



PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE INTERNO DE LOS
PROCESO DE REALIZACIÓN Y EL CLIENTE EXTERNO EN LA EMPRESA DE
DEPUY SYNTHES

VIVIANA CALDERON GALLEGO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
MANIZALES, OCTUBRE 2014



PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE INTERNO DE LOS
PROCESO DE REALIZACIÓN Y EL CLIENTE EXTERNO EN LA EMPRESA DE
DEPUY SYNTHES

VIVIANA CALDERON GALLEGO

Asesor

JORGE ELIÉCER RIVERA FRANCO

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
GRADO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA CALIDAD

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
MANIZALES, OCTUBRE 2014

“... Pero necesitábamos que te enteraras a fondo de qué mundo es el que te está esperando allá afuera cuando crezcas. No es un jardín de rosas, precisamente. Es una jungla donde sólo sobreviven los más fuertes. Así lo han dictaminado los tuyos, tu especie, y para nosotros continúa siendo un misterio por qué son tan primitivos, tan elementales. Son capaces de construir alta tecnología, de hacer un arte sublime, de enviar naves al espacio interestelar, y sin embargo se empeñan en seguir destruyendo todo a su alrededor y de seguir destruyéndose a sí mismos. Tienen una voluntad autodestructiva que no hemos logrado comprender del todo. Los hemos analizado a lo largo de los siglos y aún continúan siendo un misterio para nosotros...”

MARIO MENDOZA

DEDICATORIA

No podemos elegir la familia que tenemos, Dios es el encargado de ponernos en los lugares indicados y doy gracias a la vida por ponerme en la familia que estoy, sin ellos no sería la persona que se ha construido con el tiempo y no hubiera logrado las metas que hasta el momento he alcanzado.

Doy gracias a mi madre por la confianza que ha depositado en mi y por el apoyo que me ha dado a la hora de tomar las decisiones de mi vida, a mi padre por estar siempre sin importar las dificultades, a mis primos y amigos porque siempre han estado para mí, acompañándome y ayudándome en lo que este a su alcance; Doy gracias a mi esposo por que me ha enseñado lo que es respetar al otro y que siempre se debe aprender más para así darnos cuenta que lo que falta por conocer es aún más grande, a mi gran amiga y hermana de corazón Jazmin Merchan porque a pesar de que somos tan diferentes siempre ha sido un soporte importante en mi camino, doy gracias a todos aquellos que no alcance a nombrar pero que me han hecho aprender y crecer como una excelente ser humano y mujer.

Quiero resaltar que todos somos seres capaces y capacitados para desarrollar cualquier tipo de objetivo, solo debemos confiar en la fuerza y determinación que poseemos cuando queremos algo. Y recordar que así estudiemos para ser profesionales, nos toca aprender durante toda la vida como ser buenas personas.

Tabla de Contenido

TABLAS DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
INTRODUCCION	8
IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
1. DESCRIPCION GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA	16
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	16
1.2. ANALISIS o DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	18
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2. JUSTIFICACION.....	23
3. OBJETIVOS.....	26
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	26
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	26
4. MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA	27
5. DISEÑO COMPLETO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	34
5.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	34
5.2. BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA	34
5.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	34
5.4. MARCO LÓGICO DE LA PROPUESTA	35
5.5. FASES DE LA PROPUESTA	40
5.6. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	43
5.7. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	44
5.8. RELACIÓN DE LA PROPUESTA CON OTRAS INICIATIVAS.....	44
5.9. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO, CONTROL, EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA PROPUESTA	45
5.10. CONDICIONES DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	46
6. BIBLIOGRAFÍA.....	47
7. ANEXOS.....	48

TABLAS DE FIGURAS

Ilustración 1 Árbol de problemas	18
Ilustración 2 Árbol de objetivos	19
Ilustración 3 Árbol de alternativas.....	19
Ilustración 4 Total encuestas aplicadas	21
Ilustración 5 Promedio por preguntas.....	22
Ilustración 6 Proceso de comunicación	28

RESUMEN

El proceso de comunicación juega un papel fundamental en el servicio al cliente. Teniendo en cuenta que los clientes constituyen la razón de ser de la empresa, y que la relación que establecemos con ellos debe tener como objetivo hacer clientes fieles a nuestra compañía, y es aquí donde la comunicación adquiere especial relevancia. No sólo transmite información concreta de la situación y producto específico, sino, además, todos los valores, creencias y emociones que constituyen la cultura de la empresa y facilita la comunicación tanto con el cliente interno como con el cliente externo esto es lo que se busca al generar una estrategia de comunicación por parte de DePuy Synthes.

PALABRAS CLAVES

Comunicación, cliente interno, cliente externo, Depuy Synthes, compañía

- ABSTRACT

The communication process plays a key role in customer service. Given that customers are the reason for the company, and that the relationship we establish with them should aim to make customers loyal to our company, and this is where communication is particularly relevant. Not only conveys information specific situation and specific product, but also all the values, beliefs and emotions that constitute the culture of the company and facilitates communication with both internal customers and external customers with this is what is sought to generate a communication strategy by DePuy Synthes.

KEYWORDS

Communication, internal customers, external customers, Depuy Synthes, company

INTRODUCCION

El proceso de comunicación consta de lenguaje verbal y no verbal, cuando nos dirigimos al cliente se es consciente de que se usa el primero, pero es evidente que hay otros signos de comunicación no verbal, cuya función consiste en rodear y contextualizar al vehículo principal que es la palabra, así como aportar autenticidad; es decir que, el receptor los percibe y procesa.

Basados en el segundo y cuarto axioma de comunicación propuesto por Paul Watzlawick los cuales tiene como fin comunicar y lograr una meta dentro de los objetivos o eventos de una manera análoga y digital. Se manejaran de tal manera que contribuyan en el desarrollo de una estrategia de comunicación entre cliente interno y cliente externo, mediante la propuesta de mecanismos de control, seguimientos y análisis para la compañía DePuy Synthes.

Con esto se evidencia las falencias del proceso de comunicación en la organización, esencialmente en los proceso de realización (core) de la compañía los cuales afectan de manera directa al cliente y la imagen de la corporación y de esta manera las ventas de la misma, por lo cual se deben buscar mecanismos que permitan la mejora y el fortalecimiento de la comunicación entre proceso y como resultado se vea reflejado la mejora en la percepción del cliente, posicionando el servicio de la compañía como un servicio integral en donde se pueda percibir la armonía organizacional desde la

visión del cliente dando respuesta a las necesidades del mismo con una sincronía entre los procesos.

Por lo anterior se propone una estrategia de fortalecimiento de comunicación entre cliente interno y externo de la compañía DePuy Synthes tomando como base cuatro partes, contexto, análisis de la situación, fundamentación teórica y por último la propuesta.

IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

“Servimos integralmente y con absoluto respeto a las empresas y profesionales del Sistema General de Salud para que sus pacientes reciban de manera oportuna, completa y segura, los dispositivos médicos necesarios para concretar un acto quirúrgico exitoso.”

Es la promesa de DePuy Synthes. Hacia sus clientes y como promesa debe cumplir con lo que protestan a sus clientes, más que una estrategia comercial, se trata de una filosofía.

La base fundamental de la comunicación son los canales de dicha comunicación, en la teoría básica se necesitaría un emisor, un mensaje y un receptor, lo que une a estos tres es el canal o medio por el cual se desarrolle de manera pertinente la comunicación.

La filosofía que brinda DePuy Synthes. No es acorde con lo que realmente está dando a sus consumidores, debido a que por los problemas internos de la compañía a partir de la unión realizada con Johnson y Johnson se han generado mayores dificultades con menores resultados. Se pensó que la integración haría un gran cambio y mejoraría el negocio por el nombre de J&J, pero en nuestro país sucedió todo lo

contrario. El rechazo de la integración fue inmediato, los profesionales no podían creer que una Multinacional había acaparado lo que para ellos era su empresa, además del rechazo por parte de los profesionales de la salud, las expectativas del negocio fueron muy altas y el incumplimiento de las metas empezó a pesar sobre los hombros de todo el personal, en especial al área comercial, la cual se sentía frustrada al perder cada día beneficios que ya tenían, las políticas corporativas totalmente difusas y en contravía a los credos que ya se tenían, el área de calidad desapareció por un tiempo y aunque el señor José Darío seguía siendo el gerente de DePuy para Colombia, para el todo se desmorono al no poder tomar decisiones sobre la empresa que el mismo construyo, si no tener consultarlas con la fuerza corporativa, además los gerentes regionales ya no tenían poder de decisión, las renuncias empezaron a llegar incluida ola de José Darío Gutiérrez, otro golpe para DePuy Synthes en su imagen, los despidos por no cumplir el presupuesto y una nueva estructura gerencial que hasta ahora se organiza.

Esta integración ha sido tan difícil, que aunque la mayoría de países ya están integrados, Colombia tiene hasta el 2015 para culminar la integración y formar parte legalmente de Johnson & Johnson.

Los canales de comunicación se han fragmentado generando problemas con los clientes internos y externos además de él no avance en el cuidado del ser humano mediante la entrega de soluciones integrales que van más allá de los propios productos y los interés de la compañía

Partiendo de un análisis de la situación sobre los problemas de comunicación entre cliente interno/externo, se determinan factores que favorezcan el complejo proceso de comunicación diseñando e implementando una propuesta estratégica que mejora dicha

comunicación fundamentada en la comunicación digital – análoga y una meta comunicación, teorías propuestas por Paul Watzlawick (los axiomas de la comunicación)

Al generar unas buenas bases de los procesos comunicacionales la estrategia concluida nos abarcara la solución en un lapso de tiempo estipulado para alcanzar la meta de 2015, y también para que se cumpla la promesa y/o filosofía de la compañía ofreciendo la más alta gama de productos y servicios ortopédicos a nivel mundial, y que los estándares de calidad que caracterizaban a la empresa antes de la unión con Johnson y Johnson

De Puy Synthes Colombia está dispuesta a avanzar en el cuidado del ser humano mediante la entrega de soluciones integrales que van más allá de los propios productos, para ayudar a mejorar la vida de las personas.

La nueva compañía De Puy Synthes ofrece la gama más completa del mundo en productos y servicios ortopédicos para la reconstrucción articular, trauma, columna vertebral, medicina deportiva y terapias cráneo-maxilo faciales. Contamos con 10 líneas de negocio:

- Osteosíntesis General
- Columna
- Cráneo-maxilofacial
- Mano y Miembro Superior
- Productos Especiales

- Biomateriales
- Instrumental y Motores
- Reemplazos articulares
- CODMAN
- MITEK

Para asegurar el cumplimiento de nuestra oferta, De Puy Synthes Colombia tiene sucursales propias en las ciudades de Bogotá (Cundinamarca y Boyacá), Medellín (Antioquia, Caldas y Chocó), Bucaramanga (cubre Barrancabermeja), Cúcuta, Cartagena (cubre San Andrés), Montería (cubre Sincelejo y Caucasia), Barranquilla (cubre Santa Marta y Valledupar), Ibagué (cubre El Líbano, Honda y El Espinal), Neiva (cubre Garzón, La Plata, Pitalito y Florencia), Pasto y Villavicencio (cubre Acacias, Granada, San José del Guaviare, El Yopal), Cali (con cubrimiento en las líneas de CODMAN, MITEK, Reemplazos articulares, Columna y Cráneo-maxilofacial).

La zona Sur-Occidental del país la atiende nuestro distribuidor CORPOMÉDICA S.A.S con su operación principal en Cali y con Sucursales en Popayán y Pereira (cubre Armenia y Manizales), comercializando las líneas de Trauma.

De Puy SYNTHES cuenta con un equipo de más de 350 personas, conformado por personal Directivo, personal de Apoyo y Operativo.

Visión

De Puy Synthes Colombia, compañías de Johnson & Johnson será en el año 2015 una organización competitiva, líder nacional en la oferta de soluciones integrales para el tratamiento de problemas de los sistemas músculo esquelético y neurológico, reconocida por la calidad de sus productos y la excelencia del soporte y servicio que presta.

Nuestro compromiso

Servir satisfactoriamente a las empresas y profesionales del Sistema General de Salud para que sus pacientes reciban de manera oportuna, completa y segura, el material que se requiera para concretar en un acto quirúrgico exitoso, la mejor y más pronta recuperación funcional.

Para ello, obrando siempre bajo los principios y valores de la compañía, proveemos productos de óptima, reconocida y asegurada calidad y que cuentan con respaldo científico cierto, formando a nuestros empleados y desarrollando continuamente a nuestros clientes y proveedores

Principios de calidad que orientan nuestra gestión (ISO 9000:2005)

Con el fin de dirigir la empresa hacia la mejora continua y el mantenimiento del sistema de gestión, aplicamos íntegramente los siguientes principios de calidad:

- ✓ Enfoque hacia el cliente: Es nuestro interés principal buscar siempre la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y el bienestar del paciente. Trabajamos para cumplir las expectativas de nuestros clientes, procurando la mejor solución para los

pacientes, contribuyendo a un acto quirúrgico exitoso y a su mejor y más pronta recuperación funcional.

- ✓ Liderazgo: En Synthes se faculta al personal para que ejerza liderazgo en cuanto al establecimiento y logro de los objetivos de la organización, así como cambios y mejoras propuestas para el sistema de gestión.
- ✓ Participación del personal: Desde los grupos primarios, hasta los comités gerenciales, se promueve la participación del personal en las decisiones de la organización y en la implementación del sistema de gestión integral, mediante capacitaciones y talleres.
- ✓ Enfoque basado en los procesos: En De Puy Synthes trabajamos de manera armónica, pretendiendo la interacción entre los diferentes procesos de la organización, para generar valor agregado a nuestra gestión optimizando los recursos.
- ✓ Enfoque del sistema para la gestión: Nuestra gerencia general, ha sido pionera en establecer un enfoque holístico dentro de la organización, fortaleciendo en el personal el entendimiento sistémico de la gestión para el logro de los objetivos.
- ✓ Mejora continua: En Depuy Synthes Colombia evaluamos de manera continua el desempeño de nuestra gestión, alineando los resultados con los propósitos establecidos, incorporando mejoras en los procesos que permiten alcanzar los objetivos trazados por la organización.

- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones que toma nuestra organización, están basados en el análisis de indicadores e información, que se convierten en la herramienta que por excelencia nos muestra el comportamiento de nuestra compañía. Esto nos permite tomar decisiones más acertadas, eficaces y eficientes.

- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Concebimos este principio como un “círculo virtuoso” entre nosotros, nuestros proveedores, clientes, partes interesadas, todo orientado en el beneficiario real que es el paciente.

Política de excelencia De Puy Synthes

De Puy Synthes Colombia es una empresa comprometida con el suministro completo, oportuno y confiable de dispositivos de reconocida y asegurada calidad que satisfagan la necesidad que tienen nuestros clientes de garantizar a sus pacientes la mejor solución a los problemas músculo – esqueléticos.

Trabajamos en promover y mantener un ambiente laboral seguro mediante la prevención de los riesgos en la seguridad y salud ocupacional de nuestro personal y partes interesadas, previniendo enfermedades profesionales y accidentes de trabajo. Estamos comprometidos con la prevención de la contaminación, la protección y preservación de los recursos naturales, y la gestión de aspectos e impactos socio ambientales significativos. Aseguramos el cumplimiento de los requisitos establecidos

por nuestros clientes durante la cadena de suministro de los dispositivos médicos que comercializamos.

Todo lo anterior resultado del desarrollo constante del talento humano, de una adecuada estructura administrativa , del cumplimiento de nuestras políticas corporativas, y de los requisitos legales que mantengan la mejora continua y eficacia sobre nuestro Sistema Integrado de Gestión.

1. DESCRIPCION GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA:

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Synthes Colombia era una empresa dedicada a la distribución y comercialización de dispositivos médicos, enfocada a el material de osteosíntesis, con representación exclusiva para Colombia de Synthes GmbH , perteneciendo a sus filiales y con apoyo y patrocinio de la fundación AO, dedicada a la investigación, desarrolló y entrenamiento en las nuevas tecnologías de la reparación de fracturas y recuperación anatómica y rápida, para el paciente, por lo cual además de comercializar los productos, Synthes Colombia realizaba diferentes cursos y patrocinios para el entrenamiento y educación del manejo de los implantes a profesionales de la salud. El señor José Darío Gutiérrez, dueño, fundador y gerente de la compañía tenía como propósito fundamental desarrollar las capacidades a los profesionales de la salud en el manejo de estos implantes para ofrecer el mejor servicio y mejor material a los pacientes, es un hombre muy admirado por la creación de esta gran compañía y por la excelente relación con los profesionales de la salud y con la fundación AO.

Por otra parte Johnson & Johnson, es una multinacional, un gran imperio formado por diferentes grupos de negocio: el de consumo masivo, el de medicamentos, el de equipos médicos, medical (como productos para tratamiento médico) y DePuy (material de osteosíntesis). Como monstruo en el mundo de la salud, Johnson decide comprar Synthes GmbH a nivel mundial a finales del 2011. A inicios del 2012 se realiza la transacción y la firma de la compra, definiendo que todas las filiales harían parte de J&J, y las que no quisieran vender perderían automáticamente la representación del producto, por lo cual el señor José Darío no tuvo otra opción.

Fue allí donde Synthes Colombia empezó a formar parte de DePuy una compañía de J&J, convirtiéndose en DePuy Synthes, en inicios se pensó que la integración haría un gran cambio y mejoraría el negocio por el nombre de J&J, pero en nuestro país sucedió todo lo contrario. El rechazo de la integración fue inmediato, los profesionales no podían creer que una Multinacional había acaparado lo que para ellos era su empresa, además del rechazo por parte de los profesionales de la salud, las expectativas del negocio fueron muy altas y el incumplimiento de las metas empezó a pesar sobre los hombros de todo el personal, en especial al área comercial, la cual se sentía frustrada al perder cada día beneficios que ya tenían, las políticas corporativas totalmente difusas y en contravía a los credos que ya se tenían, el área de calidad desapareció por un tiempo y aunque el señor José Darío seguía siendo el gerente de DePuy para Colombia, para el todo se desmoronó al no poder tomar decisiones sobre la empresa que el mismo construyó, si no tener consultarlas con la fuerza corporativa, además los gerentes regionales ya no tenían poder de decisión, las renunciaciones empezaron a llegar incluida la de José Darío Gutiérrez, otro golpe para DePuy Synthes en su imagen, los despidos por no cumplir el presupuesto y una nueva estructura gerencial que hasta ahora se organiza.

Las políticas corporativas se dieron cuenta de lo diferente del negocio frente a otras unidades de J&J, por lo cual tratan de fusionar y convertir esas políticas según las necesidades de DePuy Synthes.

Estos cambios han sido drásticos para que la comunicación entre procesos y con el cliente externo haya cambiado totalmente. Ahora solo se presionan entre procesos para no perder las cirugías y no permitir que la competencia se aproveche de las debilidades. Se saltan procesos internos para cumplir compromisos con el cliente y hasta se le miente al cliente o se le envía el material incompleto o en mal estado, solo para no perder la cirugía y evitar la solicitud de otro material a la competencia.

Esta integración ha sido tan difícil, que aunque la mayoría de países ya están integrados, Colombia tiene hasta el 2015 para culminar la integración y formar parte legalmente de Johnson & Johnson.

1.2. ANALISIS o DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para el análisis del problema se privilegiaron las siguientes técnicas:

✓ Árbol de problema

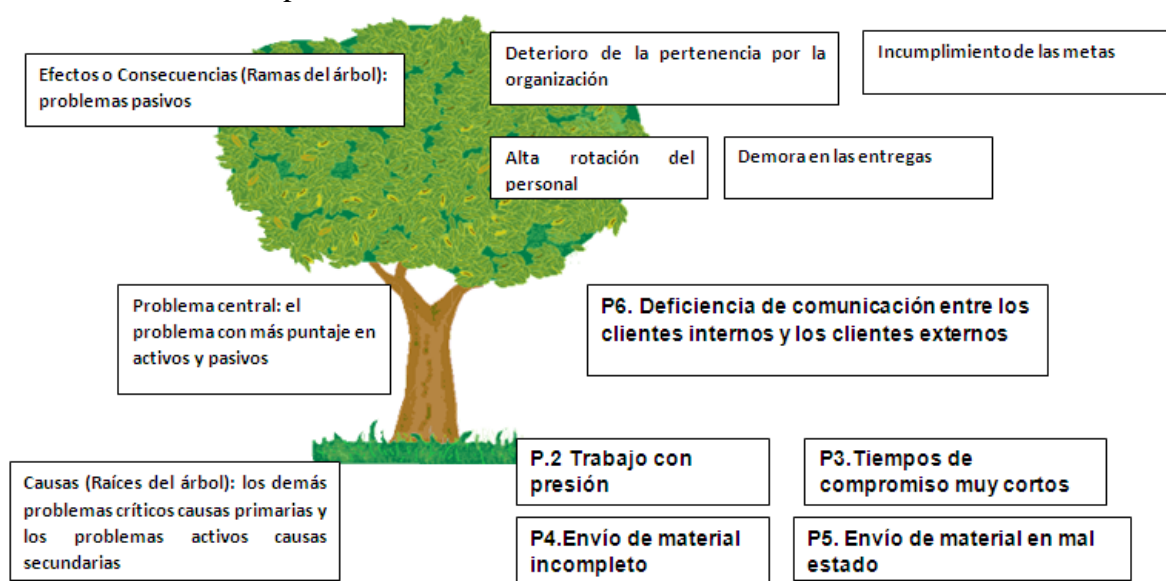


Ilustración 1 Árbol de problemas

✓ **Árbol de objetivos**

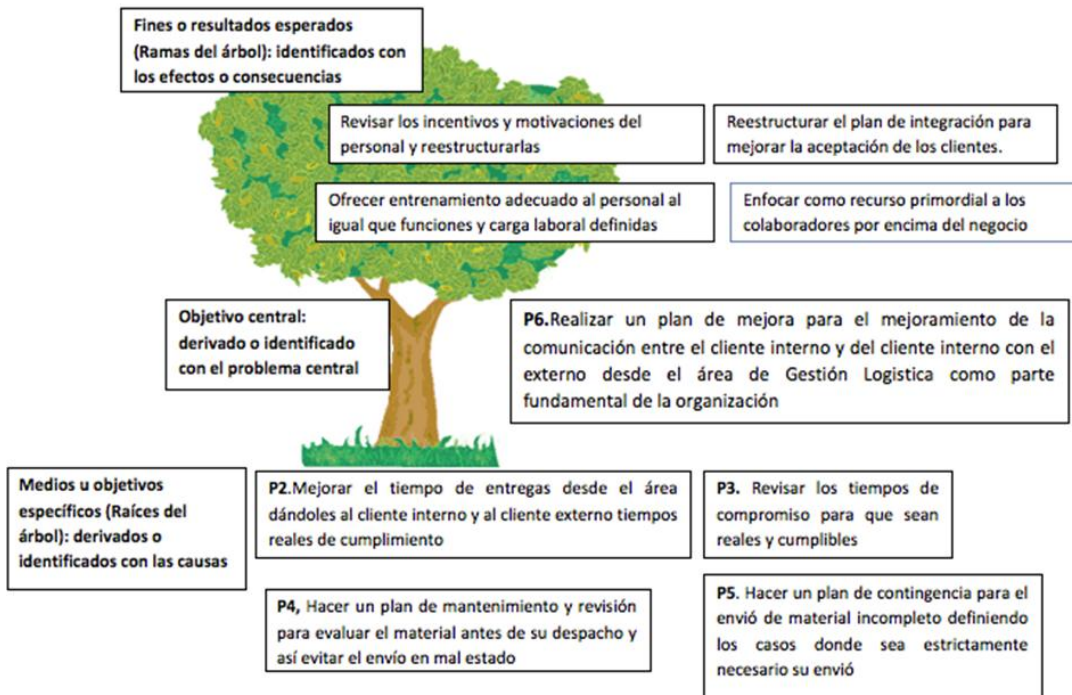


Ilustración 2 Árbol de objetivos

✓ **Árbol de alternativas:**

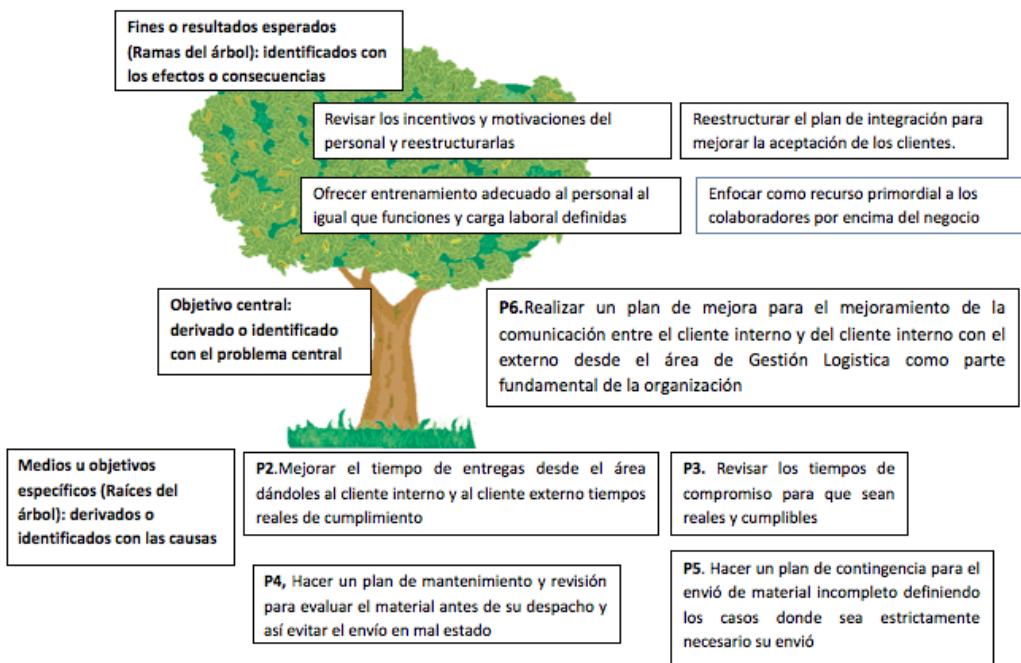


Ilustración 3 Árbol de alternativas

- ✓ Encuesta de satisfacción aplicada a 45 colaboradores de los tres procesos de realización “core” (gestión logística, gestión comercial y soporte intraoperatorio) de la empresa.

Encuestado	¿Qué tan satisfecho esta con la disponibilidad de información entre procesos?	¿Qué tan satisfecho esta con las directrices de comunicación de la compañía?	¿Qué tan satisfecho con las herramientas de comunicación de la compañía?	¿Qué tan satisfecho esta con la información contenida en los comunicados de las áreas?	¿Qué tan satisfecho esta con la comunicación e interacción entre procesos?	Promedio Total
1	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	1	3	2,2
3	2	3	3	2	3	2,6
4	4	3	7	5	4	4,6
5	5	4	4	4	4	4,2
6	3	5	4	3	4	3,8
7	2	2	3	2	3	2,4
8	4	4	4	4	5	4,2
9	2	2	2	2	3	2,2
10	3	2	2	2	3	2,4
11	4	4	4	3	3	3,6
12	3	2	2	2	4	2,6
13	4	5	4	4	3	4
14	4	3	3	4	5	3,8
15	3	4	4	5	3	3,8
16	5	4	5	4	3	4,2
17	4	4	3	4	4	3,8
18	5	5	4	4	3	4,2
19	2	5	3	4	3	3,4
20	4	3	3	3	3	3,2
21	3	4	4	4	4	3,8
22	5	5	4	4	5	4,6
23	3	4	4	5	3	3,8
24	5	4	3	4	5	4,2
25	3	4	4	4	3	3,6
26	2	3	3	2	2	2,4
27	3	4	3	3	3	3,2
28	3	3	2	3	2	2,6
29	2	3	2	2	2	2,2
30	3	2	2	2	2	2,2
31	4	4	5	5	4	4,4
32	2	2	3	2	2	2,2
33	4	5	4	4	5	4,4
34	5	4	4	4	4	4,2
35	2	1	3	3	2	2,2
36	4	5	4	5	4	4,4
37	5	5	4	4	4	4,4
38	4	4	4	5	5	4,4
39	4	5	4	4	5	4,4
40	2	2	2	3	2	2,2
41	4	4	5	4	4	4,2
42	3	2	2	2	2	2,2
43	2	3	3	3	2	2,6
44	3	2	2	3	3	2,6
45	5	4	5	4	4	4,4
Promedio por						
Pregunta	3,4	3,5	3,4	3,4	3,4	

(Ver anexo N° 1 Modelo de la Encuesta)

Cuenta de Tipo	Total
Total	45

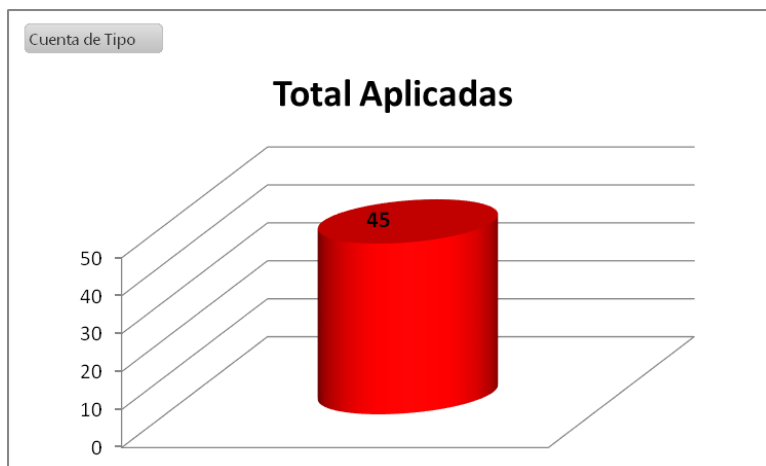


Ilustración 4 Total encuestas aplicadas

La grafica anterior muestra el número total de encuestas aplicadas, este muestra se obtuvo tomando el treinta por ciento (30%) de la población de la compañía y como nicho de esta los colaboradores de los procesos de realización “core” de la compañía.

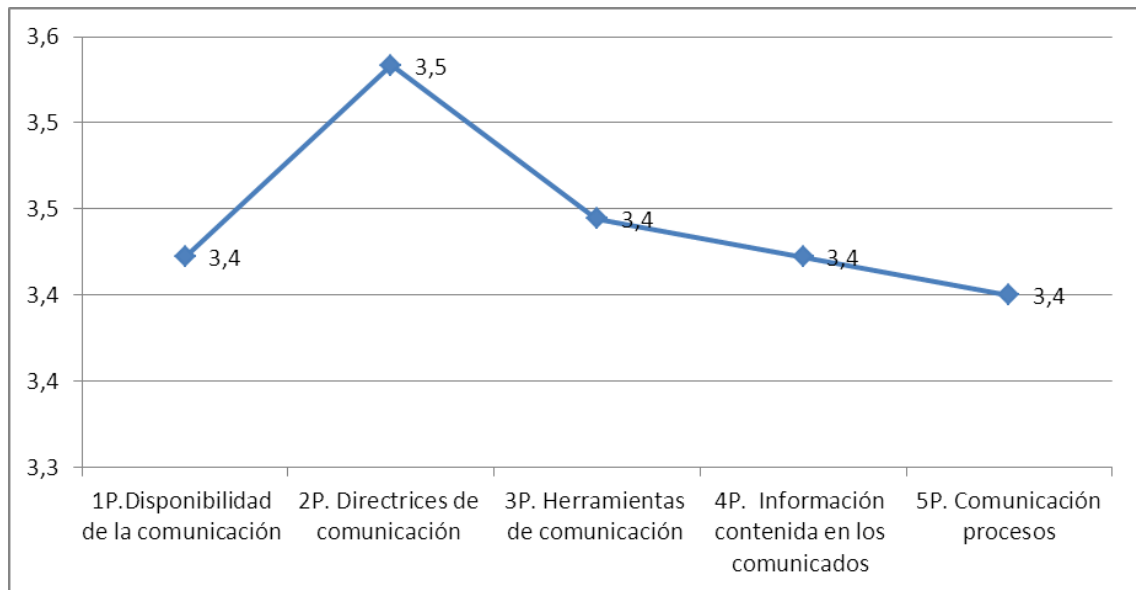


Ilustración 5 Promedio por preguntas

Esta grafica muestra el promedio de cada pregunta de acuerdo a la satisfacción de los encuestados, cada pregunta indaga un aspecto diferente de lo que debería ser la comunicación integral de una organización.

Conclusión de la Encuesta

- La encuesta pudo dar como complemento del análisis de la situación de la comunicación organizacional dado que aunque en el promedio se ve una constante con un numero máximo de 3,5 puntos lo cual indica que la tendencia de la satisfacción organizacional es plana, esto muestra que aunque no hay una insatisfacción tampoco hay satisfacción de la población laboral en un aspecto tan importante como es la comunicación entre procesos. Por lo que se debe trabajar en una estrategia de comunicación en la cual se fortalezca este aspecto en la organización.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Propuesta estratégica para el fortalecimiento del proceso de comunicación con el Cliente interno de los procesos de realización y el Cliente externo en la empresa de DePuy Synthes

2. JUSTIFICACION

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados. La necesidad de la empresa de comunicarse con los miembros de su organización y con el cliente externo además de gestionar la información que circula de manera interna por la misma ha ido cobrando reconocimiento a lo largo de los años noventa. Esto ha servido para transitar de una situación de opacidad informativa en la empresa a otra muy distinta, donde se le asigna a la función de comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados o con el logro de objetivos finales como la rentabilidad o productividad de la misma al lograr un vínculo de comunicación con el cliente.

En pocos años se ha elevado la comunicación interna a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la empresa y asignado presupuestos y capital humano en la medida en que se han diversificado las funciones asignadas. Sin embargo, se puede considerar que la comunicación interna ha existido siempre y que la diferencia radica en la toma de conciencia de su importancia en los últimos años, el intento por identificar las funciones a cumplir en la gestión de la comunicación interna, así como

los objetivos y compromisos que debe adquirir vinculados a la política estratégica de la empresa.

Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad. A este respecto, podemos diferenciar dos enfoques distintos. Las necesidades a cubrir se pueden analizar desde el punto de vista de las demandas de información del empleado o cliente interno de la organización, o bien desde el punto de vista de la propia dirección de la empresa, o de manera más específica de la unidad funcional de gestión de los recursos humanos de la empresa.

Desde el primer punto de vista, la comunicación interna en la empresa responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma. Del reconocimiento de estas necesidades y la identificación de un mercado interno en la organización surge y se desarrolla el concepto del marketing interno.

El empleado demanda a la empresa una mayor satisfacción en su trabajo y aumentar su nivel de participación dentro de la organización. Son objetivos que están estrechamente ligados con la necesidad de sentirse importante. La comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y aumentar su motivación personal.

Desde otra perspectiva, la de recursos humanos, la comunicación interna satisface las necesidades propias de la empresa ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima labora).

Además de esto desde el punto de vista del cliente externo la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes:

- a) La información sobre el producto,
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Para esto la organización debe establecer un canal único de comunicación con el cliente, donde lo importante sea que fluya la información, no solamente del cliente hacia la organización, sino de la organización hacia el cliente, no hay nada más molesto para el cliente cuando quiere hacer un reclamo que la persona que lo atiende no esté autorizada para tomar las decisiones necesarias y atender la queja adecuadamente

Con esto considero que a pesar de que la norma no lo exige, debemos establecerse procedimientos documentados con las respectivas responsabilidades y autoridades diseñados para dar soluciones ágiles que permitan conservar al cliente y además crear canales adecuado con el cliente interno y cliente externo para poder ofrecer un mejor servicio y clima de trabajo, con el desarrollo de este trabajo investigativo.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar una propuesta estratégica para el mejoramiento de la comunicación, entre el cliente interno de los procesos de realización y cliente externo en la organización DePuy Synthes.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Realizar un análisis de la situación sobre los problemas de comunicación entre cliente interno y externo, para determinar los factores que favorecen y desfavorecen los proceso de comunicación
- ✓ Revisar y ajustar el proceso de comunicación en sus componentes estratégico, táctico y operativo, con el cliente interno y externo.
- ✓ Proponer unos mecanismos para el control, seguimiento, evaluación y mejora, de la propuesta de fortalecimiento de los procesos de comunicación.

4. MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA

Cuando una persona necesita habilidades dentro de una comunicación para explicar el trabajo que hace a sus compañeros (emisor), y cómo comunicar al cliente determinara hasta dónde será capaz de ascender en la compañía. Pobres habilidades de comunicación pueden generar grandes problemas laborales dentro de las empresas, incluso si presenta deficiencia en las habilidades técnicas. Todo comienza con la escucha, y la mala comunicación puede ser a la vez peligrosa y costosa. En un campo de trabajo determinado se encuentra jerga y palabras específicas dentro de cada área, pero uno siendo el emisor del mensaje tendrá que comunicarse con aquellos fuera de la industria que entienden poco acerca de lo que hace. Por lo que si se quiere vender o comunicar se debe partir de lo complejo hasta lo más sencillo (embudo de comunicación) para que todo tipo de persona que requiera de un servicio ofrecido por uno lo capte y consuma.

Para entender la comunicación, se utiliza un modelo muy simple que se muestra en la figura 1. En todas las comunicaciones el emisor o firmante envía un mensaje a través de algún medio que puede o no ser recibir e interpretar correctamente. El receptor, si es que entendieron el mensaje, proporciona algún tipo de retroalimentación al remitente. Si todo va bien, el mensaje enviado se recibe y es interpretado correctamente. Pero desde que todo esto sucede dentro de una nube de ruido, a menudo no es claro, por lo que el canal utilizado entre los tres puntos importantes de comunicación se debe tener sumo cuidado con el canal para que el mensaje sea interpretado de forma clara.

La comunicación es un proceso circular que busca que el mensaje sea comprendido de la manera que fue planteado inicialmente

The Communications Process

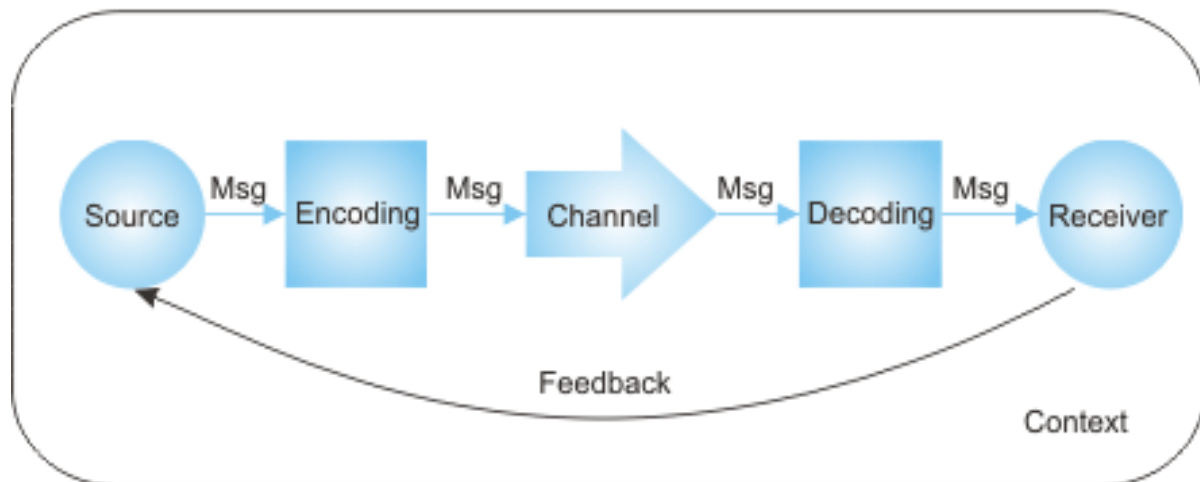


Ilustración 6 Proceso de comunicación

Teniendo en cuenta el sistema simple de comunicación (emisor-mensaje-receptor), y fundamentados en el segundo y cuarto axioma de la comunicación propuestos por Paul Watzlawick, se trabaja en cómo optimizar recursos que llevados a una compañía como DePuy Synthes se generen estrategias de mejoras en los procesos comunicacionales entre cliente interno y cliente externo.

“TODA COMUNICACIÓN TIENE UN ASPECTO DE CONTENIDO Y UN ASPECTO RELACIONAL, TALES QUE EL SEGUNDO CLASIFICA AL PRIMERO Y ES, POR ENDE, UNA METACOMUNICACIÓN”

Toda comunicación se realiza en dos niveles simultáneamente: un nivel de contenido (comunicación) y un nivel de relación (meta-comunicación). El primero de estos niveles está incluido y determinado por el segundo. Esto significa que las personas que se comunican, junto con intercambiar información, establecen algún tipo de relación, y es esa relación la que otorga a la información y a la comunicación misma su sentido. El nivel meta-comunicacional se establece generalmente mediante

indicadores contextuales y comportamientos no verbales, y actúa como indicación respecto al modo como debe entenderse el contenido que se transmite. Es decir, permite calificar el mensaje y definir la relación en que se encuentran las personas implicadas, situación que ocurre aun cuando éstas no lo hagan en forma deliberada o plenamente consciente. El énfasis no está puesto, por tanto, en el mero intercambio de información objetiva sino por el contrario en la naturaleza formal del proceso de comunicación y en sus efectos pragmáticos. Es la forma que adopta la comunicación y no su contenido, el factor más decisivo para provocar consecuencias en el comportamiento de las personas

Según Watzlawick en toda comunicación existen dos elementos básicos: un elemento de contenido, que se refiere a lo que queremos decir sobre algún objeto, y un elemento de relacionamiento, que se refiere a la relación existente entre los interlocutores. Lo importante es que el contenido en general es transmitido mediante un código digital, tal como el lenguaje, en cuanto la índole del relacionamiento es indicado mediante un código analógico o no verbal.

Según Watzlawick, “lo que falta a la comunicación digital es un vocabulario adecuado para las contingencias del relacionamiento”

Una de las principales características del proceso comunicativo es que obedece a un doble propósito. La mayoría de las proposiciones respecto de las funciones de la comunicación se han descrito en términos que pueden denominarse “función orientada a la actividad” y “Función orientada a la relación”. La función orientada a la actividad se centra en la tarea que se ha de realizar, los intereses de los participantes. De manera similar, la función orientada a la relación se centra en la definición, el mantenimiento y la redefinición de la relación resultante.

Esta concepción general de la doble función de la comunicación basada en la información y la relación se refleja en la distinción formal entre el aspecto informativo y el aspecto relacional de un mensaje. El aspecto informativo de un mensaje es sinónimo del contenido del mensaje y puede referirse a todo aquello que sea comunicable al margen de que la información sea verdadera o falsa, válida o inválida; mientras, el aspecto relacional se refiere a cómo debe entenderse el mensaje. Estos conceptos de información y relación especifican que un mensaje no sólo ofrece información sino que, al mismo tiempo, define la relación entre los comunicantes. En este sentido, cuando un espectador atiende al noticiario que en este instante emiten por televisión, está por una parte, recibiendo información sobre sucesos que han pasado, pasan o pasarán en un futuro y, por otra, adquiere constancia de cómo debe ser su relación con quien emite el mensaje. Es decir, paralelamente a los contenidos informativos se le está diciendo cómo debe ser un espectador: qué hacer y qué esperar de esa “relación”. Estos dos aspectos representan diferentes órdenes de abstracción respecto del mensaje, y mientras que uno u otro pueden tener mayor relevancia en una comunicación concreta, un mensaje compuesto de un solo aspecto es imposible

” LOS SERES HUMANOS SE COMUNICAN TANTO DIGITAL COMO ANALÓGICAMENTE. EL LENGUAJE DIGITAL CUENTA CON UNA SINTAXIS LÓGICA SUMAMENTE COMPLEJA Y PODEROSA, PERO CARECE DE UNA SEMÁNTICA ADECUADA EN EL CAMPO DE LA RELACIÓN, MIENTRAS QUE EL LENGUAJE ANALÓGICO POSEE LA SEMÁNTICA PERO NO UNA SINTAXIS ADECUADA PARA LA DEFINICIÓN INEQUÍVOCA DE LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES.”

La distinción entre comunicación digital y analógica resume los dos modos básicos de la comunicación humana. La digital se refiere a signos que representan arbitrariamente objetos o eventos. El ejemplo más característico de esto es el lenguaje verbal, en el cual las palabras poseen una relación convencional con los objetos. Lo analógico, en cambio, está constituido por símiles que reflejan parte de las características de lo que quieren representar. Esto es lo que ocurre en un dibujo, una fotografía o un gesto. Todo el comportamiento no verbal es analógico.

La comunicación analógica difiere de la digital en que existe alguna semejanza entre la cosa que se quiere transmitir y el signo usado para hacerlo. Aunque no podamos entender lo que nos dice un extranjero en su idioma, fácilmente comprendemos lo que nos quiere decir cuando nos mira con rabia y nos muestra un puño cerrado. Según Watzlawick, “La comunicación analógica tiene sus raíces en períodos mucho más arcaicos de la evolución y posee, por consiguiente, una validez mucho más general que el modo de comunicación digital, que es más bien abstracto”

Virtualmente, es comunicación analógica toda nuestra comunicación verbal, incluyendo en este término tanto los movimientos del cuerpo (expresión corporal) -- gestos, posturas, expresión facial, inflexión de la voz, secuencia, ritmo y cadencia de las

propias palabras-- como también todas las indicaciones informativas que surgen del contexto en que se efectúa la interacción humana. Ejemplos: la ropa y el perfume que usamos, el lugar de la mesa donde nos sentamos, la hora en que llegamos a un encuentro, etc. comunican cosas de manera analógica.

Ahora bien, según Watzlawick en toda comunicación existen dos elementos básicos: un elemento de contenido, que se refiere a lo que queremos decir sobre algún objeto, y un elemento de relacionamiento, que se refiere a la relación existente entre los interlocutores. Lo importante es que el contenido en general es transmitido mediante un código digital, tal como el lenguaje, en cuanto la índole del relacionamiento es indicado mediante un código analógico o no verbal. Según Watzlawick, “lo que falta a la comunicación digital es un vocabulario adecuado para las contingencias del relacionamiento”.

Por su parte, los códigos analógicos padecen de una terrible imprecisión. Por ejemplo, ¿cómo sabemos si unas lágrimas son de dolor o de alegría? ¿Aquella sonrisa, significa simpatía o ironía? ¿Este silencio, debo interpretarlo como tacto o indiferencia de mi interlocutor? En cambio, debido a su flexibilidad y versatilidad (como la del alfabeto, por ejemplo), los códigos digitales son capaces de describir muy exactamente cualquier fenómeno.

En resumen, según Watzlawick, aunque los códigos digitales son muy limitados en vocabulario para las contingencias del relacionamiento, los códigos analógicos son tan ambiguos e imprecisos que es necesario traducirlos a un código digital para hablar

del relacionamiento con cierta precisión: alguien tiene que explicar en palabras (digital) qué significan realmente esas lágrimas, esa sonrisa y ese silencio.

El modo digital es denotativo de la forma y es utilizado para compartir información nominal, mientras que el modo analógico es esencialmente icónico y se utiliza para representar directamente el significado.

Sin embargo, se ha señalado que los conceptos analógicos y digitales son más generales que los de verbal y no verbal, siendo estos últimos un subconjunto de aquellos. En particular, el modo analógico incorpora no sólo las conductas no-verbales y extralingüísticas, sino también otros indicadores comunicacionales presentes en el contexto desde el proceso comunicativo.

http://www.infoamerica.org/teoria/watzlawick_1.htm

5. DISEÑO COMPLETO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

5.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE EL CLIENTE INTERNO DE LOS PROCESOS DE REALIZACIÓN Y EL CLIENTE EXTERNO EN LA EMPRESA DE DEPUY SYNTHES

5.2. BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA

- a) Como beneficiarios directos de la propuesta están los clientes internos y externos y en general toda la organización.
- b) Como beneficiaria indirecta está la sociedad en general.

5.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Diseñar e implementar una propuesta estratégica para el mejoramiento de la comunicación, con cuatro componentes:

- Componente estratégico del proceso de comunicación (políticas, objetivos del proceso; metas a corto, mediano y largo plazo; indicadores de gestión).
- Componente táctico del proceso de comunicación (caracterización del proceso, procedimientos, documentación, interacción con otros procesos, estructura organizativa – cargos - del proceso).
- Componente operativo del proceso de comunicación (recursos; estrategias de seguimiento, control, evaluación y mejora; condiciones de viabilidad y sostenibilidad).
- Motivar y capacitar al personal involucrado en el proceso de comunicación estableciendo compromisos frente a indicadores de gestión y resultado.

5.4. MARCO LÓGICO DE LA PROPUESTA

JERARQUÍA DE OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Fin</p> <p>Fortalecer el posicionamiento e imagen de la Empresa, de manera que se garantice su sostenibilidad en el mercado</p>				
<p>Propósito</p> <p>Trabajar una propuesta para el mejoramiento del proceso de comunicación, propuesta que revisa y ajusta tres componentes: - componente estratégico</p>	<p>A Junio 30 de 2015 se tendrán revisados y ajustados los tres componentes de la propuesta.</p>	<p>Número de componentes de la propuesta revisados y ajustados</p> <p>Porcentaje de elementos de los</p>	<p>Manual de calidad ajustado</p> <p>Registros o documentos del</p>	<p>Voluntad de los directivos de la empresa</p> <p>Voluntad del personal comprometido</p>

<p>(políticas, objetivos del proceso; metas a corto, mediano y largo plazo; indicadores de gestión).</p> <p>- componente táctico (caracterización del proceso, procedimientos, documentación, interacción con otros procesos, estructura organizativa – cargos - del proceso).</p> <p>- componente operativo (recursos; estrategias de seguimiento,</p>	<p>A</p> <p>Noviembre 30 de 2015</p> <p>se estarán implementando los tres nuevos componentes ajustados en por lo menos el 95% de sus elementos</p>	<p>tres componentes que se encuentran en funcionamiento en la fecha señalada</p>	<p>proceso de servicio, fotografías y otras evidencias documentales</p>	
---	--	--	---	--

control, evaluación y mejora; condiciones de viabilidad y sostenibilidad).				
Resultados Mejoramiento de la satisfacción del cliente externo, evidenciada en disminución de indicadores de PQRS y en aumento en indicadores de satisfacción en encuestas y en aumento de ventas	A Junio 30 de 2016 habrán mejorado los indicadores mencionados en por lo menos un 2% con respecto al año anterior. En las vigencias sucesivas estos	Porcentaje de mejora de los indicadores señalados, en las fechas indicadas	Matriz de seguimiento y medición de indicadores. Estadísticas, Estudios de satisfacción	Voluntad de los directivos de la empresa Voluntad del personal comprometido

	<p>indicadores se mejorarán en por lo menos un 2% cada año hasta llegar a la excelencia</p>			
<p>Acciones:</p> <p>a. Planificación de la propuesta.</p>	<p>a. A Octubre de 2014 se tendrá planificado el 100% de fases de la propuesta.</p>	<p>a. Porcentaje de fases planificadas en la fecha señalada.</p>	<p>a. Documento con fases de la propuesta</p>	<p>a. Disposición de los directivos., responsabilidad del grupo planificador. Cumplir los cronogramas.</p>
<p>b. Ejecución de la propuesta</p>	<p>b. A Noviembre de 2015 se habrá ejecutado la propuesta en el 95% de sus fases.</p>	<p>b. Porcentaje Fases de la propuesta ejecutadas en la fecha indicada.</p>	<p>b. Registros de ejecución de la propuesta, fotografías, otras evidencias documentales.</p>	<p>b. Disposición de los directivos, Responsabilidad del equipo líder, Actitud y disposición del grupo</p>

c. Evaluación y				responsable del subproceso.
mejora de la propuesta	c. A Junio de 2016 se habrá realizado seguimiento, control y evaluación a la propuesta con una periodicidad semestral y se habrán elaborado planes de mejora para las falencias detectadas en las evaluaciones.	c. Número de acciones de seguimiento, control y evaluación en la fecha señalada. Número de planes de mejora realizados de acuerdo con número de falencias detectadas en las evaluaciones.	c. Actas de seguimiento y evaluación Planes de mejora	c. Elaboración de un formato para seguimiento y evaluación. Responsabilidad de los involucrados en la propuesta para la ejecución de las acciones. Elaboración de un formato para planes de mejora.

5.5. FASES DE LA PROPUESTA

Fases	Metodología	Recursos	Tiempo	Responsable(s)
Sensibilización y motivación del personal	Mensajes por la intranet, cartelera en sitio de alto tráfico...	Intranet, papelería, marcadores	2 semanas	Viviana Calderón y Directivos
Conformación de un equipo de trabajo	Gestión ante las directivas para autorización, estudios de perfiles, convocatoria a los seleccionados	Talento humano, computador, papelería	2 semanas	Viviana Calderón y Directivos
Capacitación del equipo líder en el tema de comunicación interna y externa	Consecución de un experto, elaboración de agenda de capacitación, ejecución de la capacitación, evaluación de la capacitación(Talento humano, recursos financieros, papelería, auditorio		Equipo de trabajo

	una sesión de 4 horas)			
Una sesión de trabajo de 8 horas, del equipo líder para revisar y ajustar el componente estratégico	Elaboración de la agenda de trabajo de la sesión, consecución de recursos necesarios, ejecución de la sesión de trabajo	Talento humano, auditorio, computador	1 mes	Equipo de trabajo
Una sesión de trabajo de 8 horas, del equipo líder para revisar y ajustar el componente táctico	Elaboración de la agenda de trabajo de la sesión, consecución de recursos necesarios, ejecución de la sesión de trabajo	Talento humano, auditorio, computador	1 mes	Equipo de trabajo
Una sesión de trabajo de 8 horas, del equipo	Elaboración de la agenda de trabajo de la sesión,	Talento humano, auditorio, computador		Equipo de trabajo

líder para revisar y ajustar el componente operativo	consecución de recursos necesarios, ejecución de la sesión de trabajo			
Socialización y capacitación a todo el personal	Reunión por grupos de trabajo			Equipo de trabajo
Puesta en marcha	Elaboración de cronogramas para la puesta en marcha, asignación de responsabilidades, concertación de objetivos	Talento humano,	Permanente	Equipo de trabajo

5.6. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

RUBRO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Talento Humano:	a) Un experto para capacitar al equipo líder en el tema de comunicación organizacional b) Tiempo líder de proyecto.	a) 15 horas b) 12 meses	a) 220.000 b) 1.000.000	a) 3.300.000 b) 12.000.000
Recursos Operacionales	a) Papelería, b) Marcadores, c) Fotocopias, d) Rollos de cinta, e) Impresiones f) Carpetas, g) Separadores h) Banderines i) Gastos no especificados e imprevistos	a) 5 resmas de papel b) 10 marcadores c) 100 d) 5 rollos de cinta e) 1000 impresiones f) 50 carpetas g) 3 paquetes de separadores h) 3 paquetes	a) 9.200 b) 2.400 c) 50 d) 4.700 e) 250 f) 1.000 g) 6.900 h) 3.700 i) 2.000.000	a) 46.000 b) 24.000 c) 5.000 d) 23.500 e) 250.000 f) 50.000 g) 20.700 h) 11.100 i) 2.000.000

		banderines i) Recursos de gastos imprevistos		
Recursos de Infraestructura	a) Auditorio, b) Computado c) Video beam	a) 12 horas b) 120 horas c) 950.000	a) 100.000 b) 1.000 c) 950.000	a) 1.200.000 b) 120.000 c) 950.000
VALOR TOTAL DEL PRESUPUESTO				\$ 19.950.000

5.7. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La fuente de financiamiento será auspiciada en un 100% por la organización

5.8. RELACIÓN DE LA PROPUESTA CON OTRAS INICIATIVAS

Indique:

a) La propuesta no se complementa con otros proyectos o iniciativas de la Empresa, de la localidad. b) La propuesta no se cuenta con la cooperación de otras empresas u organizaciones sociales.

**5.9. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO, CONTROL, EVALUACIÓN Y
MEJORA DE LA PROPUESTA**

MOMENTO	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Revisión de metas e indicadores del proyecto	Trimestral	Equipo líder de la propuesta
EVALUACIÓN	Aplicación de un instrumento de evaluación que recoja impresiones e impacto por parte del personal y de los clientes externos	Semestral	Equipo líder de la propuesta
MEJORA	Elaboración de un plan para atender debidamente las fallas detectadas en las evaluaciones aplicadas	Semestral	Equipo líder de la propuesta

5.10. CONDICIONES DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Viabilidad: Se debe presentar la propuesta a la alta gerencia de tal manera que vean la propuesta como un valor agregado que fortalecerá los procesos de la compañía y se verá reflejado en el servicio al cliente y en el incremento de las ventas y el posicionamiento de la compañía

Sostenibilidad: Realizar seguimiento continuo, evaluación y mejora, de tal manera que se puedan mostrar resultados tangibles mediante informes e indicadores de gestión que den como resultado la viabilidad de la propuesta de acuerdo a la mejora de los procesos.

6. BIBLIOGRAFÍA

Avendaño Andrea (2011) Manual de Calidad DePuy Synthes, Bogota DC, Colombia.

Bateson, G.; Ruesch, J. (1984) Comunicación. La matriz social de la Psiquiatría, Paidós, Barcelona.

Galindo, Jesús; Karam, Tanius y Rizo, Marta (2005) Cien libros hacia una comunicología posible. Ensayos, reseñas y sistemas de información, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México.

Mucchielli, Alex (1998) Psicología de la comunicación, Paidós, Barcelona.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1971) (2002) Teoría de la comunicación humana, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.

Winkin, Yves (coord.) (1982) La nueva comunicación, Kairós, Barcelona.

http://www.infoamerica.org/teoria/watzlawick_1.htm

Recursos sobre Paul Watzlawick.

Portal Infoamérica.

http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/17.pdf

"El Interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación".

Marta Rizo

7. ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es conocer y medir el nivel de satisfacción que usted tiene con los procesos mencionados a continuación, como cliente interno o como cliente externo.

Instrucciones: Por favor evaluar los siguientes atributos, con responsabilidad, objetividad y honestidad acuerdo a la satisfacción del servicio que recibe de los procesos, de la siguiente manera: Asigne una calificación de 1 al 5, siendo: 5: Muy Satisfecho; 4: Satisfecho; 3: Indiferente; 2: Insatisfecho; 1: Muy Insatisfecho.

Nº	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan satisfecho está con la disponibilidad de información entre procesos?	
2	¿Qué tan satisfecho está con las directrices de comunicación de la compañía?	
3	¿Qué tan satisfecho está con las herramientas de comunicación de la compañía?	
4	¿Qué tan satisfecho está con la información contenida en los comunicados de las áreas?	
5	¿Qué tan satisfecho está con la comunicación e interacción entre procesos?	
6	¿Por qué?	

Gracias por el tiempo y colaboración dados en el desarrollo de esta encuesta.