces contempla a un público externo dejando rezagado del mismo a un público interno que al final es quien asegura que ese cliente externo esté satisfecho. Ese olvido en gran medida termina por afectar la misión de la organización. Por ello, trabajar a éste importante sector de la empresa por medio de mecanismos de comunicación interna adecuados, se convierte en una prioridad de las organizaciones, que en la empresa notificadora Red Procesal se asume como una oportunidad pertinente, desde el “Diagnóstico situacional de la comunicación interna en la empresa notificadora Red Procesal”, desarrollado por la investigadora como requisito de toma de grado del programa de Comunicación Social de la Universidad de Cartagena.

El imaginario de que el modelo vertical de organización tiene un mayor control de las ejecuciones organizacionales olvida la oportunidad de aprovechar el talento humano con el que se cuenta, el hecho de que sean los empleados quienes estén en constante contacto con el cliente, les otorga la herramienta de saber ¿Qué es lo que quiere?, ¿Cuáles son las necesidades que no le han sido satisfechas?, ¿Qué necesita el producto o servicio para cumplir con sus expectativas? Por tanto, esta información no es útil si no se aplica dentro de las reformas que constantemente toda empresa debe hacer para permanecer en el proceso de calidad total. La manera de lograr esto, es a través de las buenas prácticas Comunicacionales al interior de la empresa.

Para el empleado el hecho de ser tenido en cuenta es un reconocimiento a la importancia del trabajo que realiza, el buen ambiente laboral y la organización que articule cada elemento dentro de una empresa es la base de la garantía para crear y restablecer el buen servicio al cliente, el empleado que es tenido en cuenta y es respaldado por su empresa aplica su conocimiento sobre su labor le otorga adicionalmente una proyección del buen trato que recibe.

“Empresas como Toyota, hoy por hoy tienen éxito debido a que tienen sistemas de comunicación y retroalimentación en los cuales hasta el personal del nivel inferior puede proponer mejoras y expresar opiniones sobre la empresa y los productos, opiniones que por lo general tienen origen en la creatividad personal y en los comentarios de quienes frecuentan.” *Cano, I. (sf). Motivación y compromiso del empleado con la empresa. Recuperado de: <http://www.consultoria-pyme.com/102-1-otivacion+y+compromiso+del+empleado+con+la+empresa..html>*

Es por esto importante realizar un diagnóstico de la empresa Red Procesal que permita establecer qué tipo de organización representa actualmente y cómo son manejadas las prácticas comunicacionales al interior de la misma. Además de los beneficios de re-estructurar el dinamismo de la empresa, mejorar las relaciones comunicacionales desde lo externo e interno de la empresa, esto también trae el plus de mejorar la imagen de ella, algo que sin duda alguna no deja de ser importante, puesto que en realidad, la imagen de una organización está constituida por el conjunto de imágenes particulares que cada una de sus audiencias tiene de la misma y por la continua interacción de esas imágenes, dependiendo la confianza global que se granjee la organización del equilibrio, la credibilidad y la coherencia existentes en todas ellas. Se trata de un proceso sutil y complejo que afecta a la propia esencia de la organización mientras que la definición de su estrategia abarca diversas áreas y contempla diferentes audiencias.(Favaro, p.63).

En definitiva, el trabajo se enmarca bajo la necesidad de mejorar la dinámica comunicacional de una organización como la empresa Red Procesal para su

transformación, potencialización, innovación y sobre todo: estar a la altura de los tiempos en materia de organizaciones comunicacionales, y sus respectivas necesidades y soluciones.

6. ESTADO DEL ARTE

Para determinar un marco de referencia respecto de las experiencias similares en cuanto a diagnósticos organizacionales en pro de la mejora de la comunicación interna, se acudió a un rastreo de información en las bases de datos como google académico, bases de datos científicas y páginas técnicas de empresas que como material gris (no científico) apoyan el desarrollo de la presente investigación.

En ese orden de ideas, el primer hallazgo se relaciona con un diagnóstico aplicado a una empresa con un público especializado (Abogados y juristas). Todas las empresas deben implementar sistemas de gestión que permitan evaluar falencias que se presentan e incluso para conocer las fortalezas que puedan potenciar el éxito al interior de la misma; aun así, un diagnóstico organizacional sobre empresas notificadoras judiciales específicamente no se ha encontrado en la recopilación y análisis de estos trabajos, más es importante destacar la existencia de los elementos básicos que contribuyen al diagnóstico en otras investigaciones semejantes de tipo organizacional.

LOPEZ, G (2010) *DIAGNÓSTICO del modelo de organización: caso empresa comercial de acabados para construcción*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Dialnet-DiagnosticoDelModeloDeOrganizacion-3639823.pdf> Este trabajo desarrollado para una empresa que se dedica a la compra- Venta de materiales para acabados de construcción, hace el análisis de los elementos del recurso humano como son: grados percibidos de formalización, de jerarquización, de orientación a la estrategia organizacional, de ventas, atención y servicio al cliente, coordinación

entre puestos de trabajo, satisfacción y motivación de los empleados y de participación.

El análisis de la información arroja como resultado que la organización es de tipo vertical y tiene como principales funciones: Venta, compra, almacén, supervisión de inventario y pagos y se considera innecesario la supervisión de estas funciones. Respecto del modelo de organización y desempeño se observa que la verticalidad se traduce en insatisfacción y poca motivación, circunstancia que afectó negativamente las metas de ventas, situación que se torna similar a la experiencia de Red procesal, de acuerdo con las indagaciones realizadas al respecto. Esto en las dos circunstancias se expresa a nivel de complejidad en el tratamiento a la comunicación interna. Esto según los resultados de la mencionada investigación, tiene que ver con la idea de que las pequeñas empresas no necesitan un sistema que regule las comunicaciones internas.

Vallecillos, C.A., Quintero, N., y Hernandez, Gladys (2007) ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL DOMINIO PERSONAL BASADO EN EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES, EN LAS CORPORACIONES LOCALES, DE LA COSTA ORIENTAL DEL LAGO DE MARACAIBO Negotium. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212941003> . proponen y resaltan la implementación de nuevas tecnologías en las grandes empresas haciendo referencia a elementos como: La calidad total, el Balanced Score Card, la reingeniería, el Just in time, los sistemas de información Gestión del conocimiento, pronunciación neuro- lingüística, inteligencia emocional, el thinkerstoys, la financiación y el marketing, entre otros.

Resalta que estas y otras estrategias le han conferido a las grandes empresas muchos de sus éxitos y un crecimiento progresivo con respecto a la calidad, el servicio y el posicionamiento. Caso distinto ocurre con el sector (pymes), puesto que no se aplica la misma cultura organizacional dándose en este un sistema humano laboral totalmente distinto puesto que continúan trabajando bajo

esquemas tradicionales en un mundo en el que cada vez los sectores exigen más competitividad. Aspecto que va totalmente de la mano de una adecuada comunicación estratégica que incluye necesariamente el talento de sus empleados.

En ese sentido, se comprende que actualmente la mayoría de los esfuerzos que realizan las grandes empresas en pos de lograr avances generales en sus procesos productivos están encaminados a sus empleados y de acuerdo a la motivación de los mismos.

Una conclusión a grandes rasgos de este artículo es la necesidad del sector Pymes de iniciar una desestructuración y reestructuración de antiguos esquemas de gestión con tendencias a relaciones inflexibles con su personal, carencia de capacitación para su capital humano y las debilidades en cuanto a la comunicación, en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías tal y como lo han hecho las grandes empresas hay diversas oportunidades de avance para el sector pymes.

Soria, RR (2008) *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. Recuperado de:

<file:///C:/Users/Usuario/Desktop/DialnetComunicacionOrganizacionalUnModeloAplicableALaMicr-3990506.pdf>

“Parte de la idea de que una de las grandes falencias del sector microempresario es la debilidad en el campo de la comunicación y la implementación de nuevas y mejores prácticas organizacionales. En este estudio se analizan las prácticas comunicacionales de una microempresa proveedora de insumos médicos. En ella, se resaltan los beneficios de la comunicación en este tipo de empresas, se realiza un diagnóstico general de la situación y se realiza una propuesta para la aplicación de la comunicación en los sistemas de salud. En la empresa en cuestión, se identifican algunas manifestaciones de falencias en la

comunicación. evidenciadas a partir de la información proporcionada por sus miembros a través de encuestas, esquemmatizando desde la perspectiva de un modelo tradicional descendente o vertical, en donde las ideas, órdenes y resoluciones parten de gerencia y se transmiten a los empleados y según estos últimos muchas veces a través del rumor.

Para el mejoramiento de las prácticas comunicacionales al interior de esta empresa se propone un modelo de comunicación en el que se puede democratizar la información, la opinión de cada miembro de la empresa y en donde se priorice la recepción de los mensajes tanto de forma ascendente como descendente, igualmente establecer y acogerse a un sistema que le permita aprender, capacitar y adoptar las nuevas tecnologías dando lugar a la evolución y minimización de la vulnerabilidad de las pequeñas empresas.

Mercado, P R (2008); *Consideraciones iniciales: el clima como introspección organizacional. sincronía fall. Recuperado de: <http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm>* Desde su investigación estaca la idea de que es imprescindible para mejorar la comunicación dentro del dinamismo de una organización tener en cuenta el clima organizacional, en sentido estricto: “Es sobre la perspectiva del clima organizacional que la organización puede indagar en el acontecer, sentimientos, reflexiones y/o percepciones del trabajador, sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión para lograr un cambio estratégico, conjuntando los fines y metas con los de su plantilla laboral, en otras palabras que exista un mutuo beneficio para ambas partes”. (Mercado, p.2).

Pérez, Maldonado, M. (2006), *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>* . Respecto del clima laboral, de acuerdo con éste trabajo, se decanta la necesidad de un estudio sobre la diversidad teórica para la comprensión de los determinados climas organizacionales, ya sea desde el objetivismo, subjetivismo, o el sistema integrado. Otro aporte que brinda, es que resalta la importancia de que el gerente

sea personalmente quien gestione el clima, ya sea de la empresa en su totalidad o de su grupo de trabajo, puesto que la parte gerencial debe ser quien aporte los parámetros de cambio para mejora, teniendo en cuenta que el desempeño general está determinado por la calidad del clima organizacional.

Igualmente, lo anterior no niega que el estudio se debe hacer únicamente desde la perspectiva objetiva de la organización, sino que es importante estudiar las relaciones particulares de las personalidades de los trabajadores como se muestra en el siguiente trabajo.

Rivas R., Hidalgo M., y Ramírez M. (2010) *Diagnostico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo. Recuperado de:*

http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf . Trabajo en el cual señalan que

para mejorar la comunicación estratégica, “es necesario considerar (...) las relaciones que se producen en una organización entre los dos sistemas sociales, es decir, por un lado el sistema organizacional y por el otro, el sistema de personalidad de los trabajadores” (2010, p.22). En suma, se puede contemplar la gran diversidad de formas de investigar y potenciar las organizaciones comunicacionales, y en definitiva el gran esfuerzo que supone dirigir estos estudios a la empresa Red Procesal, lo cual, en términos estrictos es una gran oportunidad de innovación. Por lo tanto, un objetivo implícito es lograr a raíz de la investigación de una organización comunicacional, la transformación para bien, incluso transformar su cultura pues: “Si bien la cultura organizacional tiene una permanencia en el tiempo, ésta es relativa, ya que el individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma su conducta, sino que además la puede transformar”.

7. MARCO TEÓRICO /CONCEPTUAL

El presente capítulo contiene las diferentes teorías que enmarcan y sustentan el estudio de la comunicación interna. Es importante señalar que si bien esta es una investigación que se desarrollará en una empresa notificadora, la misma como organización se fundamenta en las teorías de las relaciones humanas y la teoría de los sistemas y con ella también se relacionan conceptos como calidad total, flujos de la comunicación y cultura organizacional los cuales se abordan dentro del marco teórico.

7.1. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo en 1930 imparte una nueva perspectiva, dentro de las organizaciones, sobre la concepción del hombre, ya que asume al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con valores, principios, necesidades, sentimientos, metas y retos que lo incentivan a perseguir objetivos relacionados con su producción e ir más allá de las metas propuestas a nivel de la organización dentro de su grupo de trabajo.

“Se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores”. Suarez. (2009). *Teoría de las relaciones humanas*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos71/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas2.shtml>

Dentro de la teoría de las relaciones humanas el propio trabajador está concebido como el elemento principal de la administración teniendo en cuenta que la psicología es fundamental en el proceso de la producción e incluso a veces más motivante que la remuneración.

En las empresas juega un papel muy importante la manera como los trabajadores son tratados con relación a su desempeño, puesto que en la medida en que los empleados son respetados y se les brinda reconocimiento por sus logros alcanzados adquieren interés por superar obstáculos, esta teoría se encargó de humanizar la administración, a partir de esta teoría surgen nuevos conceptos como “motivación” que son asumidos e implementados por las organizaciones para mejorar sus niveles de producción.

7.2. Teoría de los sistemas

La teoría de los sistemas conocida también como teoría general de sistemas (TGS) Fue expuesta por el alemán Ludwig von Bertalanffy entre 1950 y 1968, es un enfoque que concierne a varias disciplinas, haciendo observación a las particularidades comunes a diversas entidades, de acuerdo a (*Solano, sf*) esta teoría es aplicable a todos los sistemas, es importante destacar que los sistemas son piezas engranadas que funcionan relacionadas entre sí, aunque inicialmente fue aplicada a la biología y más tarde extendida a otros campos, fue el sociólogo alemán **Niklas Luhmann** (1927-1998) quien la aplicó a las ciencias sociales.

“Un sistema está conformado por un conjunto de entes u objetos componentes que interactúan entre sí para el logro de objetivos. De allí que la teoría general de sistemas no solo estudia la estructura del sistema sino su comportamiento, su funcionamiento, dependiendo esta última de su estructura.”. *Seminario Vásquez R. J (2012). Dinámicas de sistemas. Desarrollo sustentable en la ciudad de Piura. Perú (pg 33). Piura, Perú.*

Si se ubica en el contexto organizacional, las empresas constituyen sistemas socio-económico que funcionan a partir de sus departamentos realizando diferentes tareas encaminadas a un mismo objetivo, el cual se resume en optimizar la producción y la rentabilidad al interior de la misma, aún sí, éste proceso resulta más complejo de lo que se enuncia, puesto que el engranaje y complemento del material humano requiere de cierta organización de reglas y acuerdos que

funcionen con todos los elementos en conjunto, si algún individuo no se adapta a esta dinámica no estará integrado ni encajará dentro del sistema.

“La teoría general de los sistemas proporciona un enfoque sistémico muy diferente a los tradicionales en diferentes disciplinas científicas, proponiendo una nueva visión de conjunto, donde la suma de las partes es más que el todo, por la interacción de sus partes. *Seminario Vásquez R. J (2012). Dinámicas de sistemas. Desarrollo sustentable en la ciudad de Piura. Perú*

La idea es analizar la situación de la empresa Red Procesal y con base a esta teoría, observar los elementos que constituyen el sistema interno de la empresa, cómo interactúan entre sí estos elementos, cuáles y por qué no encajan dentro de la dinámica del mismo y qué tipo de gestión se realiza para optimizar los resultados con el trabajo en equipo.

Una de las características principales de los sistemas es que crean una identidad corporativa tanto a nivel interno en la empresa como a nivel externo con clientes, proveedores y otras organizaciones a partir de la unidad de las partes; la falta de interacción desarticula esa lógica de relaciones propia de los sistemas y dificulta los acuerdos y asignación clara de responsabilidades, el entorno común y la integración es fundamental para que haya sistema, puesto que no funcionan aisladamente.

Desde este panorama se evidencia que los principios de los sistemas son claves para la restauración de las dificultades de producción y optimización de las gestiones tanto individuales como colectivas al interior de las empresas, en este caso aplicable a la notificadora Red Procesal, que si bien puede tener elementos favorables para una gestión exitosa también requiere la aplicación y gestión de sistemas de calidad que regulen sus procesos para la obtención de resultados.

7.3. Calidad total

La calidad total hace referencia a la condición evolutiva relacionada con los cambios que una organización o empresa ha tenido en cuanto a la calidad en el transcurso del tiempo con base a las estrategias de control en su producción. En esta teoría, cabe resaltar que lo más importante es el cliente y que éste se encuentre satisfecho con el servicio prestado, pues ellos son quienes dan fe de la confiabilidad del servicio, la atención y eficacia que se les brinda. Además la calidad se implementó con la idea de prever y adelantarse a los errores.

En las organizaciones existen dos tipos de clientes, el cliente interno y el cliente externo y en estos se concentran los sistemas de calidad total. Los clientes externos son a quienes se les provee ya sea con un producto o servicio, personas jurídicas y naturales, los clientes internos son las personas que trabajan para respaldar y contribuir a la demanda del cliente externo (los empleados de las empresas).

“Las organizaciones que utilizan un sistema de TQM (total quality management) Realizan mejoras continuas que afectan a la calidad de los procesos y productos de la empresa. Un enfoque de mejora continua exige a los empleados luchar por cero defectos y la eficiencia en todos los procesos. Las actividades de mejora continúa buscan áreas que requieren mejoras de una manera proactiva”. *Kelchner, Media. (s/f). Las teorías de la gestión de calidad. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/las-teoras-de-la-gestin-de-calidad-total-13651.html>*

El objetivo de las mejoras continuas es un proceso que debe ser gestionado en equipo, pues los jefes y administradores son quienes toman las decisiones sobre estrategias que puedan alcanzar este progreso constante, pero en muchas ocasiones la información de qué debe ser modificado en pro de cualificar el servicio la tienen los empleados, que son quienes tienen el contacto constante con los clientes y pueden captar sus inconformidades, igualmente pueden percibir qué

es lo que les gusta del servicio y qué los fideliza. Aun así el proceso no es completo si no se les brinda a los empleados las herramientas para la utilización óptima de esa información, en este caso la capacitación y directrices que encaminen eficazmente su gestión, la cual se vea evidenciada en un aumento de la producción de la empresa. Es importante también que cada avance sea medible a través de un sistema de control que permita determinar cuáles son las estrategias que permiten obtener mejores resultados.

“Organizaciones TQM utilizan datos cuantificables para tomar decisiones en los procesos de mejora de la empresa. Herramientas como el control estadístico de procesos, mapeo de procesos y gráficas de barras ayudan a los empleados y directivos a identificar los problemas de calidad y proporcionan un método para medir el éxito de una iniciativa de calidad”. *Kelchner, Media. (s/f). Las teorías de la gestión de calidad. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/las-teoras-de-la-gestin-de-calidad-total-13651.html>*

La importancia de la organización que ofrece la implementación de un sistema gestión de calidad en las empresas, permite no solamente establecer en que se está fallando sino además cuales son las estrategias que se deben aplicar para entrar en el proceso de mejora constante, en el presente proyecto es necesario conocer cuáles son los sistemas de calidad que la notificadora Red Procesal está aplicando si se está haciendo, cuáles han sido los resultados obtenidos dentro de este sistema y si esos resultados han podido satisfacer a los clientes internos y externos de la empresa.

7.4. Concepto cultura organizacional

El ser humano por naturaleza se encuentra siempre relacionándose con diferentes tipos de individuos y grupos sociales, la base principal de valores, principios, actitudes y tendencias se desarrollan inicialmente en el entorno en el que se vive

la primera infancia, a partir de este momento el hombre tiene la libertad de hacer una selección de ideas que puede compartir con grupos externos a su núcleo familiar, para esto, en cada comunidad externa debe someterse a un proceso de adaptación, el cual asumirá si las ideologías planteadas son acordes con sus principios básicos.

La cultura organizacional expone las tendencias, las actitudes, concepciones, y valores de una organización. Se ha determinado como el conjunto de normas e ideas que son compartidos por personas en una organización y que regulan la manera en que se desarrollan dentro y fuera de la misma.

Para Edgar Schein docente y psicólogo social que ha estudiado los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas, el estudio de la cultura requiere una perspectiva evolutiva definiéndola como: “Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” Chacón, (2012 prr 3) Cita a Schein, (1992 p 12). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, Mexico.

Con base en lo anterior, éste autor realiza un análisis de tres niveles: Artefactos, valores aceptados y declarados y supuestos básicos

Artefactos: Hace referencia a la estructura y los instrumentos incluyendo la plata física de la empresa. Aunque es un poco más complejo de descifrar estos elementos contienen información clave sobre el ambiente de la empresa.

Valores aceptados y declarados. Incluyen las tácticas, propósitos, imaginarios, que son aceptados por un grupo en la empresa. Los valores aceptados y declarados tornan una identidad y ciertos comportamientos asumidos por convención social. Los valores aceptados y declarados implican patrones establecidos de comportamiento que pueden reflejar mentalidades y objetivos.

Supuestos básicos. Son aquellas estrategias que han subsanado inconvenientes de adaptación externa o de integración interna y que al haber funcionado repetidamente llegan a ser apropiadas por los miembros de una empresa y se convierten en parte de la cultura y la identidad de los mismos.

Dentro del análisis que plantea Schein es necesario también observar qué sucede con las organizaciones que aunque tengan normas, visión y estrategias establecidas, no manejan una unidad porque sus miembros no tienen un contacto de manera constante, no específicamente haciendo referencia a problemas de comunicación, sino a la estructura regular de la empresa que tiene estaciones aisladas unas de otras, también es necesario determinar qué tan viable y conveniente es una modificación de este tipo de estrategias dentro de las organizaciones y si en última instancia con este sistema si puede causar perjuicios inherentes a la comunicación.

7.5. Flujos de la comunicación

Para saber cómo funciona en términos generales una empresa es importante conocer cómo se dan los flujos de la comunicación interna “cuando hablamos de flujo de la comunicación, nos referimos al constante e ininterrumpido movimiento de información, de mensajes y de relaciones interpersonales que circulan dentro de una empresa”. *San Mar. (2012). Flujo de comunicación en la empresa. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Flujo-De-Comunicacion-En-La-Empresa/3719402.html>*

Dentro de las organizaciones la comunicación puede moverse en distintas direcciones, esto generalmente es determinado por la manera en cómo está jerárquicamente organizada dicha empresa, el conocimiento de esta estructura es un factor fundamental para establecer cuando utilizar las herramientas de comunicación de forma pertinente; estas direcciones son:

7.5.1. Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal es aquella que circula entre personas que tienen un mismo rango dentro de la organización jerárquica de una empresa, generalmente que pertenecen a un mismo departamento o grupo, esta interacción es fundamental en los procesos de las empresas y tiene las siguientes ventajas:

- ✚ Genera un contexto apropiado para el trabajo en equipo
- ✚ Facilita la coordinación de las tareas y repartición de labores,
- ✚ Aumento de la productividad
- ✚ Intercambio de conocimientos y percepciones del trabajo que se realiza
- ✚ Propicia un ambiente de confianza entre los compañeros
- ✚ Facilita la comprensión y búsqueda de soluciones

Aun así este tipo de comunicación puede tener algunas limitantes entre las cuales se puede presentar: Poco interés por parte de los empleados para dedicarse a trabajos de coordinación y desacuerdos colectivos en metodologías de trabajos. (*Olamendi, sf*).

No todas las empresas manejan este tipo de Comunicación, lo cual se evidencia en este diagnóstico en donde una de las principales características de la empresa Red Procesal a la cual se aplica, es la ausencia de espacios de convergencia entre los miembros del equipo del mismo departamento.

7.5.2. Comunicación Vertical

La Comunicación vertical tiene dos divisiones las cuales son:

Comunicación Descendente: Es aquella que tiene su origen en la máxima autoridad de la empresa y a partir de allí circula del personal de mayor a menor jerarquía, de modo que se transmite de jefe a subalterno.

Las organizaciones que manejan este tipo de comunicación aplican esquemas predeterminados que son creados e implementados por los jefes, estos esquemas no son sometidos a consenso con los empleados, pues a estos se les proporciona la información de cómo deben hacerse las cosas y cuáles son los resultados que se esperan de estas acciones.

“En ocasiones observamos problemas en este nivel cuando se utilizan estilos de dirección autoritarios y se piensa que una clara comunicación puede ser tomada como un signo de debilidad”. *Bernués. (2008). Comunicación vertical en la empresa. Recuperado de <http://www.sergiobernues.com/comunicacion-vertical-en-la-empresa/>.*

7.5.3. Comunicación Ascendente

Este tipo de comunicación se transmite del subordinado al jefe y es implementada con el fin de generar una retroalimentación de las necesidades de la empresa y observaciones desde la perspectiva de los empleados con el fin de optimizar la producción y resultados que se esperan en la empresa.

“Una correcta comunicación que enfatiza la necesidad de recibir información es altamente precisa, no premia la retroalimentación positiva, simplemente crea una dinámica que permite el ascenso tanto de comunicaciones positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización

en cualquiera de sus áreas, departamentos o lugares de trabajo". Jove. (2009). *Sociología de las organizaciones e instituciones*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/94852920/90/La-comunicacion-vertical-descendente-y-ascendente>

Para Red Procesal resulta necesario implementar este tipo de comunicación, puesto que es una de las formas prácticas de hacer una observación de fondo y empezar a analizar desde donde se generan los problemas tanto de comunicación interna como de producción y servicio al cliente externo, por tanto es aplicable y útil para iniciar un proceso de mejora y desarrollo interno.

7.5.4. Canales de la comunicación interna

El sistema ideal de Comunicación interna debe ser capaz de manejar estrategias que posibiliten una buena comunicación vertical y horizontal, una comunicación completa debe ser bidireccional, en donde la comunicación pueda fluir en todos los sentidos, de arriba-abajo y de abajo-arriba, de tal forma que los empleados puedan nutrirse y aprender de la disciplina y experiencia de la empresa y a su vez ésta pueda aprovechar el talento y conocimiento de sus empleados.

"Hay que tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés. La creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación". Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernandez, P., Lacasta, J.J. et al. (2008). *Guía buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: Feaps.

Canales escritos: Es la comunicación en letras como cartas, notificaciones escritas, circulares, carteleras, comunicados... Este tipo de comunicación es bastante clara y constituye una evidencia de lo que se transmite, aun así no es inmediata en cuanto a la bidireccionalidad.

Canales orales: Este tipo de Comunicación es la que se da a través de la palabra hablada en reuniones, comités y charlas, esta se entrega de manera inmediata y facilita la bidireccionalidad,. En este tipo de comunicación el inconveniente puede que ser la distorsión de la información al ser propagada de una persona a otra.

Canales tecnológicos: Los canales tecnológicos son los que permiten transmitir la información a través de medios como el internet por chat, video llamadas y redes sociales, es una forma rápida, eficaz y económica para llegar a varias personas de forma inmediata. Puede ser un inconveniente que no todos los empleados manejen este tipo de medios y por lo tanto no tengan la opción de acceder a la información de esta manera, por lo cual es necesario determinar qué tan conveniente es aplicarlo al caso particular de cada empresa.

8. METODOLOGÍA

Para establecer la relación que existe entre la comunicación y el buen funcionamiento de la empresa, es importante hacer un análisis de la situación actual, con respecto a cómo han sido los niveles de productividad sin la existencia de sistemas de comunicación e interacción establecidos que den cuenta de una organización del trabajo, un ambiente laboral interactivo y socialmente activo; de igual forma, qué tanto puede contribuir a la calidad total el establecimiento de estos sistemas de acuerdo con el método de trabajo que actualmente maneja la empresa.

8.1. Método de investigación

El presente proyecto se enmarcó dentro de una investigación con paradigma cualitativo, de tipo descriptivo, puesto que buscó identificar problemas específicos de comunicación interna y con base a este análisis determinar una estrategia

aplicable a la situación actual que se presenta para proponer una solución al problema encontrado.

8.2. Constructo.

Al interior de la empresa notificadora judicial red procesal no existen sistemas que regulen el flujo de la comunicación interna, lo cual afecta tanto al personal como a la producción de la empresa.

8.3. Sujeto y muestra

Puesto que el presente proyecto pretende elaborar un plan que proponga una mejora para la comunicación al interior de la empresa Red Procesal, la población está conformada por el personal empleado de la misma, como son gerente, dependientes judiciales, transcriptoras y vendedor, que son las personas que conforman el equipo de trabajo completo, el cual al no ser una población numerosa, se puede abarcar una gran parte para la investigación.

8.4. Caracterización del sujeto

El gerente de Red Procesal es la persona que coordina y planifica el trabajo que se realiza en general y es además quien se encarga de la atención y servicio al cliente, así recibe las inquietudes, brinda orientación sobre el uso de la plataforma y verifica las publicaciones diariamente.

Los dependientes judiciales son estudiantes de derecho que al manejar nociones básicas del campo jurídico, recolectan la información que se publica diariamente en los distintos despachos de Cartagena como estados, edictos y fijaciones en

lista, que es en condiciones normales el trabajo que realizan los abogados y sus dependientes judiciales.

Las transcriptoras reciben la información y fotografías de sentencias que los dependientes recogen y las verifican, le realizan una serie de pruebas e interventorías para que sea lo más verás posible y luego es publicada en la página de Red Procesal, a la cual los clientes tienen acceso a través de un usuario y contraseña.

El ejecutivo comercial es la persona que visita las oficinas de los abogados de Cartagena y municipios como el Carmen de Bolívar y Magangué para proponer la adquisición del servicio de dependiente judicial virtual que es el que la empresa ofrece, en este caso la ejecutiva comercial es la persona que desarrolla este proyecto y aporta un análisis desde su visión como observador participante.

8.5. Entrevista

La entrevista se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. *Avilez. (2012). Recolección de datos. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>*

8.5.1. Objetivo.

Determinar la postura que el gerente de red procesal tiene frente a Las fallas de comunicación interna que maneja la empresa.

8.5.2. Descripción de la técnica.

La entrevista aplicada al gerente de Red Procesal consta de un cuestionario de preguntas con opción a respuestas abiertas, para recolectar la información que posteriormente permitió realizar un diagnóstico sobre la perspectiva de gerencia y su gestión en el estado de las comunicaciones de la empresa.

Instrumento. Cuestionario.

8.6. Grupo focal

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. La técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción. *Hamui. (2012). La técnica de los grupos focales. Recuperado de <http://riem.facmed.unam.mx/node/104>*

8.6.1. Objetivo

Precisar las concepciones grupales que maneja el personal frente al flujo de información al interior de la empresa y sus repercusiones en la producción y motivación.

8.6.2. Descripción de la técnica.

La técnica de grupo focal se aplicó a dos grupos de diferentes departamentos de la empresa: Personal de transcripción y dependientes judiciales, se realizaron cuestionarios con opción a respuestas abiertas para recolectar datos que permitieron realizar un diagnóstico sobre las concepciones grupales que maneja el personal frente a el flujo de información al interior de la empresa.

Se han determinado algunos puntos que se pretenden aclarar con la aplicación de estas herramientas a saber:

- ✚ Qué tipo de comunicación se maneja dentro de la empresa
- ✚ Cuáles son los mecanismos de flujo de información que se emplean para la comunicación interna
- ✚ Cuáles son las fallas del sistema actual de comunicación de la empresa
- ✚ Cómo afectan las fallas de comunicación a los empleados , a la producción y desempeño laboral de los mismos
- ✚ Cuáles han sido las razones por las cuales no se han implementado sistemas de comunicación efectivos que aseguren la calidad total

Instrumento. Guion de grupo focal.

8.7. Operacionalización de las categorías

OBJETIVO GENERAL: Elaborar un diagnóstico de la comunicación interna en la empresa Red Procesal a la luz de teorías y conceptos administrativos contemporáneos, para hacer una propuesta de mejora a partir de los hallazgos identificados.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	ATRIBUTOS	INSTRUMENTO APLICADO	PUNTOS BASE DEL DIAGNÓSTICO
Descubrir las fortalezas y debilidades de la Comunicación que tiene la empresa en cada una de sus áreas	COMUNICACIÓN INTERNA	Flujos de la Comunicación	ENTREVISTA	Qué tipo de comunicación se maneja dentro de la empresa
		Espacios de Interacción	GRUPO FOCAL	Cuáles son los mecanismos de flujo de información que se emplean para la comunicación interna
Analizar la pertinencia de un sistema de comunicación interno de la empresa	CULTURA ORGANIZACIONAL	Trabajo en equipo	ENTREVISTA	Cuáles son las fallas del sistema actual de comunicación de la empresa
Realizar una propuesta pertinente para restablecer fallas en la comunicación interna en la empresa				Cómo afectan las fallas de comunicación a los empleados , a la producción y desempeño laboral de los mismos
Notificadora Judicial Red Procesal, con base a un diagnóstico		Satisfacción del servicio	GRUPO FOCAL	Cuáles han sido las razones por las cuales no se han implementado sistemas de comunicación efectivos que aseguren la calidad total

8.8. Técnica para el análisis.

Análisis de la información

Resultados.

1. Éste capítulo se construirá colocando una interpretación de la información recolectada por cada instrumento aplicado.
2. Luego se harán unas Reflexiones
3. Por último las recomendaciones, basadas en una estrategia de comunicación interna diseñada de acuerdo a los hallazgos que se realizaron en el diagnóstico.

9. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con base a la información recolectada a partir de las entrevistas realizadas a empleados y jefes de la empresa Red Procesal se analizarán las respuestas de estas personas que son quienes conforman la población muestra para el presente proyecto.

9.1. Análisis y conclusiones a partir de entrevista con el gerente

En una entrevista con el señor Federico Angulo López, gerente de Red procesal, quien es además la persona encargada de atención y servicio al cliente, se le hicieron algunas preguntas con respecto a la comunicación interna de la empresa y a continuación se realiza el respectivo análisis de las respuestas.

1. En primer lugar se le preguntó qué tan importante considera la comunicación dentro de la empresa tanto de jefes y subalternos como la de compañeros de trabajo a lo que él respondió que es importante en todo

sentido, puesto que éste es un factor fundamental para el desarrollo de toda empresa, sin embargo, la dinámica de la empresa dificulta el contacto e interacción constante, debido a que las funciones de cada miembro del equipo se ejecuta de forma distinta en diferente sitio, aun así se deben tener conversaciones con los miembros del equipo cuando se considere necesario.

2. Se le preguntó también cuáles son los mecanismos que se aplican dentro de la empresa para emitir los mensajes de gerencia al personal empleado respondiendo que no se han establecido de manera formal ningún tipo de mecanismo puesto que es una empresa pequeña y se considera que es más fácil emitir los mensajes de forma verbal y directa y aun cuando no se hace posible dar la información al tiempo para todo el equipo se deja a alguien encargado de divulgarla, también se utiliza el celular desde gerencia, cuando la información que se debe entregar es para alguien en concreto.

3. Otra pregunta que se le formuló es que si existen espacios de interacción en donde se coordine el trabajo en equipo, con respecto a esto su respuesta es que en el caso de los dependientes, es que a cada persona se le entrega un cronograma de trabajo en donde se especifican horarios y el recorrido de los despachos que deben hacer en el día, las personas encargadas de transcribir reciben la información y la publican, el ingeniero de sistemas es la persona que está al pendiente de que la plataforma funcione de manera óptima y el ejecutivo de ventas se encarga de hacer el recorrido en las oficinas y despachos proponiendo la compra del servicio, las actividades se coordinan desde gerencia y cada uno es entrenado para el cargo que desempeña, no hacemos reuniones a menos que sea necesario replantear la dinámica y básicamente por la complicación en los horarios.

4. Por último se le preguntó cuáles son las principales quejas que manifiestan los clientes y a que considera que se deben esas fallas, a lo que respondió que los más común es que en determinados momentos no se haya publicado a tiempo la información de ciertos clientes, que se publique la información errada o que en última instancia no se publique, situación que puede ser perjudicial tanto para la empresa como para el cliente, la empresa arriesga su imagen y credibilidad, el cliente confía en el servicio y si no se le cumple se puede perjudicar su trabajo.

Esto puede darse por un retraso, distracción por parte de los dependientes, o por algún contratiempo que pueda presentársele, también es posible que se cometa un error por parte de transcripción el cual no logre ser detectado por las interventorías.

9.1.2 Reflexiones

A partir de la entrevista con el gerente de la notificadora Red Procesal sobre la comunicación interna de la empresa, se ha concluido lo siguiente:

- ✚ En la empresa no se le da prioridad a la comunicación interna por parte de gerencia, y los sistemas de comunicación se consideran innecesarios a ser una empresa pequeña optándose por transmitir los mensajes de manera informal verbalmente y a través del voz a voz.
- ✚ Debido a la dinámica que maneja la empresa y por la complicación de los horarios no se realizan reuniones periódicas para debatir y/o evaluar los procesos de la misma, sino que se emiten órdenes de gerencia las cuales seguidamente el personal acata por lo cual se evidencia que se maneja una comunicación de tipo vertical.

9.2. Análisis y conclusiones inferidas a partir del grupo focal con los dependientes judiciales.

En la sesión de grupo focal se hicieron a los dependientes judiciales de la empresa Red Procesal, Manuel Morales, Delia Madrid y Camilo Casij; una serie de preguntas las cuales han sido respondidas abiertamente de modo que todos tuvieron participación y manifestaran su perspectiva al respecto, de igual manera no todos dieron respuesta a todas las preguntas planteadas al estar de acuerdo con la opinión anteriormente manifestada por los compañeros.

1. Iniciamos la sesión de grupo focal con la pregunta, cuáles consideran son los principales factores por los cuales la comunicación es importante para la calidad de su desempeño y productividad?

Inicialmente Delia expresa que la comunicación es un factor sumamente importante, puesto que el hecho de tener un contacto constante podría ayudar al equipo a una mayor coordinación del trabajo, en este caso, hay momentos en que nos atrasamos por no tener apoyo de otros compañeros que pueden estar menos atareados.

Por su parte Camilo Casij, resalta la importancia de la comunicación no solo para desenvolverse diariamente en las labores, sino además para la mejora constante de los métodos de trabajo, en equipo el trabajo se optimiza y se van buscando maneras más eficaces y seguras de realizarlo.

Manuel Morales responde que también el hecho de no tener un espacio para compartir con las personas de la oficina no ayuda a crear una empatía laboral, en donde se pueda tener la suficiente confianza para intercambiar conocimientos e incentivar el aprendizaje.

2. La segunda pregunta que se les planteó fue cuáles han sido los inconvenientes que se han presentado y que les atribuyen a fallas de comunicación interna

Camilo Casij respondió que el inconveniente que más se les presenta es que a veces se puede tener un retraso sin tener el apoyo de un compañero u otra persona de la oficina, estos retrasos pueden generar otros inconvenientes como no entregar la información a tiempo ó no realizar el trabajo completo, esto surge de un problema de comunicación porque no se han concertado nuevas estrategias con el grupo para prever estas situaciones.

Delia Madrid y Manuel Morales manifestaron estar de acuerdo con esto.

3. La tercera pregunta que se les formuló fue, qué espacios se les han brindado para interactuar con gerencia y presentar nuevas propuestas encaminadas mejorar la dinámica de trabajo?

A esto Manuel Morales respondió que estos espacios no han sido oficialmente creados, la única forma de manifestar propuestas es ir directamente y hablar con el gerente, esperar a que haya alguna reunión en donde podamos conversar o proponer esta reunión con todos los compañeros, aunque esto se dificulta por los diferentes horarios que cada uno maneja.

Delia por su parte manifiesta que anteriormente se ha hecho la solicitud por parte de los dependientes de realizar una reunión periódica para evaluación y puesta en común de la dinámica de trabajo, esta propuesta ha sido acogida positivamente, más no

ejecutada, postergándose siempre porque aún no ha sido determinado el espacio para ello.

4. Finalmente se les preguntó sobre qué propuesta de nuevos medios de comunicación harían para optimizar el flujo de la información?

Camilo Casij respondió que sería muy útil implementar herramientas como acceso a llamadas a celular, para contactarse tanto con los dependientes, como con las transcriptoras y jefes y así tener una forma de coordinar el trabajo a distancia.

Delia Madrid propuso implementar reuniones diariamente en la mañana, en donde se verifiquen los horarios de llegada y las condiciones del día para cada quien, al igual que la asistencia y la división de los recorridos en caso de que alguno se ausente.

Manuel Morales por su parte, sugirió que otro medio para mejorar el flujo de la información es a través de las circulares con mensajes importantes en el escritorio de cada persona en la oficina, incluyendo los dependientes, puesto que él menciona que esta es una manera de obtener la información de primera mano y aunque sea en distintos tiempos ésta no es expuesta al voz a voz.

9.2.1. Reflexiones

A partir de la sesión en el grupo focal donde se disertó sobre la comunicación interna de la empresa Red Procesal con los dependientes judiciales se puede concluir lo siguiente:

- ✚ El flujo de la comunicación descendente al interior de la empresa está desorganizada, puesto que no se han establecido horarios específicos para socializar los mensajes recurriendo al no estar todos al tiempo al voz a voz.

- ✚ La comunicación entre los dependientes judiciales es de tipo horizontal-Infomal, esta comunicación debe ser mejorada puesto que no se han creado espacios de interacción para que los dependientes socialicen entre sí.

- ✚ El flujo de la información dentro de la empresa es desorganizado y no se ha establecido para la transmisión de los mensajes una periodicidad.

- ✚ La comunicación ascendente debe ser trabajada en pos de mejorar, puesto que no se están teniendo en cuenta las ideas y la experiencia de los dependientes Judiciales para beneficio de la empresa y de los empleados.

- ✚ La dinámica de la comunicación dentro de la empresa no da lugar al desarrollo de una empatía laboral, por lo cual el aprendizaje y trabajo en equipo se torna más complicado, siendo este un aspecto que debe ser abordado para reforzar.

9.3. Análisis y conclusiones inferidas a partir del grupo focal con las digitadoras

La segunda sesión de grupo focal fue aplicada a las digitadoras de Red Procesal, este grupo corresponde a una parte importante de la investigación al aportar un punto de vista distinto, siendo quienes trabajan internamente en la empresa y constantemente observan en función a todos los elementos que la componen, a las señoras Diana Machuca, Ibeth Castro y Yenis Vasquez , se les realizó un cuestionario de preguntas con opción de respuestas abiertas, así cada una

manifestó su opinión y en algunos momentos estuvieron de acuerdo con las respuestas de las demás.

1. La primera pregunta que se les realizó para abrir la sesión fue que si consideran que la comunicación que maneja la empresa es suficiente para la calidad de la operación.

A lo que en primer lugar respondió Diana Machuca que desde su punto de vista podía mejorar aunque ellas como transcriptoras trataban de hacer un buen trabajo y entregarlo de manera oportuna, también es cierto que están a expensas de otros compañeros, sobretodo de los dependientes, puesto que si ellos se retrasan ellas también se retrasan, pues procesan la información que los dependientes les suministran.

Yenis Vasquez agregó que si ciertamente como dice Diana, el trabajo de transcripción depende de la gestión de los dependientes, también es cierto que ellas necesitan estar constantemente en contacto con ellos, porque si las interventorías, que son las pruebas que verifican si hay inconsistencias en la información les muestra un error, efectivamente deben ponerse en contacto con los dependientes, y aunque ellas tienen la facilidad de hacerlo pues la empresa les facilita el acceso en los minutos de celular, no sucede lo mismo al contrario, ellos no tienen minutos a celular e incluso se les complica manejar ciertas situaciones porque en el momento en que se pueda presentar un inconveniente en un juzgado con la información que ya recolectaron estando en otro, no tienen como pedir asistencia a sus compañeros que hacen auditorías o tener un plan b para determinada situación.

Por su parte Ibeth Castro, además de manifestar estar de acuerdo con sus compañeras agregó que si la comunicación con los dependientes tuviera una mejor planeación, así el trabajo se facilitaría no solo a ellos sino

también a las transcriptoras, menciona que entre ellas tienen una comunicación constante y les resulta bien, se dividen el trabajo desde temprano y el apoyo que se brindan les ayuda a cumplir con todo, pero resalta que no solo es importante tener buena comunicación entre sí, sino también con todo el equipo, así cada vez resultará más sencillo y habrá menos estrés.

2. La segunda pregunta que se les planteó es que como trabajadoras internas de la empresa como ha sido la comunicación entre ellas, el personal externo y gerencia.

Yenis Vasquez respondió a esto, que como lo había dicho Ibeth en la pregunta anterior, entre ellas manejan una buena comunicación, permanecen en la misma oficina, han definido una forma de trabajo en grupo, cuando hay una sobrecarga de quehaceres nadie hace menos que el resto, pero eso es entre ellas, en cuanto a la comunicación con el resto del personal, por ejemplo con Emerson que es el ingeniero de sistemas también es muy buena, porque está siempre a disposición para arreglar cualquier problema de la página y este apoyo es indispensable, tanto para nosotras como para el resto del equipo incluyendo gerencia.

Manifiesta también que tienen una muy buena comunicación con el señor gerente puesto que están constantemente en la oficina, y pueden conversar con él cuando este se encuentre allí, con los dependientes se puede decir que las transcriptoras son quienes tienen más contacto con ellos, pues diariamente deben entregar a ella la información que van recolectado durante el día, así que en general se tiene acceso a todo el equipo.

Ibeth Castro reforzando lo que dijo Yenis acerca de que efectivamente tienen acceso a la comunicación con todo el equipo, pero lo ideal es que todos deben estar comunicándose constantemente, porque aunque menciona que ellas estén cómodas y trabajen bien no quiere decir que la empresa y el resto del personal esté bien, las fallas por no tener contacto entre los dependientes afecta a todos y no libra de responsabilidades a ninguno en caso de que algo falle, por que afirma que por algo el trabajo no es de un solo departamento por lo cual todos deben gozar de las mismas condiciones para que la empresa tambien reciba lo mejor por parte de sus trabajadores.

Yenis Vasquez responde, que es cierto lo que dice Ibeth, y agrega además que en últimas cuando el cliente llama a quejarse porque le hizo falta algo de lo que se publicó o porque no se publicó lo que corresponde todos están involucrados en esa falla, entonces no representa una garantía que las transcriptoras se puedan comunicar bien y el resto no.

Diana Machuca afirma estar de acuerdo con sus compañeras y plantea que si se hablara de eso en la empresa y se mejora la comunicación, reducirán los niveles de estrés los inconvenientes con los clientes y en general los resultados serán visibles en la empresa.

3. La siguiente pregunta que se les realizó es si creen que hay una relación directa entre la existencia de los espacios de integración y la eficiencia del personal.

Respondiendo Diana Machuca, desde un punto de vista muy personal e incluso presintiendo que sus compañeras piensan igual, pues ellas si tienen la opción de integrarse para tratar temas distintos al trabajo afirma que si,

pues aunque todo el día se trabaja y se digita, de alguna manera queda tiempo de conversar sobre algo, reírse un poco, cosa que hace más agradable el trabajo, a ninguna se le complica reconocer cuando no se atreve a hacer algo, porque no lo sabe hacer bien o para preguntar y despejar las dudas.

Yenis Vasquez agrega que gracias al buen ambiente de trabajo que han creado por la confianza que se ha ido dando, se trabaja de buen humor y trabajar relajado es tener la mente fresca para resolver las cosas, todo se ve claro, menciona que si algo les hace falta se ponen de acuerdo y lo solicitan a gerencia así toque insistir hasta que se los proporcionen, si hay algo que aclarar primero lo hablan entre ellas y después se exponen todas las cosas, las inquietudes, etc. Así que tener un tiempo para conversar con los compañeros si influye en el desempeño.

Ibeth Castro dándole la razón a sus compañeras, dice que ellas lo han dicho todo, agregando que lo bueno sería que esto le pasara a todo el personal, y así el cambio y los resultados de la gestión general serían muy favorables.

4. Finalmente se les preguntó si consideran necesario la implementación de un sistema de comunicación interna más eficiente y qué expectativas tendrían con esto.

Diana Machuca responde a esto que definitivamente si, sería conveniente para y piensa que en esto todos deben estar de acuerdo, afirma que la idea es que las personas implicadas en el servicio que presta la empresa sean eficientes y que incluso evolucionen, aprender cosas nuevas, maneras distintas de hacer las cosas para mejorar y que eso les de buenos resultados, para la empresa y experiencias enriquecedoras para todos.

Ibeth Castro por su parte dice que cualquier cosa que se implemente para mejorar significaría menos tiempo y estrés para hacer las cosas, tranquilidad porque ya no tendrían la zozobra de estar verificando más de la cuenta el trabajos de los otros compañeros, desde todo punto de vista y de pronto no se le presta la suficiente atención a esto, una mejor comunicación para la empresa es una oportunidad de mejorar la calidad y crecer.

Finalmente Yenis Vasquez manifiesta estar totalmente de acuerdo con sus compañeras y dice que no tiene nada más que agregar.

9.3.1. Reflexiones

- ✚ La comunicación interna de la empresa se encuentra fragmentada, puesto que el flujo de información varía de departamento a departamento, en el caso de las transcriptoras tienen la ventaja de acceder a los mensajes emitidos por gerencia de primera mano, al igual que el acceso a asesorías por parte del ingeniero de forma permanente y a la opción de hacer propuestas consensuadas entre ellas; aún así la calidad del servicio está ligada a un sistema d comunicación articulado el cual aún no ha sido diseñado de modo que sea aplicable a la situación actual, por tanto ellas aclaran que aun teniendo ciertas ventajas se ven afectadas por las fallas de comunicación interna puesto que todo el personal no goza de las mismas ventajas.
- ✚ Se ha considerado importante por parte de las transcriptoras la interacción informa con los compañeros atribuyéndole en gran medida la productividad de trabajo al buen ambiente laboral, y resaltando la importancia de otra perspectiva de la comunicación interna.

- ✚ Las transcriptoras desde su experiencia y perspectiva reconocen que se pueden implementar nuevas estrategias en la creación de un sistema de comunicación formal interno y que la aplicación del mismo generaría una considerable mejora en el desempeño general y en la prestación de los servicios.

10. CONCLUSIONES

En la empresa notificadora judicial Red Procesal son evidentes una serie de fallas que han dificultado a lo largo de su existencia un correcto flujo de la información, pues como lo manifestaron los trabajadores; los mensajes emitidos por el gerente de la empresa no llegan de igual forma a todos los empleados ni hay espacios de interacción donde se puedan generar estos mensajes, ocasionando perjuicios en su desempeño.

Sin embargo es importante aclarar que estas fallas han sido más notables en la comunicación con los dependientes judiciales, pues las digitadoras y la ejecutiva comercial por su parte no han tenido inconvenientes que hayan afectado sus labores diarias.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que no existe un sistema de comunicación interna estratégico al interior de la empresa, puesto que el gerente ha manifestado que al tratarse de una empresa pequeña, se debería facilitar la comunicación sin necesidad de la creación de mecanismos especializados.

Aun así los dependientes judiciales se han quejado de la necesidad de una mejor comunicación con gerencia, y además el resto de los empleados también han manifestado la ausencia de espacios de interacción entre sí, puesto que los horarios de trabajo no lo permiten, lo que afecta el desempeño y motivación en los trabajadores.

Debido a esto es necesaria la implementación de una estrategia de comunicación en la empresa que permita un mejor flujo y circulación de la información y que le brinde a los trabajadores la facilidad de expresar sus opiniones, dudas, quejas e ideas ante gerencia

Adicional de lo anterior y teniendo en cuenta todos los hallazgos hechos durante la realización del presente proyecto, también se puede concluir que:

- El desarrollo de estrategias comunicativas formales y organizadas es fundamental para la buena organización al interior de la empresa notificadora judicial Red Procesal
- La inexistencia de un plan de comunicación interno y estratégico ha sido causa de insatisfacción entre los trabajadores de la empresa
- Los sistemas organizacionales internos brindan a las organizaciones, como Red procesal, herramientas que permiten detectar fallas en la comunicación y que influye a su vez en el desempeño laboral de sus trabajadores.

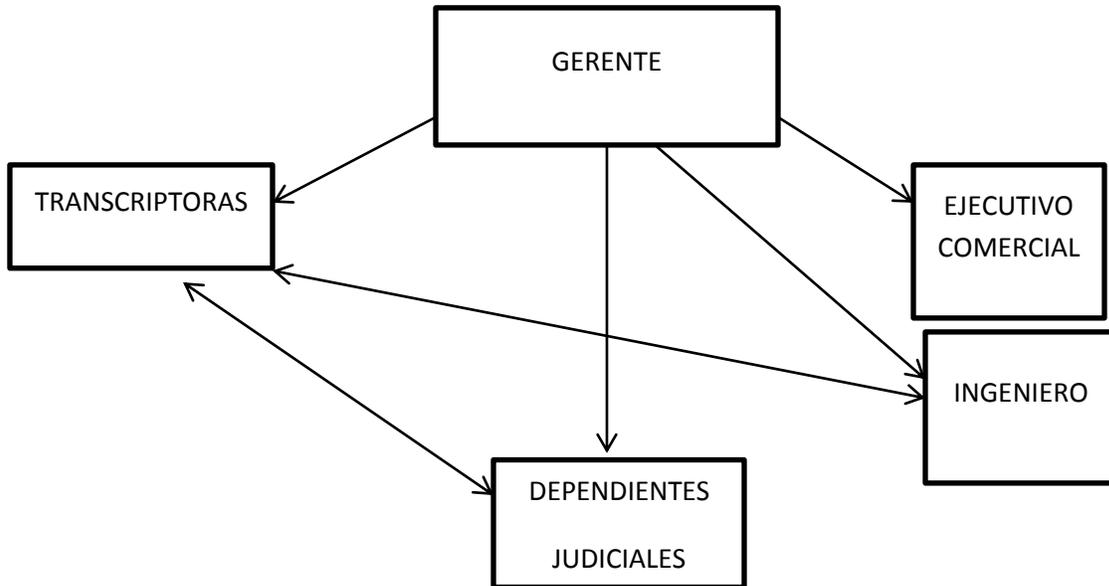
- En un buen plan de comunicación interna está presente la comunicación vertical ascendente y descendente, y la comunicación horizontal lo cual no se ha evidenciado al interior de Red Procesal.
- La posibilidad de retroalimentación es vital para el buen funcionamiento de una estrategia de comunicación en la empresa Red Procesal, porque permite una interacción continua entre los trabajadores y entre trabajadores y directivas
- El nivel de satisfacción de los miembros de la empresa Red Procesal se ve reflejado en el desempeño de sus trabajadores en las actividades diarias y este es verificable a través de entrevistas y reuniones que permitan conocer el pensamiento que tienen los trabajadores de la empresa
- La satisfacción y motivación, se puede decir que es el eje fundamental que permite asegurar el buen funcionamiento de la empresa, que puede operar mejor si sus integrantes realizan sus labores en un ambiente interactivo e incluyente, donde también se les otorgue prioridad.

Recomendaciones

Diseñar una matriz de diagrama de flujos para la red procesal

11. PROPUESTA DE MEJORAS.

DIAGRAMA DE FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN DE RED PROCESAL



A partir de las sesiones de grupo focal realizadas con las transcriptoras y dependientes judiciales y de la entrevista con el gerente de Red Procesal se infirió la mecánica del flujo de la información al interior de la empresa, el cual se representó en este diagrama para ser analizado.

En Red Procesal existen dos tipos de comunicación: La comunicación vertical descendente que está encabezada por el gerente, quien es la persona que emite las órdenes a dependientes, transcriptores, ejecutivo comercial e ingeniero y la comunicación horizontal que es la que se da entre miembros de la empresa que manejan un mismo rango.

De acuerdo a lo que ha manifestado tanto el personal empleado de la empresa como el gerente, actualmente no existe un mecanismo de comunicación interna establecido, ni tampoco existen elementos que apoyen la emisión de mensajes, lo cual está justificado desde los altos mandos en la idea de que por la cantidad de personal no se requiere diseñar métodos para comunicarse internamente.

El gerente le entrega verbalmente los mensajes cuando se requiere a cada dependiente de manera aislada por la diferencia de horarios que cada uno maneja, se le realiza una llamada al celular, o bien se deja encargada a alguna persona para que extienda el mensaje al resto de los compañeros.

Puesto que no se realizan reuniones para concertar ni evaluar la gestión del personal periódicamente, no existen espacios en donde se puedan exponer propuestas por parte de ellos, de manera que no hay un flujo de comunicación ascendente.

Así también el gerente le entrega la información al resto del personal, siendo que para el caso de las digitadoras, el hecho de tener un puesto de trabajo dentro de la oficina, les otorga la facilidad de comunicarse con gerencia, exponer ciertas necesidades y/o sugerencias de manera grupal, a su vez las transcriptoras también tienen la facilidad de comunicarse entre ellas mismas por la misma razón manejando una comunicación horizontal informal.

El ingeniero de sistemas recibe las órdenes por parte de gerencia con respecto a cambios y modificaciones que se realizarán en la página y en la plataforma de usuarios, igualmente apoya a las digitadoras cuando existe algún inconveniente con las publicaciones de imágenes e información en cualquier momento que ellas lo soliciten, por lo que este departamento maneja una comunicación vertical-descendente con gerencia y horizontal-informal con las digitadoras.

El ejecutivo de ventas tiene comunicación con gerencia, puesto que a éste departamento se les plantean unas metas mensuales las cuales se coordinan conjuntamente y si es el caso se van modificando dentro del mes, en este departamento donde se tiene la oportunidad de tener contacto permanente con el

gerente, de proponer cosas y realizar planteamientos se da una comunicación vertical-descendente y vertical ascendente, dado también que el ejecutivo de ventas tiene un puesto de trabajo fijo en la oficina mantiene una comunicación horizontal- informal con el resto del personal.

La comunicación dentro de la empresa maneja varios matices, pero a grandes rasgos se encuentra fragmentada, no existen vínculos entre los departamentos y predomina la comunicación verticalista y autoritaria, se dificulta la comunicación rápida y eficaz y la estructura se deforma en cada relevo.

ESTRATEGIA

La elaboración de la estrategia de comunicación para la empresa notificadora judicial Red Procesal, fue realizada con base a preguntas diseñadas por April Pojman para crear una estrategia de comunicación.

Para la elaboración de esta estrategia se tuvieron en cuenta las conclusiones y el análisis extraído del diagnóstico que se aplicó a la empresa.

OBJETIVO

Mejorar el flujo de información y la comunicación interna de la empresa Red Procesal.

1. ¿A quiénes vamos a dirigir nuestra comunicación?

A todos los empleados y gerencia de la empresa Red Procesal

2. ¿Qué se desea comunicar?

- ✚ Información sobre toma de decisiones y modificaciones de asuntos laborales

✚ Propuestas por parte de los empleados a gerencia

✚ Mensajes informales

3. ¿Qué queremos que hagan con el mensaje?

✚ Informarse

✚ Compartir la información

✚ Crear mecanismos de difusión

✚ Crear espacios de interacción laboral e informal

✚ Participar activamente en los cambios y toma de decisiones

✚ Realizar propuestas

4. ¿Existe un público diferenciado?

✚ Empleados de Red Procesal

✚ Gerente de Red Procesal

Cuadro de estrategias de emisión de la información por parte de ambos públicos

PUBLICOS	ESTRATEGIA COMÚN	ESTRATEGIA ESPECÍFICA
PÚBLICO ESPECÍFICO EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none">• Reuniones Semanales	<ul style="list-style-type: none">• Solicitudes Escritas• Murales de anuncio• Pausas activas

		<ul style="list-style-type: none"> • Integraciones • Fichas de Relevos
PÚBLICO ESPECÍFICO DIRECTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Correos Electrónicos • Llamadas a celular 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulares informativas

5. Necesidades de los públicos

A) Hallazgos

Debilidades

- ✚ Dentro de la empresa Red Procesal se maneja una comunicación vertical descendente
- ✚ Al interior de la empresa no existen mecanismos que faciliten el flujo de la información.

- ✚ No existen espacios de interacción entre gerencia y los empleados en donde se puedan exponer dudas, sugerencias e ideas.
- ✚ La necesidad de espacios de interacción y la necesidad de mecanismos que faciliten el flujo de la información ha causado desmotivación lo cual ha afectado el desempeño de los empleados de Red Procesal.
- ✚ Dentro de la empresa no se ha diseñado un sistema de comunicación organizacional por la complicación de la diferencias de horarios y porque en gerencia se concibe que la empresa al ser tan pequeña no requiere mecanismos de información especializados.
- ✚ Los empleados de la empresa se han quejado de la necesidad de estos mecanismos que faciliten el flujo de la información y de los espacios de interacción, por lo cual se deben implementar estrategias que propongan soluciones a los inconvenientes encontrados dentro de la presente investigación.

Fortalezas

Las fortalezas encontradas en la comunicación interna de la empresa notificadora Red Procesal han sido escasas, aún así se resaltan dos puntos a saber:

- ✚ Las digitadoras de la empresa manejan una alta iniciativa con respecto a nuevas propuestas para mejorar la comunicación debido a que conocen e identifican donde están las fallas.

- ✚ Los dependientes judiciales que son los más afectados con las fallas de comunicación interna tienen disposición para aplicar nuevos métodos que subsanen las falencias en el flujo de la comunicación y la inexistencia de espacios de interacción.

B) ¿Qué necesita cada uno de los públicos

Empleados

- ✚ Tener acceso a la información emitida por gerencia sobre los asuntos laborales de primera mano

- ✚ Mejorar la comunicación horizontal
- ✚ Tener acceso a espacios de concertación para hacer nuevas propuestas (mejora de la comunicación ascendente)

Gerente

- ✚ Recibir la información que tienen los empleados la cual puede ser útil para la mejora de la empresa.

C) Cambios Esperados

- ✚ Mejoraría el flujo de la comunicación dentro de la empresa.

- ✚ Se implementaría la participación activa de los empleados en las prácticas de la Comunicación interna de la empresa.
- ✚ Habrá mejor aprovechamiento del conocimiento adquirido por los empleados en la práctica a favor de la empresa.

6. ¿Qué indicadores se utilizarán para medir el impacto de la estrategia?

- ✚ Juntas de evaluación de resultados de la aplicación de la nueva estrategia
- ✚ Cuadro de seguimiento y verificación de actividades.

1. Cuadro 2 (Características de los públicos meta seleccionados)

	PÚBLICO META ESPECÍFICO	PÚBLICO META GENERAL DIRECTIVAS
NECESIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Recibir a tiempo la información y de manera organizada sobre actividades correspondientes al trabajo de cada empleado ✚ Tener acceso a espacios de interacción con todos los miembros de la empresa incluyendo empleados y directivas para dar lugar a la mejora de la comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Recibir informe de resultados por parte de los empleados de la empresa.
CAMBIOS DESEADOS	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mejorar el flujo de la comunicación al interior de la empresa ✚ Los empleados de la empresa tendrán participación activa en las prácticas de comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mejorar el flujo de la comunicación al interior de la empresa ✚ Guiar a los empleados a que apliquen las nuevas prácticas de comunicación interna que plantea la estrategia.
INDICADORES DEPOSITADOS	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Juntas de evaluación de resultados. ✚ Cuadro de seguimiento y 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Juntas de evaluación de resultados ✚ Cuadro de seguimiento y

	evaluación de actividades	evaluación de actividades
--	---------------------------	---------------------------

2. ¿A través de qué instrumento se comunica?

a. ¿Qué instrumentos se utilizarán en la estrategia?

✚ Se utilizarán cinco elementos, tres activos y cuatro pasivos.

Instrumentos Activos:

✚ Juntas para evaluar los resultados de la aplicación de la estrategia de Comunicación Interna.

✚ Pausas activas

✚ Integraciones semestrales

Instrumentos Pasivos:

-Cuadro de seguimiento y evaluación de actividades.

-Circulares

-Solicitudes Escritas

-Correos Electrónicos

b. ¿Qué contenido tendrá cada instrumento?

Instrumento Activo

- ✚ Se llevarán a cabo con los empleados de la empresa y las directivas semanalmente, buscando crear espacios de confluencia que permitan realizar un cronograma organizado y una clara asignación de tareas para los empleados y que además se haga una evaluación del nuevo plan de comunicación interna y aportes de nuevas ideas.
- ✚ Se realizarán pausas activas que promuevan el desestrés, la salud y mejore el ambiente de trabajo
- ✚ Se realizarán integraciones organizadas por la empresa con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados e implementar la motivación

Instrumento Pasivo

- ✚ Cuadros de Seguimiento y evaluación de actividades: Se diseñará un cuadro que incluya un cronograma de actividades que permita verificar el cumplimiento de las mismas.
- ✚ Circulares: Se implementarán circulares para emitir mensajes de parte de gerencia de modo que al ser firmados por cada uno de los empleados se tenga la certeza de que todos han recibido la información que se desea entregar.
- ✚ Solicitudes Escritas: Las solicitudes escritas se aplicarán por parte de los empleados y tendrán como finalidad hacer peticiones a la gerencia.

- ✚ Correos Electrónicos: A través de correos electrónicos tanto empleados como directivos podrán hacer anuncios y emitir mensajes de forma inmediata y más personalizada.

10- ¿Cuál es el rol de los actores de la experiencia?

A- ¿En qué momento de la estrategia de comunicación serán protagonistas los actores de la experiencia?

Los actores de la experiencia, que en este caso son los empleados y gerente, serán protagonistas en las reuniones semanales, en mantener la comunicación a través de comunicados, correos electrónicos, cartas de petición, diseño y ejecución del cuadro de actividades semanales y en la evaluación periódica de las nuevas estrategias de comunicación planteadas para mejora del clima organizacional.

B- ¿Están los actores de la experiencia interesados en los resultados de la estrategia?

De acuerdo al acercamiento que se tuvo con los empleados de la empresa estos manifiestan su infirmitad por el manejo interno de las comunicaciones y su interés por aplicar acciones encaminadas al mejoramiento de la situación actual siendo evidente su interés en que las nuevas estrategias planeadas arrojen resultados positivos.

11.1. RECURSOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

RECURSO	CANTIDAD	OBJETIVO DEL RECURSO	COSTO
Humanos			
Empleados de la empresa Red Procesal	ocho	Implementación del nuevo plan de comunicación interna del programa de Red Procesal	Está contemplado dentro del salario que le corresponde a cada empleado
MATERIALES			
RECURSO	CANTIDAD	FINALIDAD	VALOR
Computador con acceso a internet	seis	Realizar informes, redactar circulares, formatos de cuadros de evaluación e información que se publique en el mural	\$1.300.000 cada computador
Tablones de corcho	uno	Publicación del cronograma de actividades de la semana y de la información de interés para todo el personal	\$80.000
Impresora	una	Imprimir los formatos implementados para la estrategia de comunicación	\$200.000
Paquete de hojas de impresión	una por mes	Obtención de los formatos en físico	\$8.000
Cartucho de tinta para la impresora	Uno por mes	Obtención de los formatos en físico	\$40.000
Agendas	nueve anuales	Llevar el cronograma de actividades que se plantee mensualmente	\$25.000 cada agenda
RECURSO			
RECURSO	CANTIDAD	FINALIDAD	VALOR
Lapiceros y lápices	Nueve de cada uno por mes	Uso diario para actividades laborales	\$7.000

Guía de pausas activas	Descarga gratis en internet	Realizar diariamente las pausas activas propuestas en la estrategia	Gratis en internet
Presupuesto para alquiler de sitio, comida y transporte para integración	Dos al año	Llevar al cabo la estrategia planeada para aplicar la motivación para la mejora de la comunicación	\$3.000.000

Presupuesto anual: \$11.840.000

*Valores estimados de acuerdo al precio standard del mercado

12. PRODUCTOS COMUNICACIONALES

Las siguientes corresponden a las propuestas de diseño para la elaboración de los murales de anuncio, las circulares informativas, pausas activas, fichas de relevos y los cuadros evaluativos que se gestionarán en las reuniones periódicas, que hacen parte de la estrategia de comunicación.

De acuerdo a como vayan funcionando o no los formatos de la estrategia planteados estarán sujetos a cambios o reajustes que permitan mejorar los resultados de su aplicación.

Dichos diseños están organizados de la siguiente manera:

- 12.1. Circulares informativas
- 12.2. Pausas activas
- 12.3. Acta de Reuniones semanales
- 12.4. Fichas de relevos
- 12.5. Cuadro de evaluación
- 12.6. Tablón de anuncio

Modelo circulares informativas

7.2.1. CIRCULAR

N-001

Colombia, Cartagena D.T. Y C. a 10 de noviembre de 2014.

PERSONAL DE RED PROCESAL

Asunto: Nueva metodología de comunicación interna 2015 y receso de actividades de fin de año.

Informamos al personal de Red Procesal que se encuentra ya disponible en la intranet todo el material necesario para la aplicación de la nueva metodología de comunicación interna, que a partir de enero de 2015 debe de ser implementada.

Recomendamos que descarguen el material y se empapen de las nuevas estrategias que serán utilizadas a partir de enero de 2015, cuyo material será la herramienta principal utilizada en los entrenamientos que se realizarán los días 21 y 28 de noviembre.

Aprovechamos para informarles que estaremos laborando hasta el día viernes 5 de diciembre y reanudaremos labores el día lunes 12 de enero de 2015, por lo cual agradecemos a todo el personal que dejen todo organizado antes de la fecha de inicio de receso.

Para cualquier duda o aclaración por favor refiéranse con gerencia preferiblemente en las horas de la mañana.

Agradezco de antemano todo su apoyo y atención

Federico Angulo López

Gerente General

7.2.2. Pausas activas

La presente guía se realizó basada en el artículo “Los 16 ejercicios para realizar en un día laboral” recuperado de <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/los-16-ejercicios-para-realizar-dia-laboral/47256>

MEDIA MAÑANA
1. Inclina la cabeza en rotación hacia su lado derecho, hasta que su mentón quede casi hacia el mismo lado que su hombro. Mantenga esta posición por tres minutos y regrese al centro. A continuación repítalo en sentido contrario. Realice los movimientos nuevamente por tres veces.
2. Rote la cabeza hacia atrás, mantenga esa posición durante tres minutos. Regrese al centro. Baje la cabeza mirando hacia el suelo y mantenga por tres minutos. Realice tres Recuerde que los movimientos deben ser lentos y suaves
3. Recoja los hombros hacia las orejas. Mantenga la posición por 20 segundos. Descanse y repítalo tres veces más.
4. En posición de pie, coloque sus manos a la cintura y sus hombros hacia atrás. Contraiga el abdomen y sostenga veinte segundos. Repítalo tres veces.
5. En posición de pie, separe un poco las piernas e incline las rodillas. Estire sus brazos hacia abajo tanto como su cuerpo resista. Repita tres veces.
6. Estando de pie, suba la rodilla derecha al pecho. Sujétela con las manos por veinte segundos y luego la otra pierna. Realice el ejercicio tres veces en cada lado.
7. Circule la planta del pie desde la punta hasta el talón. Repita tres veces
8. Realice movimientos circulares de tobillo hacia ambos lados con cada pie.
9. Estire los brazos hacia al frente. Junte las palmas de las manos y realice movimientos hacia abajo, arriba y lados. Haga este ejercicio durante diez segundos.

MEDIA TARDE

10. Mirando hacia al frente, coloque su mano derecha sobre la oreja izquierda e incline la cabeza hacia su parte derecha. Conserve esta posición por diez segundos. Regrese al centro y repítalo al lado contrario hasta completar tres veces por cada lado.

11. Con los brazos en la espalda, tome la muñeca izquierda con la mano derecha y baje suavemente. Rote su cabeza hacia el hombro derecho. Sostenga por veinte segundos. Repita al lado contrario y hágalo tres veces por cada lado.

12. Recoja los hombros hacia sus orejas y muévalos hacia atrás en círculos. Luego hágalo hacia el lado contrario. Realice tres repeticiones por cada lado.

13. En posición de pie, separe las piernas, contraiga el abdomen, incline su espalda hacia al frente y extienda los brazos. Cuente hasta veinte y repita tres veces.

14. Camine exagerando la pisada, punta y talón durante 20 segundos.

15. Cerca al pecho, entrelace sus manos y realice rotaciones de muñeca hacia los dos lados. Realice tres rotaciones.

16. Extienda su brazo derecho hacia el frente de manera que la palma de la mano quede hacia arriba. Con la mano izquierda empuje hacia abajo los dedos de la mano derecha. Descanse y cambie de lado. Repítalo tres veces.

Formato ficha de relevo

7.2.4.

El presente formato es la herramienta que organiza el trabajo semanal de los dependientes en caso de que alguno falle, debe ser gestionado semanalmente por el gerente junto con las rotaciones de lo recorridos y publicadas en los tablonés de anuncios.

FICHA DE RELEVO			
JUZGADO	RECORRIDO (Am)	AUDITORÍA (Pm)	RELEVO
	(Nombre del dependiente)	(Nombre del dependiente)	(Nombre del dependiente)
Tribunales (Todas las salas)			
Administrativos			
Civiles			
Laborales			
De familia			
Restitución de tierras			

7.2.5. Formato cuadro de evaluación

CUADRO EVALUATIVO				
Tema(s)	Departamento(s)	Día	Mes	Año
Participantes		FIRMA		
HERRAMIENTAS A EVALUAR		RESULTADOS OBTENIDOS	SUGERENCIAS	
Tablón de anuncio				
Circulares informativas				
Fichas de relevo				
Acta de reuniones semanales				
Pausas activas				
Integraciones				

Tablón de anuncio

7.2.6.

ANUNCIOS			
Circulares informativas	Cronograma de actividades	Notas relacionadas con la empresa	Fechas de integraciones
Fechas de cumpleaños	Anuncios	Fichas de relevos	Recados de clientes

Referencias

Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernandez, P., Lacasta, JJ. et al. (2008). *Guía buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: Feaps.

Avilez. (2012). *Recolección de datos*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>

Bernués. (2008). *Comunicación vertical en la empresa*. Recuperado de <http://www.sergiobernues.com/comunicacion-vertical-en-la-empresa/>.

Cano, Z. I. (s/f). *Motivación y compromiso del empleado con la empresa*. Recuperado de: <http://www.consultoriapyme.com/102motivacion+y+compromiso+del+empleado+con+la+em+presa..html>

Chacón, (2012 prr 3) Cita a Schein, (1992 p 12). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, Mexico.

Gomez, U.J. (2009). *La comunicación digital para organizaciones sociales*. Recuperado de. <http://pedernal.org/cm3sector/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>

Hamui. (2012). *La técnica de los grupos focales*. Recuperado de <http://riem.facmed.unam.mx/node/104>

Jove. (2009). *Sociología de las organizaciones e instituciones*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/94852920/90/La-comunicacion-vertical-descendente-y-ascendente>

Kelchner, Media. (s/f). *Las teorías de la gestión de calidad*. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/las-teoras-de-la-gestin-de-calidad-total-13651.html>

LOPEZ, G (2010) *Diagnóstico del modelo de organización: caso empresa comercial de acabados para construcción*. Recuperado el 26 de septiembre de 2013 de la base de datos Dialnet..

Mercado, P R (2008); *Consideraciones iniciales: el clima como introspección organizacional. sincronía fall*. Recuperado de:
<http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm>

Pérez, Maldonado, M. (2006), *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Recuperado el 26 de septiembre de 2013 de la base de datos Dialnet.

Recomendaciones para la organización de una empresa. (2009). Recuperado de
<http://estudiointegraldelnorte.blog.com.es/2009/10/13/recomendaciones-para-organizacion-de-una-empresa-7160474/>

Rivas R., Hidalgo M., y Ramírez M. (2010) *Diagnostico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo*. Recuperado de:
http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresasalsalvadorenasdistribuidorasdep.pdf

San Mar. (2012). *Flujo de comunicación en la empresa*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Flujo-De-Comunicacion-En-La-Empresa/3719402.html>

Seminario Vásquez R. J (2012). *Dinámicas de sistemas. Desarrollo sustentable en la ciudad de Piura*. Perú (pg 33). Piura, Perú.

Soria, RR (2008) *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. Recuperado el 26 de septiembre de 2013 de la base de datos Dialnet.

Suarez. (2009). *Teoría de las relaciones humanas*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos71/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas2.shtml>

Vallecillos, C.A., Quintero, N., y Hernández, Gladys (2007) *Estrategias para fortalecer el dominio personal basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes, en las corporaciones locales, de la costa oriental del lago de maracaibo Negotium*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212941003>

ANEXOS

ANEXO 1

Preguntas de la entrevista realizada al gerente de Red Procesal

1. ¿Qué tan importante considera la comunicación dentro de la empresa tanto de jefes y subalternos como la de compañeros de trabajo?
2. ¿Cuáles son los mecanismos que se aplican dentro de la empresa para emitir los mensajes de gerencia al personal empleado?
3. ¿Existen espacios de interacción en donde se coordine el trabajo en equipo?
4. ¿Cuáles son las principales quejas que manifiestan los clientes y a que considera que se deben esas fallas?

ANEXO 2

Preguntas realizadas a los dependientes judiciales de Red Procesal en la sesión de grupo focal.

1. ¿Cuáles consideran son los principales factores por los cuales la comunicación es importante para la calidad de su desempeño y productividad?
2. ¿Cuáles han sido los inconvenientes que se han presentado y que les atribuyen a fallas de comunicación interna?

3. ¿Qué espacios se les han brindado para interactuar con gerencia y presentar nuevas propuestas encaminadas mejorar la dinámica de trabajo?
4. ¿Qué propuesta de nuevos medios de comunicación harían para optimizar el flujo de la información?

ANEXO 3

Preguntas realizadas a las digitadoras de Red Procesal en la sesión de grupo focal.

1. ¿Consideran que la comunicación que maneja la empresa es suficiente para la calidad de la operación?
2. ¿Cómo trabajadoras internas de la empresa como ha sido la comunicación entre ellas, el personal externo y gerencia?
3. ¿Creen que hay una relación directa entre la existencia de los espacios de integración y la eficiencia del personal?
4. ¿Consideran necesario la implementación de un sistema de comunicación interna más eficiente y qué expectativas tendrían con esto?