

TRABAJO DE GRADO

Propuesta: Estrategias de comunicación organizacional para optimizar el proceso de descuento de *auxiliaries* al interior de la unidad de gestión administrativa de GETCOM a partir del año 2017

Preparado por
Jessica Paola Echeverri Santa



Asesor Metodológico:
Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2017

AGRADECIMIENTOS

El éxito es una meta que está en lo más alto de la cima; para llegar a ella es necesario ir ascendiendo peldaño a peldaño hasta llegar a ella con esfuerzo, entrega, dedicación y trabajo.

Quiero agradecer a Dios por colmarme de tantas bendiciones a lo largo de mi vida; por regalarme la oportunidad de haber culminado el pregrado en la UNAULA porque allí se marcó la etapa de un proceso de gran influencia para mi futuro.

A mis padres por su esfuerzo, dedicación y amor todos estos años; porque me han enseñado que la tenacidad y la dedicación te pueden llevar a cumplir las metas propuestas. A mi hermana por ser un modelo a seguir con su perseverancia para salir adelante y querer ser cada vez mejor.

Agradezco infinitamente a mis compañeros de la universidad porque me ayudaron a progresar en esta etapa de crecimiento profesional y personal; porque hicieron que estos años fueran de los mejores de mi vida y me lleve en el corazón todas sus enseñanzas y ocurrencias.

A mis profesores porque dedican su vida a formar personas íntegras para el presente y el futuro; todos y cada uno de ellos han dejado una huella en mí por su carisma para la enseñanza y la forma particular para hacerlo.

Por último, quiero agradecer a GETCOM por darme la oportunidad de realizar las prácticas profesionales y brindarme una excelente acogida; a mi jefe y compañeros por hacer que este proceso culmine con broche de oro.

RESUMEN

La presente propuesta plantea proponer estrategias de comunicación organizacional que impacten el proceso de descuento de *auxiliaries* al interior de la unidad de gestión administrativa de la organización GETCOM a partir del año 2017; con el fin de optimizar el proceso mencionado. Este ejercicio se realiza bajo la modalidad de Plan de Mejora y responde a un enfoque cualitativo mediante la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y por último, el uso de herramientas ofimáticas. Este plan de mejora colabora en la eficiencia del área de la unidad de gestión administrativa para la realización del proceso de descuento de *auxiliares*.

PALABRAS CLAVE: Comunicación organizacional, optimización de proceso, descuento de *auxiliares*.

ABSTRACT

The present proposal aims to suggest strategies of organizational communication that impact the process of discount of auxiliaries within the administrative management unit of the organization GETCOM from the year 2017; with the purpose of optimizing said process. This is done under the modality of Improvement Plan and responds to a qualitative approach through the following strategies: document review, semi-structured interviews and, finally, the use of office tools. This improvement plan contributes to the efficiency of the area of the administrative management unit to carry out the auxiliary discount process.

KEYWORDS: Organizational communication, process optimization, auxiliary discount.

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS	2
INTRODUCCIÓN	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2. OBJETIVOS.....	10
2.2. Objetivos Específicos	10
3. JUSTIFICACIÓN.....	11
4. MARCO DE REFERENCIA	13
4.1. Marco Contextual	13
4.2. Marco Teórico.....	15
4.3. Marco Legal	22
5. METODOLOGÍA DEL PLAN DE MEJORA.....	25
5.1. Enfoque del Plan de Mejora.....	25
5.2. Modalidad	25
5.3. Estrategias de Acercamiento a los Actores.....	26
5.3.1. La revisión bibliográfica y documental	26
5.3.2. Entrevista semiestructurada	27
5.3.3. Herramientas ofimáticas	27
6. HALLAZGOS Y PROPUESTAS	28

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta tiene como objetivo proponer estrategias de comunicación organizacional que impacten el proceso de descuento de *auxiliaries* al interior de la unidad de gestión administrativa (UGA) de la organización GETCOM a partir del año 2017. Estas estrategias de comunicación van a permitir a los colaboradores de UGA disminuir el tiempo empleado para realizar el descuento de *auxiliaries* de los asesores en cada corte de quincena y el proceso sea eficiente.

Este Plan de Mejora se divide en tres secciones principales: el planteamiento del problema que contiene la necesidad de optimizar el proceso de descuento de *auxiliaries*; el marco de referencia que se desarrolla a partir del marco contextual, marco teórico y marco legal; y los hallazgos.

Finalmente, se realizan recomendaciones de comunicación interna y conclusiones a la organización con base en el trabajo desarrollado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Generando experiencias transformadoras comunicaciones (GETCOM), es una empresa creada en el año 2013, dedicada a la atención telefónica de clientes bajo la modalidad de call center y Business Process Outsourcing (BPO). Actualmente cuenta con operaciones en El Salvador y Colombia.

El principal cliente de GETCOM es la empresa Aerovías del Continente Americano S.A (AVIANCA) junto a sus unidades estratégicas de negocio Deprisa y Avianca Tours, en la cual se cuentan con aproximadamente quince procesos, dentro de los cuales se destacan Lifemiles, High Value, BO E-solution, Cambios Voluntarios, Eventos Operacionales, Información y Asesoría, entre otros, los cuales reciben el nombre de Split internamente. Estos procesos se llevan a cabo a través de la tercerización del servicio con el fin de brindar a los clientes de manera satisfactoria y oportuna atención necesaria para sus necesidades. Además, la empresa está abriendo sus puertas a una parte de la operación de call center a Bancolombia.

En Colombia, la empresa se encuentra ubicada en el municipio de Bello Antioquia, al norte del área metropolitana. Asimismo, la organización cuenta con aproximadamente 940 colaboradores, dentro de los cuales destacan los asesores/agentes que tienen como objetivo brindar asesoramiento a los clientes de Avianca, para el caso presente. Es de aclarar, que los horarios que se manejan al interior de la organización son rotativos, es decir, que los agentes cambian de turnos con el fin de atender las necesidades de los clientes las 24 horas del día los 7 días de la semana puesto que la operación de la cual se encarga GETCOM Colombia atiende novedades de países europeos, los cuales cuentan con una zona horaria diferente.

Para el apoyo de las dificultades que se presentan al interior de los procesos diferentes a la operación, y como método de facilitación para los supervisores encargados de cada proceso; se encuentra la Unidad de Gestión Administrativa (UGA), la cual se creó con el fin de brindar apoyo a la operación y de esta manera liberar de carga administrativa a

los supervisores para que estos estén al pendiente de las necesidades de los asesores y así incrementar el nivel de productividad de cada Split.

Dentro de algunas funciones que se llevan a cabo en UGA están el reporte de *auxiliaries* (estados que deben reportar los agentes con el fin de evidenciar las razones del no cumplimiento a cabalidad del turno programado); descuento de *auxiliaries* (procedimiento que se lleva a cabo antes de emitir la liquidación de nómina dos veces por mes donde se verifica que el descuento realizado del pago a los asesores sea justo de acuerdo a los *auxiliaries* que reportan en UGA); revisión de preliminares (los preliminares son revisiones que se realizan diariamente con el fin de hacer un contraste entre las horas trabajadas por un agentes versus el turno programado); entre otros.

Actualmente en GETCOM se cuenta con 9 estados o *auxiliaries* en los cuales se deben apostar los agentes, denominados como: lunch, break, bathroom, medical appointment, coaching, training, team meeting, system issues y preturno.

Cada vez que un agente se pone en modo AUX, debe enviar un correo a UGA con el fin de ser reportado en una macro de novedades, la cual tiene por objetivo llevar el registro de las mismas para el pago de nómina de los agentes; es importante aclarar que el descuento se realiza porque se maneja el promedio de valor de la hora y de esta forma se paga según hora laborada; una vez enviado el correo por los asesores, se procede a realizar el registro pertinente para que la novedad quede reflejada en los procesos llevados a cabo.

Simultáneamente, desde WorkForce Management (área encargada de realizar seguimiento a la operación y estar pendiente de novedades que afecten los niveles de productividad de la misma) envían diariamente los preliminares, mismos que dan cuenta de los turnos programados versus los turnos ejecutados por los agentes, en los cuales se observa cuanto trabajó el asesor y de acuerdo a esto cuanto es el pago que debe generar nómina.

Posterior a la revisión de los preliminares, se procede con el descuento (la revisión) de *auxiliaries* con el fin de revisar minuciosamente la deducción que se le genera a cada agente en la nómina de acuerdo al tiempo reportado a la unidad de gestión administrativa; después se envía a cada agente una pre-colilla que da cuenta del monto total que se va a pagar correspondiente al tiempo laborado y *auxiliaries* reportados, esto se hace con el fin de brindarles un espacio a los asesores para que revisen lo que se les va a generar de quincena y en caso de presentar inconformidad dirigirse a UGA para resolver las dudas que presenten frente a la misma.

Durante la jornada laboral, los agentes de operación llevan a cabo múltiples tareas de acuerdo al proceso en el cual se encuentran; por ello deben reportar a UGA a través de los *auxiliaries* cada vez que se ausentan de su actividad principal. Es importante aclarar que las novedades que están asociadas con el descanso o el baño no se deben reportar a UGA excepto cuando se toma más tiempo del brindado para los mismos; los demás que se mencionaron líneas arriba, deben ser reportados porque impactan directamente su nómina quincenal.

Al momento que ocurre una novedad y el asesor debe enviar el estado que utilizó como reporte de *auxiliary* a UGA, se evidencia que estos no tienen claro cual se debe aplicar a cada situación y lo usan indistintamente generando errores entre el estado que tuvieron en el sistema AVAYA y el que realmente reportaron para que se tenga en cuenta en el momento de liquidar la quincena de acuerdo al reporte de horas y minutos totales trabajados que se ven o no afectados por el reporte de los mismos, dado que se contabiliza el tiempo real laborado. Asimismo, se presentan reprocesos puesto que los asesores reenvían correos con información errada sin prestar atención a la información que en estos van.

Esto causa, que dos veces por mes, la operación de las funciones de UGA se vea afectada puesto que detiene las actividades retrasando las demás responsabilidades, constituyendo esto en un reproceso.

Por esta razón, UGA se inquieta por: ¿Cómo impactaría la implementación de estrategias de comunicación organizacional el proceso de descuento de *auxiliares* al interior de UGA a partir del año 2017?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Proponer estrategias de comunicación organizacional que impacten el proceso de descuento de *auxiliaries* al interior de la unidad de gestión administrativa (UGA) de la organización GETCOM a partir del año 2017.

2.2 Objetivos Específicos

Identificar el procedimiento de descuento de *auxiliaries* que se lleva a cabo actualmente en la unidad de gestión administrativa de GETCOM.

Caracterizar los *auxiliaries* que se utilizan en la operación de GETCOM para el reporte de novedades que impacta la nómina.

Recomendar las estrategias de comunicación organizacional que UGA debe implementar en relación al descuento de *auxiliaries*.

3. JUSTIFICACIÓN

En la cotidianidad, la comunicación se ha caracterizado por formar parte de las relaciones humanas para conseguir la transmisión de ideas, el acercamiento entre personas y la generación de acuerdos para la toma de decisiones. Asimismo, las empresas en su búsqueda constante de la implementación de mejoras en los procesos que llevan a cabo, tanto interna como externamente para ser competitivas y de esta manera ser preferidas en el mercado; gestionan la información como el activo más importante que tienen para la consecución de metas y objetivos.

Uno de estos procesos que está en permanente búsqueda de optimización es la comunicación, que según Lucas (2004) “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (Tellez, 2004, pág. 46)

En particular, GETCOM presenta oportunidades de mejora en la comunicación organizacional interna con el fin/para de generar en ella (la empresa) procesos de mayor eficiencia y efectividad y un flujo adecuado de comunicación entre todos los colaboradores de la organización para minimizar los reprocesos que se presentan actualmente en la unidad de gestión administrativa.

La presente propuesta de mejora es pertinente porque GETCOM como cualquier otra organización quiere ser competitiva en el mercado, para poder hacer esto posible debe mejorar sus procesos de comunicación interna y así proyectarse externamente; pues de lo contrario no va a alcanzar niveles de competitividad óptimos para estar en el mercado y ampliar su participación en el mismo.

Igualmente esta propuesta de mejora es importante para que los agentes tengan mayor claridad sobre los casos en los cuales se utiliza cada *auxiliary*, los reportes que deben realizar y la manera de hacerlos, con el fin de disminuir tiempo en UGA para dicho procedimiento. Asimismo, una mejor comunicación organizacional ayuda a mejorar las relaciones interpersonales porque todos van orientados en un mismo lenguaje.

Finalmente, este proyecto es oportuno para optimizar los procesos que tiene a cargo UGA, especialmente los relacionados con el descuento de *auxiliares*, y así cumplir con las metas y objetivos propuesto desde la gerencia y brindar a los clientes mayor satisfacción con la atención de sus necesidades.

4. MARCO DE REFERENCIA

En el siguiente marco de referencia se traen a colación diferentes postulados que pretenden dar soporte histórico, contextual, teórico y normativo en el cual se desarrolla el objeto de estudio del presente plan de mejora.

4.1. Marco Contextual

A continuación se exponen diferentes propuestas académicas que guardan relación directa con el objeto de estudio del presente plan de mejora. Dichos trabajos académicos son realizados por: Byron para optar por el título de Ingeniero de Empresas de la facultad de Ciencias Administrativas de la universidad Técnica de Ambato con la tesis de grado “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”; Gómez Quintero con el proyecto de grado “Diagnóstico de comunicación organizacional de Pedro Gómez y Cía” presentado ante la facultad de Comunicación Social y Lenguaje de la Universidad Javeriana para optar por el título de Comunicadora social con énfasis en Organizacional; y Gómez Aguilar para optar por el título de doctora de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga en su tesis doctoral La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas.

Partiendo de la tesis de grado *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE* de Toro (2014), tiene pertinencia en el presente ejercicio para observar las dinámicas que manejan diferentes organizaciones en la comunicación interna y la incidencia que esta tiene en el desarrollo de la empresa, presentado en la Universidad técnica de Ambato, con el fin de optar al título de Ingeniero de Empresas, plantea como objetivo general “Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE” (Toro, 2014, pág. 11), estableciendo las causas de este problema para la posterior propuesta de soluciones.

Este proyecto tiene como fundamento la implementación de métodos que mejoren la comunicación interna de la empresa como objeto de estudio para que a su vez se cree desarrollo organizacional; que según lo plantea Toro son dos elementos fundamentales y de gran incidencia en las organizaciones para la generación de valor. Estas se generan según las dinámicas que empleen los colaboradores.

De igual forma, Gómez (2009) en su proyecto de grado *Diagnóstico de comunicación organizacional de Pedro Gomez y Cia*, presentado ante la Pontificia Universidad Javeriana, como requisito para optar al título de Comunicadora Social con énfasis en Organizacional; plantea como objetivo principal “Realizar un diagnóstico en comunicación de Pedro Gómez y compañía que identifique y visibilice los usos y la movilidad de la información para su respectiva organización estratégica y toma de decisiones” (Quintero, 2009, pág. 10). Este proyecto de grado es relevante para la presente propuesta porque muestra que las empresas tienen fallas dentro de los pilares estratégicos de la comunicación lo cual impacta la toma de decisiones.

Se evidencia en el trabajo de grado que expone Gómez que las organizaciones cuenta con algunas deficiencias en el flujo comunicacional, iniciando con aquella que se genera entre las gerencias de la organización, esto conlleva a que se transmita a diferentes partes de la compañía volviendo los procesos lentos y jerarquizados; problema que se observa en GETCOM al momento de transmitir información.

Por otro lado, Gómez (2007) en tu tesis doctoral *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*, presentado ante la Universidad de Málaga, en su justificación de su tesis propone “establecer una relación directa entre grado de información y grado de productividad y conocimiento del personal de una determinada organización” (Aguilar, 2007, pág. 20). Esta tesis doctoral es pertinente para el presente ejercicio porque exhibe la relación directa que tienen las organizaciones con una buena comunicación para el alcance de objetivos y metas con resultado de una buena productividad.

Tomando como referencia la tesis doctoral de Gómez, en GETCOM es fundamental que cada integrante de la organización lleve a cabo la comunicación de manera adecuada para lograr un alto nivel de desarrollo y competitividad; así como lo expresa Gómez, es importante que la comunicación sea eficiente, cómoda, segura y productiva.

4.2. Marco Teórico

La comunicación es un factor transversal a todos los procesos que se llevan en la cotidianidad; dentro de las organizaciones es indispensable de establecer canales eficientes con el fin de mejorar las tareas que se llevan a cabo por cada uno de los colaboradores.

Dentro de las múltiples definiciones que le han dado a la comunicación, Chiavenato se refiere a la misma como “la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales y no verbales. Así la comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra” (Chiavenato, 2009, pág. 308).

Asimismo, cabe mencionar que la comunicación tiene un rol importante dentro de las organizaciones porque contribuyen al desarrollo de objetivos misionales y estratégicos; según Chiavento, cumple cuatro funciones básicas:

“Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre.

Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa el desempeño y se le orienta sobre las metas

y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el esfuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicaciones.

Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican cursos de acción alternativos” (Chiavenato, 2009, pág. 309).

Para el caso específico de GETCOM, la comunicación tiene signos verbales y no verbales que trascienden la cultura organizacional a la informalidad. Asimismo, las funciones que Chiavenato menciona dentro del rol de la comunicación, se evidencia dentro del cumplimiento de indicadores que maneja GETCOM. De esta manera; el control, la motivación, la expresión de emociones y la información se dan de forma sistémica para garantizar el cumplimiento de niveles de servicio que se debe responder la empresa a su cliente principal AVIANCA.

En esta línea de ideas, Aguilera y Camacho, citando a la Public Relations Society of America PRSA, define la comunicación organizacional como “una función o gestión administrativa que investiga, comprende y evalúa planes de entendimiento o beneficio mutuo entre una organización y sus diversos públicos” (Aguilera & Camacho, 2008, pág. 15). Asimismo, la comunicación al interior de las organizaciones se entiende como el proceso en el cual las personas intercambian ideas, emociones, información, entre otros.

Adicionalmente, la comunicación organizacional está dividida en dos sesiones fundamentales para la comprensión de los fenómenos externos e internos de la misma, éstas son:

Comunicación externa: definida como aquella que se genera entre la empresa y el medio que la rodea. Esta “surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos de la organización, sin la cual su función productiva no se podría desarrollar.” (Aguilera & Camacho, Comunicación Empresarial, 2011, pág. 54)

El éxito de GETCOM depende en gran medida de la forma en la cual son llevadas las relaciones con el público externo, que a su vez permite demostrar el nivel de conocimiento de la operatividad de la empresa para proyectarlo ante los colaboradores y los directivos para trabajar en pro del logro de metas.

Comunicación interna: definida por Westphalen y Piñuel como el “conjunto de operaciones de comunicación destinadas al personal de una empresa u organización” (Aguilera & Camacho, 2008, pág. 17). De este tipo de comunicación depende que los colaboradores de una empresa trabajen para el logro de las metas y objetivos que se han propuesto desde la dirección y sus diferentes niveles con el fin de optimizar sus procesos y hacerlos más eficientes.

Asimismo, Aguilera, expone algunas funciones que debe cumplir la comunicación interna:

“Cohesiona, permite establecer vínculos para direccionar el trabajo de los miembros de la organización.

Sanea el clima organizacional al manejar canales comunicativos abiertos.

Fomenta el trabajo en equipo al eliminar las barreras entre las personas.

Facilita la adaptación al cambio al ofrecer información que reduce la incertidumbre.

Permite el desarrollo personal al canalizar las expectativas y necesidades dentro de un ambiente participativo.

Da cuerpo. Genera organizaciones más sólidas.

Unifica el lenguaje de la organización al permitir que todos compartan unos mismos objetivos.

Agiliza procesos al optimizar la gestión de información para toma de decisiones.” (Aguilera & Camacho, 2008, pág. 17)

De acuerdo a lo que propone Aguilera, las funciones de comunicación interna son importantes para optimizar los procesos que se llevan a cabo en GETCOM, puesto que brinda lineamientos para el funcionamiento de la organización.

A su vez, la comunicación se presenta de diferentes maneras, las cuales buscan que los procesos se vuelvan más fáciles de acuerdo al tipo de organización, por eso cada empresa utiliza aquella que mejor se adapte al estilo que manejan. Dentro de modelos están:

Comunicación descendente, “la cual se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar.” (Aguilera & Camacho, Comunicación Empresarial, 2011, pág. 51)

“La comunicación ascendente tiene como objetivo generar comprensión sobre los objetivos y los nortes que señalan las directivas de la organización, sin embargo tiene otro gran aporte a la gestión corporativa y es la propuesta de ideas que sustenta los procesos de gestión del conocimiento e innovación.” (Aguilera & Camacho, 2008, pág. 18)

La comunicación horizontal por su parte, pretende que los esfuerzos generados entre los colaboradores se coordinen para optimizar los esfuerzos y recursos. Además de “aprovechar recursos compartidos generando sinergias. Un efecto de ello es que la comunicación horizontal debe “empatar” las dinámicas de gestión de las diferentes partes de la empresa generando cierto sincronismo que desde un punto de vista macro se involucra con la dinámica general de gestión de la organización” (Aguilera & Camacho, 2008, pág. 19)

Aguilera, además propone un último tipo de comunicación que es la integral; donde todas las partes de la organización actúen en red con el fin de crear dinámicas similares para evitar que se presenten diferencias en la información.

Para el caso particular de GETCOM, el tipo de comunicación que se presenta es un modelo integral con particularidades o características de la comunicación descendente, dado que el número de colaboradores es alto y se requiere que la comunicación sea uniforme, se busca que todos los niveles jerárquicos cuenten con un alto grado de relación y la información fluya en todos los sentidos; sin embargo cuando las decisiones conllevan un alto impacto para la operación, la transmisión de la información se da de manera descendente por medio de los canales formales de la organización y proveniente por la dirección o altos mandos.

Del mismo modo, las herramientas que se utilizan para fomentar la buena comunicación organizacional tienen gran relevancia en el proceso de transmitir información. Dado lo anterior, el Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCOC propone algunas herramientas que se pueden utilizar para comunicar al interior de las organizaciones. Algunas de estas son:

Carta al personal: “es un texto escrito en formato de carta dirigida a todo el personal o a un colectivo en concreto. Su envío puede ser periódico o coyuntural, o ante situaciones de emergencia.” (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCOC, 2007, pág. 117) Este se utiliza para brindarles a los colaboradores a conocer información importante, de manera especialmente formal.

Revista o periódico interno: “es un documento escrito, de varias páginas impresas, de carácter colectivo y que aparece en un determinado período de tiempo, que oscila entre mensual o trimestral.” (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCOC, 2007, pág. 118). Dentro de los objetivos que tiene esta herramienta de información es promover que la comunicación en todos sus sentidos sea fortalecida a

través de experiencias ocurridas en la empresa y que contengan carácter positivo; además fomentar el sentido de pertenencia de las personas para con la compañía.

Cartelera: “es el espacio destinado a dar a conocer la comunicación formal escrita, existiendo diferenciación de espacios, en función de los objetivos que se persigan y al colectivo que se dirija. Debe colocarse en un lugar visible, de fácil acceso al personal.” (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO, 2007, pág. 119) . Con esta herramienta se busca que las personas se interesen por cierto tipo de información que es transversal a toda la organización; además este es un método clásico utilizado para brindar datos de interés al público elegido.

Intranet: “es un sistema de nueva tecnología adaptado a las necesidades de la empresa”. (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO, 2007, pág. 120). Con el fin de darle mayor funcionalidad a las nuevas tecnologías, este medio se utiliza en las organizaciones como un nuevo canal de comunicación, que se convierte en una forma más rápida y eficaz de pasar información entre los integrantes de una empresa.

Publicaciones de Control: “la empresa necesita información sobre si y su entorno, estableciendo documentos que recojan la información y la transmitan a departamentos determinados” (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO, 2007, pág. 121).

Documentos escritos sobre una reunión: “documentos de trabajo que sintetiza y sirve de recordatorio de los elementos más importantes acordados en una reunión” (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO, 2007, pág. 121). Estos documentos ayudan a los integrantes de la organización a tener por escrito los acuerdos a los cuales se llegaron en las reuniones, para tener claro los encargados de funciones determinadas tanto de las personas presentes como las ausentes de la reunión.

Notas y flashes informativos: “son documentos de trabajo de mejor grado oficial, que transmiten una información enfocada y breve” (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO, 2007, pág. 122). Este registro busca transmitir información más concreta a los miembros de la empresa sobre un tema en específico.

Dossier de prensa: “documento escrito de varias hojas que reúne el conjunto de artículos de prensa dedicados a la empresa, a su sector de mercado o a sus competidores” (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO, 2007, pág. 122). Esta herramienta se utiliza con el fin que los integrantes de la compañía estén enterados sobre la actualidad del entorno en el cual se encuentra la empresa.

Boletín de última hora: “volante de propaganda político social interno, de carácter informativo y puntual, distribuido de forma generalizada” (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO, 2007, pág. 123). Este instrumento ayuda a brindar información sobre un tema urgente en la organización. Normalmente es utilizado por sindicatos y fuerzas sociales.

Encuestas: “los sondeos t recogida de opinión recogen vertientes como la satisfacción, el estado del clima social, aspectos socioculturales, socio-organizacionales, etc” (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO, 2007, pág. 123). Este elemento es útil para conocer la percepción de los colaboradores de una organización sobre temas de interés como el clima laboral.

Procedimientos de bienvenida: “es el establecimiento de los pasos, protocolos y temporalización del plan de acogida, donde se lleva a cabo la planificación de la toma de contacto y seguimiento, en la interacción de una organización con sus nuevos miembros” (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO, 2007, pág. 124).

Instalaciones: “a través de las instalaciones e infraestructura de una empresa se transmite una información no verbal de su cultura, valores y creencias” (Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO, 2007, pág. 125). Al tener en cuenta las instalaciones de la empresa, se brinda la primera impresión que quiere brindar la organización al personal.

4.3. Marco Legal

GETCOM, para realizar sus funciones misionales tales como servicios al cliente, finanzas y contabilidad, soporte técnico, ventas, administración de logística y despacho y administración de back office; maneja información privada de los clientes en bases de datos, con el fin de mejorar el servicio y ser más ágil y eficiente. Para esto, es necesario que la organización se rija por las disposiciones legales Colombianas contempladas para garantizar un buen uso de la información y la confidencialidad al momento de utilizar dichos datos. Por lo anterior y como referencia para el presente trabajo se toman en cuenta los siguientes referentes legales:

Constitución Política de Colombia

La constitución Política de Colombia (1991) en el artículo 15 comprende las disposiciones que las entidades deben cumplir para el manejo de las bases de datos; donde expresa qué:

“todas las personas tienen derecho a la intimidad personal y familiar y el estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellos en los bancos de datos y archivos de entidades públicas y privadas” (Congreso de la República, 1991)

GETCOM debe tener en cuenta la normatividad legal vigente colombiana para llevar a cabo su operación, inicialmente se debe enmarcar en los presupuestos de la Constitución Política de Colombia donde se consagran los deberes y derechos de los colombianos. Asimismo debe tener en cuenta:

Ley 1266 de 2008: Hábeas Data.

En la presente ley “Se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la República, 2008); con el fin de brindar mayor validez sobre el derecho constitucional para el uso y manejo de la información bien sea administrado por entidades públicas o privadas.

El título III de ley sobre los deberes de los operadores, las fuentes y los usuarios de información, en sus artículos 7 y 8 se refiere al tratamiento que se debe brindar para garantizar el cumplimiento de la ley y las medidas que se deben tomar para que la información suministrada por las personas cuenten con la seguridad del manejo y utilización que se tiene en los bancos de datos, garantizando que esta información sea veraz, completa, exacta, actualizada y comprobable (Congreso de la República, 2008)

La operación de GETCOM se lleva a cabo en gran medida a partir de la información personal y privada de los usuarios, es por ello, que las disposiciones expuestas en esta ley se hacen de obligatorio cumplimiento para la organización.

Ley 1581 de 2012: Registro de Bases de datos

Reglamenta el uso de la información brindada por las personas; dicta las responsabilidades de las organizaciones, condiciones, vigilancia y sanción de la información brindada por los individuos en las bases de datos, y todo lo establecido en la constitución respecto al habeas data. En el artículo 4 numeral H, se establece sobre el principio de confidencialidad que:

“Todas las personas que intervengan en el Tratamiento de datos personales que no tengan la naturaleza de públicos están obligadas a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores

que comprende el Tratamiento, pudiendo sólo realizar suministro o comunicación de datos personales cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas en la presente ley y en los términos de la misma”. (Congreso de la República, 2012)

GETCOM al ser una empresa de tercerización de servicios a través de la modalidad de call center debe garantizar que lo dispuesto en esta ley sea cumplido con obligatoriedad para disminuir los riesgos infringidos frente al manejo de la información; es por esto, que frente a las disposiciones legales que se tienen en cuenta al momento de ingresar un nuevo colaborador, se hace necesario la firma de un contrato que tenga dispuesto el componente de confidencialidad frente al manejo de la información que se le suministre inclusive después de finalizado el mismo.

Asimismo, GETCOM pertenece a la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO, la cual tiene como misión fortalecer la industria a la cual pertenece, mediante la promoción, representación y protección de los intereses de sus asociados. Dicha asociación maneja su propia regulación, la cual establece las prácticas éticas, comerciales y operativas aceptadas dentro del sector.

5. METODOLOGÍA

La presente propuesta de plan de mejora, se realiza a partir de una serie de procedimientos que buscan brindarle lógica y secuencia, los cuales se llevan a cabo con:

5.1. Enfoque de la Propuesta

El enfoque utilizado para el presente ejercicio es mayormente de carácter cualitativo, este entendido como “aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular” (Vélez, s.f, tomado en el 2017). Este enfoque es cualitativo puesto que se centra en identificar como se ha llevado de manera histórica el descuento de *auxiliares* dentro de la unidad de gestión administrativa y la forma en la cual los agentes utilizan los *auxiliares* para el reporte de las novedades.

Sin embargo, se hace uso de algunos recursos cuantitativos para brindar una perspectiva más amplia sobre el reporte de novedades a UGA.

Por enfoque cuantitativo se entiende aquel que “pretende dar la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable”. (Medina, Quintero, & Valdez, 2013, pág. 6)

5.2. Modalidad Metodológica

La modalidad sobre la cual está fundamentada esta propuesta es el plan de mejora; entendido como “un esfuerzo teórico-práctico por solucionar o mejorar algunos problemas

o procesos administrativos que resultan afines área de desempeño del practicante en la organización” (Reglamento de Prácticas Facultad de Administración, 2016)

Este con el fin de optimizar el proceso de descuento de *auxiliares* que se lleva a cabo en la organización GETCOM y brindar agilidad dentro de UGA para estar al pendiente de otros procesos que tienen a cargo.

5.3. Estrategias de Acercamiento a los Actores

Las estrategias que se utilizan en esta propuesta de plan de mejora son: revisión documental, entrevista y herramientas ofimáticas, dado que son los instrumentos que contribuyen en la recolección de la información para alcanzar los logros propuestos, definidas cada una como:

5.3.1. La revisión documental

Se define la revisión documental como el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información. Diferenciamos entre fuentes de documentación primarias (textos completos y originales) y fuentes de documentación secundarias (seleccionan, referencian y/o resumen la información primaria). No resulta funcional que un investigador utilice un número excesivo de fuentes de información, sino que debe ser capaz de seleccionar aquellas que mejor respondan a sus necesidades e intereses. (Rodríguez Gómez & Valdeoriola Roquet , 2009)

Esta primera estrategia se utiliza con el propósito de indagar la forma en la cual los agentes reportan las novedades presentadas en el turno laborado según las indicaciones que se brindan desde la gerencia de la empresa y la claridad con la que cuentan frente al reporte de las mismas.

5.3.2. Entrevista semiestructurada

Presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz Bravo & Torruco García, 2013)

La anterior estrategia se tiene en cuenta en el presente ejercicio con el fin de conocer con más detalle los aspectos frente a la comunicación organizacional que se tiene en GETCOM y la claridad frente al reporte de novedades presentadas en el momento de realizar su labor.

5.3.3. Herramientas ofimáticas

“Se definen como el conjunto de programas o aplicaciones que sirven de herramienta para la organización, presentación y manipulación de la información” (Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado, s.f, tomado en el 2016).

Estas herramientas se utilizan con el fin de brindar mayor soporte al problema presentado dentro de UGA frente al descuento de *auxiliaries*, evidenciando el total de personas que incurren en errores en el corte de quincena del 21 de Enero al 05 de Febrero del 2017.

6. HALLAZGOS Y PROPUESTAS

La presente propuesta se desarrolla en dos fases que despliegan los objetivos específicos.

6.1. FASE 1: Identificación del estado actual del procedimiento de descuento de *auxiliaries* y la caracterización de los mismos.

Esta fase se lleva a cabo en dos momentos:

- Momento uno: Revisión Documental

El proceso se realiza a partir de la revisión de todos los documentos con los cuales cuenta el área de UGA, estos documentos son: Control de asistencia, gestión de vacaciones, reporte de incapacidades, licencias, llamadas externas, novedades de nómina, control de *auxiliaries*, preliminares, entrega de certificados de estudio, instructivo malla de turno, desbloqueo de usuarios UGA, reporte de incidencias técnicas, administración de locker's, diligenciamiento de bitácoras, inconsistencias capacity manager, pedido de papelería, cobertura de fin de semana y registro caja menor; que hoy la organización ha denominado manual de funciones; sin embargo estos documentos dan cuenta más de la compilación de la información que los colaboradores de UGA deben tener en cuenta para llevar a cabo la operación y no de un manual de funciones propiamente. Estos documentos se encuentran en una ruta de carpetas que son consultadas por personal exclusivo con acceso a ellas. De igual manera, es importante agregar que estos documentos cuentan cada uno con los responsables de realizar el proceso, la periodicidad para hacerlo, el motivo por el cual es importante llevarlo a cabo y la descripción del procedimiento.

En dichos documentos se encuentra el estado actual de los *auxiliaries* con la caracterización de los mismos, los cuales son utilizados en la operación para el reporte de novedades dentro del turno de los agentes. Como se evidencia en el cuadro 1.

Cuadro 1: Tipos de *Auxiliaries*

NOMBRE	CÓDIGO	CONCEPTO	CASOS EN EL QUE SE REPORTA
LUNCH	1	Tiempo utilizado para almorzar	No se reporta a UGA porque está dentro de la programación de los turnos y el agente se debe desconectar del sistema
BREAK	2	Tiempo de receso	No se reporta a UGA, está contemplado en el horario del agente
BATHROOM	3	Tiempo utilizado para ir al baño	No se reporta a UGA
MEDICAL APPOINTMENT	4	Tiempo utilizado por las personas que presentan restricciones médicas o inconvenientes de salud durante su turno de trabajo; este <i>Auxiliary</i> es el único que debe ser autorizado por Gestión Humana o Salud Ocupacional.	Pausas activas, mujeres en estado de gestación, personas con problemas de vejiga o con gastritis
COACHING	5	Tiempo utilizado para las retroalimentaciones que requieren con los Analistas de Calidad o con el Supervisor	Acompañamiento a los asesores con el fin de observar cómo está el desempeño y cumplimiento de metas e indicadores propuestos
TRAINING	6	Tiempo utilizado en los momentos en los que se requieren actualizaciones en los procesos manejados en la operación	Tiempo empleado para realizar cambios en procesos de la operación y capacitar a los agentes sobre el funcionamiento del mismo.
TEEM MEETING	7	Este tiempo se utiliza para las diferentes actividades programadas por el supervisor, gestión humana y bienestar	Actividades que buscan cambiar equilibrar el ambiente laboral con las relaciones interpersonales (Get experience, karaoke, etc)

SYSTEM ISSUES	8	Tiempo utilizado para reportar los inconvenientes con credenciales y herramientas de trabajo	Problemas con las herramientas que no permitan el desempeño normal de las actividades
PRE-TURNO	9	Tiempo utilizado por formación para realizar refuerzos en la operación.	Refuerzos a nivel general cuando la operación no tiene claro algún procedimiento (breafing, cierres)

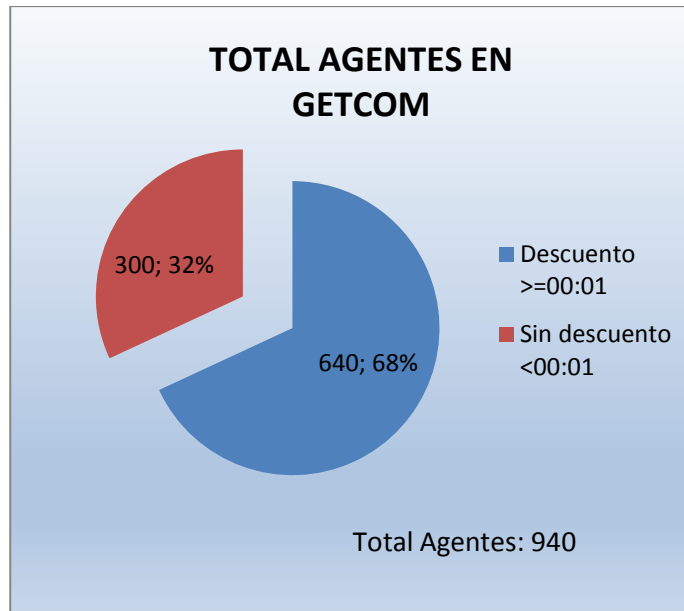
Fuente: Elaboración propia con información tomada de las funciones de UGA

Los *auxiliaries* uno (01), dos (02) y tres (03) aunque se tienen contemplados dentro del sistema AVAYA; no se reportan a UGA porque son tiempos que se tienen programados en el turno que realiza el asesor. El *auxiliaries* 01(Lunch-Tiempo de almuerzo) es una hora de deslogueo (desconexión) que tienen los agentes para tomar el almuerzo; igual que el 02(Break), que son 30 minutos para salir a descansar del turno programado.

Los demás *auxiliaries* se deben reportar debidamente a UGA para que no se vea afectada la nómina que se les liquida a fin de cada quincena, de acuerdo al motivo que corresponde el *auxiliary* en el que se ubican, según se evidencia en el cuadro uno.

Asimismo, para brindar mayor soporte al problema presentado frente al reporte de los *auxiliaries* que conllevan al descuento de los mismos; se utiliza la herramienta ofimática “Excel” para graficar apartados importantes del corte correspondiente al 21 de Enero de 2017 al 05 de Febrero del mismo año.

Gráfica 1: Total Agentes en GETCOM

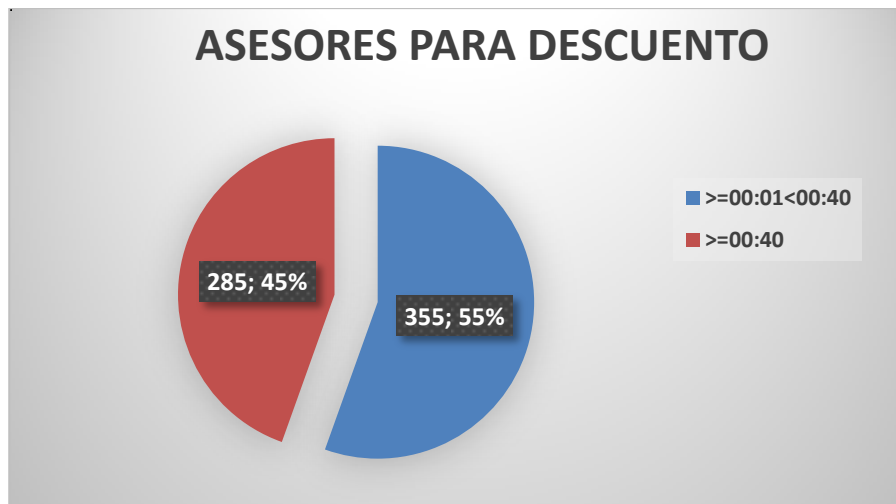


Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica 1 se muestra el total de agentes que conforma GETCOM actualmente (940), también, se discriminan el total de personas que presentan diferencias en el tiempo conexión versus el tiempo a descontar por *auxiliaries* igual o mayor a 01 minuto, siendo este un total de 640 personas con un 68%; mientras que un 32%, es decir 300 personas no presentan descuento por ser menor a 1 minuto.

Adicionalmente, se presenta la gráfica 2 que separa de los 640 agentes para descuento, cuántos de ellos son revisados por los colaboradores de UGA dado que presentan diferencias iguales o mayores a 40 minutos, siendo el total de éstos un 45% (285 asesores), mientras que los agentes que se dejan sin revisar son un 55% (355 asesores).

Gráfica 2: Asesores para descuento



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en la gráfica 3 se presentan los descuentos que se realizan por cada tipo de *auxiliary* que son iguales o mayores a un minuto, dando como resultado que el *auxiliary* que más se descuenta es el 8 (system issues), y el que menos errores presenta es el 4 (medical appointment).

Gráfica 3: Descuento por Tipo de *Auxiliary*



Fuente: Elaboración Propia

En las anteriores gráficas se evidencia que gran parte de los agentes no presentan claridad en el momento de realizar el reporte a UGA, puesto que aunque solo se revisan 285 agentes de 940, un 68% de toda la población tiene errores en las novedades que envía a UGA con el reporte de los *auxiliaries* errados.

Adicionalmente, es importante agregar que dentro de las compilaciones utilizadas para la operatividad de UGA no se cuenta sistematizado ni documentado el procedimiento que se realiza para el descuento de los *auxiliaries*. Sin embargo esta información se transmite a los colaboradores de UGA informal y verbalmente en el momento de la inducción.

De acuerdo con esto, dicho procedimiento se desarrolla en cinco momentos y podría documentarse así:

Cuadro 2: Procedimiento para el descuento de *auxiliaries*.

ETAPA	PROCEDIMIENTO
1	WorkForce Management genera un archivo en Excel con el descuento de <i>auxiliary</i> según las fechas de corte, este descuento se hace por la diferencia generada entre el tiempo de conexión del <i>auxiliary</i> versus lo registrado en la macro.
2	WorkForce Management genera un archivo en Excel con el descuento de <i>auxiliary</i> según las fechas de corte, este descuento se hace por la diferencia generada entre el tiempo de conexión del <i>auxiliary</i> versus lo registrado en la macro.
3	Para la revisión se toman los valores totales a descontar excluyendo el <i>auxiliary</i> 2 (exceso de break) ya que este se descuenta automáticamente, una vez tenido ese cálculo se filtran los asesores que en el total tienen un descontable mayor a 40:00 minutos. La cantidad de asesores se dividen entre los colaboradores de UGA para entrar a la revisión detallada.
4	La revisión detallada se realiza por cada asesor: se revisa en el resumen

	<p>total cual <i>auxiliary</i> tiene un descontable mayor a 05:00 minutos y se procede a revisar día a día la columna descontar de ese <i>auxiliary</i>, una vez detectado el día que figura el descontable se revisa en la PST (elementos de Outlook que se guardan en el equipo se conservan en un Archivo de datos de Outlook) los reportes realizados por el asesor de esa fecha y se pueden presentar los siguientes casos: 1) No se encontraron reporte de ese día. 2) En caso que existan varios reportes ese día del mismo <i>auxiliary</i> se suma el tiempo que reporto el asesor y si ese tiempo es mayor que el registrado en la macro se procede a registrar el tiempo faltante en la macro. 3) Si en los reportes de ese día hay un <i>auxiliary</i> diferente al buscado pero el tiempo coincide con mismo que se está descontando, se revisa en el archivo de descuento el <i>auxiliary</i> que reportó el asesor y si el tiempo de la columna de macro es mayor al tiempo que la columna de conexión se evidencia que fue un mal reporte de <i>auxiliary</i>, por lo tanto se realiza el registro en la macro con el <i>auxiliary</i> correcto que en este caso es el que se está buscando.</p>
5	<p>Una vez terminada toda la revisión de los asesores se le informa a WF para que vuelva a cargar nuevamente el archivo, el cual será el archivo final para descontar</p>

Fuente: Elaboración Propia

Este procedimiento se realiza dos veces al mes con corte de quincena (El primer corte del 06 al 20 y segundo corte del 21 al 05)

Como el anterior procedimiento de descuento de *auxiliaries* no se encuentra dentro de los documentos de la organización, se recomienda que se incluya dentro de estos en la ruta donde están ubicadas las demás funciones que deben cumplir los colaboradores de UGA para su consulta.

-Momento dos: Encuentro con los actores

En un segundo momento, el encuentro con algunos actores se lleva a cabo a partir de entrevistas semiestructuradas, mismas que se realizaron con dos asesores, dos

supervisores y un colaborador de UGA que a la fecha están directamente relacionados con el descuento de *auxiliaries*. Estas entrevistas se aplican con el fin de conocer la percepción frente al reporte de *auxiliaries*, las novedades reportadas y el descuento que se realiza cada quincena.

Para efectos de este ejercicio se toman las preguntas más representativas de las entrevistas con las respuestas brindadas por cada grupo de personas para el análisis de las necesidades de comunicación que tienen los colaboradores.

Grupo 1: Asesores.

Pregunta 1: ¿En alguna ocasión le han realizado descuento de nómina por concepto de *auxiliaries*?

A esta pregunta ambos asesores responden afirmativamente, y están de acuerdo que desde nómina se les ha hecho descuento por *auxiliaries*.

Pregunta 2: ¿Usted se acercó a UGA para verificar el tiempo y el motivo por el cual se le ha hecho descuento de nómina?

Frente a esta pregunta los asesores entrevistados coinciden en que se han acercado a UGA para revisar el tiempo y el descuento hecho en nómina. Adicionalmente, comentan que al contrastar la información enviada con la reportada, encuentran diferencias con el reporte de las novedades. En el caso del asesor 1 los tiempos que se envían no están completos; mientras que el Asesor 2 el descuento realizado tuvo varias motivaciones, dentro de las cuales se encuentran confusión con los datos y error de UGA para el reporte.

De estas respuestas se puede evidenciar que los errores para el reporte de los *auxiliaries* se presentan en gran medida por la forma en la que el asesor la reporta; sin embargo también se presentan fallas en dichos reportes directamente por UGA, dado que algunas veces estos reportes no se realizan de manera adecuada o en el momento indicado.

Pregunta 3: ¿A qué se debe que realicen mal los reportes de *auxiliaries*?

En síntesis, los asesores concuerdan en su respuesta; el tiempo para poder reportar las novedades es crucial debido a la atención del cliente que se encuentra en línea. Asimismo depende del hecho de copiar y pegar el formato sin verificar la información que se envía a UGA.

De esta respuesta obtenida por los agentes, se infiere que las novedades erradas son por distracciones o falta de tiempo en la verificación de la información que se debe enviar a UGA.

Pregunta 4: ¿Los supervisores realizan seguimiento y retroalimentación a las novedades que envían ustedes sobre *auxiliaries*?

Frente a esta inquietud, los entrevistados argumentan que los supervisores realizan retroalimentación frente a las novedades enviadas, exceptuando algunos casos puntuales cuando son afectaciones de gran cantidad de tiempo y los asesores piden colaboración.

Los entrevistados evidencian la falta de acompañamiento por parte de los jefes inmediatos en el momento de realizar el reporte de las novedades y el seguimiento que se debe hacer posterior a estos. Pues toman en cuenta casos esporádicos cuando la afectación se debe a un tiempo alto (no especificado) y ellos se acercan a pedir ayuda.

Grupo 2: Supervisores.

Pregunta 1: ¿Cuál es el procedimiento del supervisor cuando un asesor reporta un *auxiliary*?

Frente a esta pregunta ambos supervisores concuerdan que no existe un procedimiento específico para hacer seguimiento a los reportes de los *auxiliaries* que envían los asesores. Sin embargo, se encuentran similitudes frente a la verificación de la autorización previa del jefe inmediato antes de enviar alguna novedad a UGA; asimismo se verifica el tiempo que el agente tomó y el rango del tiempo en el cual lo hizo y por último contrastan el tiempo de descuento de los asesores con el tiempo que se reportó.

Según las respuestas brindadas por los supervisores entrevistados, se identifica que ellos realizan seguimiento a las novedades y los reportes que presentan los asesores a UGA, aun cuando no se cuente documentado un procedimiento definido para esto.

Pregunta 2: ¿Se presentan muchas inconformidades por parte de los asesores por descuentos de nómina por *auxiliaries*?

Ambos supervisores están de acuerdo en que no se cuentan con muchas inconformidades por parte de los asesores frente a estos descuentos, dado que, la responsabilidad se delega específicamente en cada uno de los agentes en el momento de entrar a operación.

En este apartado se encuentran similitudes frente a las respuestas brindadas, donde se asegura que no es habitual que los agentes se acerquen a los supervisores a presentar las inconformidades en temas de pago de nómina por descuento de *auxiliaries*, porque al momento que ellos ingresan a operación se les realiza la aclaración de la responsabilidad de cada uno para reportar estas novedades; sin embargo los asesores expresan que presentan diferentes inconformidades por descuento de nómina por *auxiliaries*, pero estas no son comunicadas habitualmente al supervisor por las siguientes razones: por desidia de hacer el procedimiento, por escases del tiempo para realizar el reclamo, porque prefieren dejar pasar desapercibido el tiempo de descuento, entre otras.

Pregunta 3: ¿Usted realiza retroalimentaciones constantes a su equipo de trabajo sobre el uso de los *auxiliris* y el reporte que deben hacer?

La respuesta de ambos supervisores es afirmativa; sin embargo el Supervisor 1 aclara que estas retroalimentaciones se hacen principalmente cuando se exceden en su tiempo de descanso (break), mientras que el Supervisor 2 afirma que constantemente se hace seguimiento para recordarles cuando envían reportes errados.

Se evidencia que los supervisores concuerdan en que hacen el seguimiento oportuno a sus equipos de trabajo frente al reporte de las novedades, brindando retroalimentaciones constantemente; contrario a estos los asesores comentan que el seguimiento de sus jefes

inmediatos es casi nulo porque como lo expresan los supervisores, solo se hacen en momentos específicos.

Posterior a las entrevistas realizadas a estos dos grupos, se puede analizar que las respuestas de los asesores y los supervisores difieren puesto que los asesores dejan entrever en sus respuestas las falencias que se presentan para reportar las novedades y la falta de acompañamiento por parte de los supervisores; mientras que estos últimos afirman que dado a la delegación de responsabilidades que se realiza a sus equipos de trabajo; el número de errores presentados por descuento de *auxiliaries* son mínimos.

Asimismo, al realizar la comparación de respuestas de ambos grupos frente a las gráficas 1, 2 y 3 que se evidenciaron en el momento 1 de esta fase, se demuestra que más de la mitad de asesores presentan constantemente errores y falencias con el reporte de *auxiliaries* y por ello se les deduce de nómina este tiempo.

Igualmente, se presentan algunas respuestas brindadas por una colaboradora de UGA, dado que son estas personas las directamente relacionadas con el proceso porque son quienes efectúan las revisiones de descuento de *auxiliaries*.

Colaboradora de UGA:

1. ¿Cuántas novedades se reciben en cada corte de quincena para revisar novedades de nómina?

A esta pregunta la colaboradora informa que aproximadamente se reciben doce agentes para revisar novedades de nómina; sin embargo hace la claridad que por temas de *auxiliaries* no son muchos los casos.

Esta respuesta se puede contrastar con las brindadas por los agentes; donde argumentan que prefieren dejar pasar desapercibido los descuentos por temas de *auxiliaries*. Los reclamos por nómina son solo un 1,2% del total de novedades que se presentan por parte del total de operación (940 agentes).

2. ¿Cuánto tiempo se invierte desde la operación de UGA para la revisión del descuento de *auxiliaries*?

La colaboradora responde que el total de tiempo invertido para realizar el descuento son 25 horas; teniendo en cuenta que cinco personas se dedican a realizar esta labor, cada uno gastando cinco horas.

Al revisar esta respuesta, se expone que las labores de UGA se ven afectadas porque el tiempo que toma revisar el descuento de *auxiliares* es casi medio turno laboral de un colaborador. Si se realiza una aproximación del tiempo gastado para esta revisión, se deduce si una sola persona se dedica a realizar esta labor, gastaría tres días laborales.

3. Según su percepción, ¿A qué se deben los malos reportes?

En esta respuesta la colaboradora de UGA, presenta una nueva arista de los reportes errados, donde informa que estos se dan en dos líneas: inicialmente las personas que pertenecen a Nesting (grupos nuevos que entran a operación) hacen malos reportes por desconocimiento para usarlos; y los asesores antiguos es porque no se toman el tiempo suficiente para revisar los datos que están reportando.

Aquí es necesario expresar que los grupos nuevos y los agentes antiguos tienen diferencias para realizar los reportes, dado que los primeros apenas entran a operación a conocer el funcionamiento de los *auxiliares*, mientras que los asesores antiguos ya llevan manejando el tema por más tiempo. De esta manera, también se evidencia que la respuesta de los asesores concuerda en parte con la brindada por la persona de UGA, donde afirman que no toman el tiempo suficiente para revisar los datos enviados por la atención de los clientes.

4. ¿Cómo mitiga UGA los malos reportes de los asesores?

Frente a esta respuesta la colaboradora informa que la medida que tienen para mitigar estos malos reportes, es la identificación de los errores en los mismos para devolverlos al remitente del correo con el fin que ellos verifiquen la información enviada.

Finalmente, con esta respuesta se demuestra que la unidad de gestión administrativa toma medidas correctivas para disminuir el tiempo que toma la revisión de descuento de

auxiliaries; sin embargo, no es suficiente dado que los errores que se presentan siguen siendo elevados y disminuye el tiempo productivo de los colaboradores de UGA.

Luego de llevar a cabo las entrevistas a los tres grupos de actores, donde se evidencian coincidencias entre algunas respuestas brindadas por el grupo de asesores y la colaboradora de UGA; sin embargo se presentan diferencias con las respuestas brindadas por los supervisores. Esto se puede dar por falta de claridad en la utilización de las novedades que tiene la empresa para los asesores; también por falta de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, por falta de confianza de los asesores para pedir apoyo a los supervisores cuando tienen dudas para el uso y reporte de *auxiliaries*, entre otras situaciones.

Se resalta que se requiere mayor acompañamiento por parte del staff (supervisores) a la operación con el fin de optimizar procesos para la disminución de tiempos muertos y aumentar los indicadores para niveles de servicio.

6.2. FASE 2: Recomendación de estrategias de comunicación organizacional para optimizar el descuento de *auxiliaries*.

Posterior a la fase anterior y con base en la información brindada por los colaboradores y los datos tomados para el análisis del descuento de *auxiliaries*; se encuentra que las mayores dificultades están dadas en los procesos de retroalimentación y comunicación de algunas necesidades de los colaboradores; es por ello que se propone hacer uso de los recursos con los que cuenta la organización para promover e instalar unas estrategias de comunicación interna que promuevan la optimización del proceso de descuento de *auxiliaries* en GETCOM:

Cuadro 3: Estrategias de Comunicación Interna

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA GETCOM		
HERRAMIENTAS	MEDIO	DESCRIPCIÓN
MEDIOS ELECTRÓNICOS	Computadoras	Intranet: A través de esta herramienta se cuenta con un correo electrónico llamado Zimbra al cual tienen acceso todos los colaboradores de la organización para el reporte de las novedades, a través de este, se pueden enviar retroalimentaciones a los asesores cuando se hacen reportes errados, de igual manera, se puede mandar consejos para enviar los <i>auxiliaries</i> . Además de esto, los agentes tienen disponible en una biblioteca virtual el cuadro de <i>auxiliaries</i> utilizados en operación.
	Televisores	En la plataforma de operación se encuentran varias pantallas de televisores destinadas a múltiples fines. En diferentes momentos se pueden transmitir el cuadro con los <i>auxiliaries</i> y los ejemplos de cada uno, a fin de generar mayor recordación por parte de los asesores en el momento de realizar el reporte de la novedad.
RETROALIMENTACIONES	Grupo Focal	Se propone la utilización de grupos focales por parte de los supervisores con los agentes que tienen a cargo en operación al menos una vez cada trimestre con el fin de reforzar en su equipo de trabajo la utilización de cada <i>auxiliary</i> ; además para poner en evidencia casos presentados sobre las fallas que se tienen al momento de enviar las novedades a UGA. Asimismo, se puede presentar una matriz donde se les exponga el total de dinero descontado en total al equipo de trabajo por malos reportes.
TIPS INFORMATIVOS	Cartelera	La empresa cuenta con varias carteleras que tienen información de interés para los colaboradores. En éstas se pueden poner tips a tener en cuenta para el reporte de las novedades a la unidad de gestión administrativa, con el fin de optimizar el tiempo de los auxiliares de UGA, los asesores y los supervisores para el reclamo de estas novedades.

Fuente: Elaboración Propia

Para hacer operativas estas estrategias, en principio se propone un bloque de información ubicado en cada estación de trabajo de los asesores; para ello se hace el siguiente costeo:

Cuadro 4: Costos opción 1

	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
OPCIÓN 1	RESMAS DE PAPEL CARTA	2	\$ 9.900	\$ 19.800
	TONER	1	\$ 100.000	\$ 100.000
	ROLLO DE PAPEL CONTACT X 20Mt	9	\$ 30.000	\$ 270.000
	ROLLO DE CINTA TRANSPARENTE	2	\$ 3.000	\$ 6.000
	RESPONSABLE PARA ADAPTACIÓN EN CUBÍCULOS (DÍAS)	15	\$ 24.590	\$ 368.850
	TOTAL			\$ 764.650

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro anterior se presenta la opción número 1 del plan de costos propuesto para el material necesario en los cubículos de los asesores, teniendo en cuenta que la labor completa se realiza al interior de GETCOM. Es importante aclarar que algunos recursos ya los tiene la empresa y no son necesarios incluirlos (impresora, computadoras).

Cuadro 5: Costos Opción 2

	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
OPCIÓN 2	IMPRESIÓN DE HOJAS A BLANCO Y NEGRO	1	\$ 200	\$ 200
	FOTOCOPIA DE HOJAS A BLANCO Y NEGRO	800	\$ 45	\$ 36.000
	PLASTIFICACIÓN DE HOJAS	800	\$ 1.700	\$ 1.360.000
	ROLLO DE CINTA TRANSPARENTE	2	\$ 3.000	\$ 6.000
	RESPONSABLE PARA ADAPTACIÓN EN CUBÍCULOS (DÍAS)	1	\$ 24.590	\$ 24.590
	TOTAL			\$ 1.426.790

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 6: Costos Opción 3.

	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
OPCIÓN 3	IMPRESIÓN DE HOJAS A BLANCO Y NEGRO	1	\$ 200	\$ 200

	FOTOCOPIA DE HOJAS A BLANCO Y NEGRO	800	\$ 45	\$ 36.000
	PROTECTORES DE HOJAS X 100	8	\$ 7.000	\$ 56.000
	ROLLO DE CINTA TRANSPARENTE	2	\$ 3.000	\$ 6.000
	RESPONSABLE PARA ADAPTACIÓN EN CUBÍCULOS (DÍAS)	2	\$ 24.590	\$ 49.180
	TOTAL			\$ 147.380

Fuente: Elaboración Propia.

De igual manera las dos opciones anteriores (2 y 3) se costean de acuerdo a la cotización realizada con una organización diferente a GETCOM para la entrega completa del material. Además se debe tener en cuenta que estas dos opciones difieren solo en un componente.

Asimismo, otra propuesta que puede tener en cuenta la organización para el material necesario con un cambio periódico de 2 meses; consiste en realizar alianza estratégica con una litografía a gran escala, donde ésta brinde el bloque de información para toda la empresa y GETCOM a cambio brinde el servicio de contact center para promocionar dicha litografía por un período determinado.

7. RECOMENDACIONES

Posterior al análisis de la organización y el ejercicio desarrollado para el procedimiento de descuento de *auxiliaries*, se le recomienda a la organización implementar seguimiento continuo a los asesores en el reporte de las novedades que realizan a la unidad de gestión administrativa; con el fin de optimizar el tiempo empleado para el reclamo de las mismas y el tiempo utilizado por los colaboradores de UGA para llevar a cabo el procedimiento. Además, en los grupos focales propuestos, se recomienda realizar un sumario de casuísticas de los errores y los aciertos de los asesores en el momento de reportar los *auxiliaries*, que se encuentre en la biblioteca de los agentes, con el fin que estos sean material de consulta en ocasiones próximas y tener ejemplos reales de dichas prácticas en momentos de inducción y reinducción.

Asimismo, se recomienda a la organización implementar en cada cubículo utilizado por los asesores, un bloque de información físico donde se especifiquen los *auxiliaries* y el motivo en el cual se utiliza cada uno; del mismo modo, se recomienda cambiar periódicamente dicha información y el formato establecido para ella, dado que ésta empieza a formar parte del entorno y se vuelve indiferente a la vista del asesor. Esto, con el fin de hacer más visual para los agentes la información que se especifica y disminuir el tiempo implementado para la búsqueda en las bibliotecas, reducir la desidia de los colaboradores para enviar la información correcta y generar conexión de manera más sencilla con el contenido de los bloques informativos.

Finalmente, se le recomienda a GETCOM implementar las estrategias de comunicación interna propuestas en este trabajo, dado que estas se realizaron de manera realista y alcanzable según los recursos con los cuales cuenta la empresa y el aporte de cada miembro de la misma; esto se hace con el fin de disminuir el tiempo empleado en UGA para la revisión de descuento de *auxiliaries*.

8. CONCLUSIONES

La comunicación en las organizaciones es importante porque facilita el logro de los objetivos y las metas propuestas para la competitividad en el sector productivo, además atribuye a la interacción que tienen las personas de un mismo ambiente laboral con el fin de llegar a posibles acuerdos sobre un tema determinado para la toma de decisiones. Asimismo, la buena comunicación en las empresas, fomenta la motivación de los colaboradores para incrementar el compromiso y con ello el nivel de productividad.

De igual manera, las estrategias de comunicación interna ayudan a todos los miembros de la organización a manejar un lenguaje similar para optimizar los procesos que se llevan a cabo en la actividad productiva de la empresa porque esta se da de manera más uniforme de acuerdo a la cultura organizacional; además ayuda a que el clima en la empresa sea más favorable para el cumplimiento niveles de productividad, dado que disminuye diferencias en la percepción de trabajo en equipo para el logro las metas.

Las estrategias de comunicación interna propuestas en este ejercicio se realizan con el fin de mejorar los diferentes procesos que lleva a cabo GETCOM, es especial el descuento de *auxiliaries* que se realiza en UGA a fin de disminuir el tiempo implementado para esta actividad. Asimismo, para que los asesores sientan mayor acompañamiento por parte de sus jefes inmediatos en el momento de realizar algún reporte que este directa o indirectamente relacionada con su pago de nómina.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. G. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Málaga.
- Aguilera, J., & Camacho, N. (2008). *Gerencia integral de las comunicaciones*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Aguilera, J., & Camacho, N. (2011). *Comunicación Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Centro de Investigación de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO. (2007). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinamica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Congreso de la República. (4 de Julio de 1991). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Congreso de la República. (31 de Diciembre de 2008). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34488>
- Congreso de la República. (17 de 10 de 2012). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=49981>
- Díaz Bravo, L., & Torruco García, U. (13 de Mayo de 2013). *Investigación en educación médica*. Obtenido de <http://riem.facmed.unam.mx/node/47>
- Facultad de Administración de Empresas UNAULA. (2016). *Reglamento de Prácticas Facultad de Administración*. Medellín: Ediciones UNAULA.
- Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado. (s.f, tomado en el 2016). Obtenido de Intef: http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/101/cd/m2/impress_una_herramienta_ofimtica.html

- Medina, M. I., Quintero, .. M., & Valdez, J. C. (16 de Julio de 2013). *Enciclopedia y Biblioteca virtual de las ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>
- Quintero, J. G. (2009). *Diagnóstico de Comunicación Organizacional de Pedro Gómez y Cía*. Bogotá.
- Rodríguez Gómez, D., & Valdeoriola Roquet , J. (Julio de 2009). *Métodos y técnicas de investigación en línea*. Recuperado el 3 de Abril de 2016, de <http://bernal.pro/informatica/educaciononline/finish/9-educacion-online-y-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion/94-metodos-y-tecnicas-de-investigacion-en-linea>
- Tellez, M. J. (2004). *Colección de tesis digitales Universidad de las Américas Puebla*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf
- Toro, B. D. (Enero de 2014). *Repositorio Digital Universidad Técnica de Ámbato*. Obtenido de La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/6696>
- Vélez, L. V. (s.f, tomado en el 2017). *Facultad de trabajo Social, Universidad Nacional de la Plata*. Obtenido de http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez_vera__investigacion_cualitativa_pdf.pdf