

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“ESTUDIO DE CASO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA e-KANBAN EN
DESPACHOS JURÍDICOS DE LA CIUDAD DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA.”.

Presenta

Michelle Paola Fernández Centeno

Para obtener el grado de:

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

Director de Trabajo Terminal: Dr. Diego Alfredo Pérez Rivas

Ensenada, Baja California a 28 de marzo de 2022.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis: 
Dr. Diego Alfredo Pérez Rivas

Aprobado por los Integrantes del Sinodo:

- 1.- 
Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria
- 2.- 
Dra. Alma Alejandra Soberano Serrano

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Presente.

Asunto: Voto aprobatorio sobre trabajo
Terminal de grado de Maestra

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por MICHELLE PAOLA FERNANDEZ CENTENO para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Maestra en Administración, me permito comunicarle que he dado mi voto **APROBATORIO**, sobre su trabajo titulado:

"Estudio de caso de la implementación de un sistema e-Kanban en despachos jurídicos de la ciudad de Ensenada, Baja California".

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de usted.

ATENTAMENTE
Ensenada, B.C., 22 de abril del 2022



Dr. Diego Alfredo Pérez Rivas

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Presente.

Asunto: Voto aprobatorio sobre trabajo
Terminal de grado de Maestra

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por MICHELLE PAOLA FERNANDEZ CENTENO para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Maestra en Administración, me permito comunicarle que he dado mi voto **APROBATORIO**, sobre su trabajo titulado:

"Estudio de caso de la implementación de un sistema e-Kanban en despachos jurídicos de la ciudad de Ensenada, Baja California".

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de usted.

ATENTAMENTE
Ensenada, B.C., 22 de abril del 2022



Dra. Alma Alejandra Soberano Serrano

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Presente.

Asunto: Voto aprobatorio sobre trabajo
Terminal de grado de Maestra

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por MICHELLE PAOLA FERNANDEZ CENTENO para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Maestra en Administración, me permito comunicarle que he dado mi voto **APROBATORIO**, sobre su trabajo titulado:

"Estudio de caso de la implementación de un sistema e-Kanban en despachos jurídicos de la ciudad de Ensenada, Baja California".

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de usted.

ATENTAMENTE
Ensenada, B.C., 22 de abril del 2022



Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y,

A la Universidad Autónoma de Baja California

Gracias a sus investigadores que me impulsaron a buscar un posgrado

Gracias a sus planes de apoyo a la educación continua que me permitieron tener acceso a esta maestría.

A mi familia y epicúreos:

Han sido mi bosque, su amor ha dado luz a mis pasos,

me han colmado de dicha y virtudes

Índice

1. Introducción	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Objeto de la investigación	2
1.4 Objetivo general	2
1.5 Objetivos específicos	3
1.6 Pregunta de investigación	3
1.7 Preguntas específicas	4
1.8 Determinación de variables:	4
1.9 Justificación	7
2. Marco Teórico	10
2.1 Antecedentes	10
2.1.1 Justicia Pronta en México	11
2.1.2 Productividad en el Sector Servicios	12
Comunicación	12
Ruido en la Comunicación	14
Resistencia al Cambio	16
Eficiencia	17
2.1.3 Herramientas Tecnológicas y Metodologías Ágiles	19
Lean Management	20

Kanban, Orígenes y sus variantes	20
2.1.4 Importancia de la optimización en el sector servicios	23
Kanban en un despacho jurídico.	25
2.2 Estado de la cuestión	28
2.3 Estudios internacionales	28
2.4 Estudios nacionales	35
2.5 Estudios regionales/locales	36
3. Método	38
3.1 Descripción del escenario	39
3.2 Enfoque y alcance	40
3.3 Diseño	41
3.4 Instrumentos	42
3.5 Sujetos de investigación	43
3.6 Población	44
3.7 Muestra	44
3.7.1 Criterios de inclusión.	45
3.8 Diseño metodológico	45
3.9 Validación por jueceo	46
3.10 Piloto de la prueba	52
3.11 Análisis de datos	54

4. Resultados	56
4.1 Análisis de datos	56
4.2 Análisis descriptivos	56
4.3 Análisis estadísticos	60
4.4 Análisis de normalidad de datos	61
4.5 Análisis comparativo	62
5. Conclusión y discusión	66
5.1 Interpretación de resultados	66
5.2 Limitaciones	72
5.3 Recomendaciones	74
Bibliografía	75
ANEXO	79

Índice de tablas

Tabla 1. Relación de variables	5
Tabla 2. Impacto positivo logrado	22
Tabla 3. Porcentaje de profesionistas ocupados en áreas afines por carrera.	24
Tabla 4. Similitudes entre las profesiones mencionadas en el estado de la cuestión.	30
Tabla 5. Correlación de ítems con el constructo que miden.	47
Tabla 6. Correlación de ítems con el tipo de respuesta.	47
Tabla 7. Método de adecuación del instrumento de Escobedo (2018).	49
Tabla 8. Formato para validación de instrumento.	50
Tabla 9. Coeficiente de validez de contenido por cada una de las dimensiones	52
Tabla 10. Método seguido para el piloteo.	54
Tabla 11. Posterior a la implementación, ¿Me siento satisfecho (a) con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo?	59
Tabla 12. Posterior a la implementación ¿Me siento satisfecho (a) con la comunicación que existe entre mis compañeros de trabajo y yo?	59
Tabla 13. Respecto a las necesidades del despacho y de mi puesto de trabajo, la cantidad de trabajo que realizo es:	60
Tabla 14. Normalidad de los datos.	61
Tabla 15. Correlación de variables.	62
Tabla 16. Correlación de variables.	64
Tabla 17. Resultados pre y post implementación: comunicación y productividad	65

Resumen

Las vías de comunicación interna de una empresa funcionan como un punto clave para el correcto flujo y transmisión de información, a la vez que tienen un impacto directo en la estabilidad y crecimiento de la empresa. Para lograr este crecimiento, se necesita que la comunicación sea efectiva, es decir, que los mensajes se transmitan de forma clara y sencilla, que sea comprensible, en la cantidad necesaria y que fomente el respeto entre los interlocutores; sin embargo, en una era de globalización, se necesita también que las vías de comunicación sean prácticas y los mensajes altamente accesibles. En la presente investigación se propone, mediante un estudio de caso correlacional con enfoque cuantitativo, adecuar e implementar sistemas e-Kanban en tres despachos jurídicos en la ciudad de Ensenada, Baja California, buscando determinar si la adopción de esta metodología ágil puede tener o no, un impacto positivo en la comunicación y la productividad de dichas empresas pertenecientes al sector servicios.

Abstract

Internal communication methods used on any enterprise are one of the key elements on the optimal information cycle; they have a major direct impact on both stability and growth for any business. Such growth requires functional communication, where information is clear, concise, enough & respectful; nowadays however, the list of requirements for information pathways require also an easy distribution, fast reception, and simplified accessibility. This work describes and reviews the implementation of an e-Kanban system on 3 different local law firms in Ensenada BC on a correlational case study using a quantitative analysis. This should serve as evidence on how the so called "Agile Methodologies" could influence on both the communication and in turn productivity for such enterprises.

1. Introducción

El enmarañado flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan –en todas direcciones– en el seno de las organizaciones, puede dificultar el seguimiento y realización de tareas, influyendo en la producción y rendimiento de los trabajadores y de la empresa, dando como resultado el gasto innecesario de recursos. Denominamos “ruido” a cualquier factor, ya sea interno o externo, que distorsione o confunda la comunicación, logrando interferir en el acto comunicativo. Este concepto no se limita a una manifestación sonora, sino que engloba entre otras cosas una mala transmisión o interpretación del mensaje. (Guzmán, 2012).

La comunicación organizacional es un punto clave para el óptimo flujo de la información que circula por los canales internos de una compañía (indistintamente del tamaño o complejidad de la empresa) y que contribuye a la obtención de mejores resultados. Por dicha razón, la comunicación no debe ser vista como un problema inherente a los empleados y a su formación personal o académica, sino como un problema de la empresa misma (Escobedo, 2018, citando a Berceruelo, 2014).

Para mantener un alto desempeño competitivo, las empresas deben posicionarse en las fronteras de la innovación (Muljani, 2019; Schwab, 2017). La globalización llevará a un incremento de las necesidades de los clientes de servicios jurídicos a nivel internacional, resultando en que los bufetes innovadores tengan una mayor captación de clientes locales, y ofrezcan servicios a clientes de otros países en tramitología y asesoría jurisdiccional y no jurisdiccional (Bruch, 2016). La implementación del sistema Kanban podría mejorar la atención brindada a clientes fuera del país, ya que el uso de estos pizarrones electrónicos facilita el acceso ágil, rápido y efectivo a la información referente a cada asunto. De esta manera, cualquier

empleado del despacho podrá brindar a los clientes, información certera sobre el estado procesal de los trámites en los que tienen interés, fomentando la confianza y la transparencia en el servicio.

1.2 Planteamiento del problema

En los trabajadores de algunos despachos jurídicos de Ensenada, Baja California, se evidencia por observación externa y experiencia personal, una baja eficiencia en los procesos de comunicación organizacional y productividad, así como la consecuente aparición del fenómeno de ruido.

1.3 Objeto de la investigación

Se enmarca en el proceso de análisis de la implementación de metodologías ágiles en despachos jurídicos para la mejora de la comunicación y la productividad de sus trabajadores.

1.4 Objetivo general

Implementar un sistema e-Kanban en despachos jurídicos en Ensenada, Baja California, como metodología ágil, que permita mejorar la comunicación y la productividad de sus trabajadores.

1.5 Objetivos específicos

Diagnosticar la comunicación y productividad de los trabajadores de despachos jurídicos en Ensenada, Baja California;

Analizar la adopción de una metodología ágil en despachos jurídicos para mejorar la comunicación y productividad de sus trabajadores;

Implementar un sistema e-Kanban, como metodología ágil en despachos jurídicos, para la transmisión primaria de tareas;

Evaluar el impacto de la implementación de un sistema e-Kanban para mejorar la comunicación y la productividad de los trabajadores de despachos jurídicos mediante un estudio de caso

1.6 Pregunta de investigación

¿La implementación de una metodología ágil, diseñada para el sector producción como lo es el sistema Kanban, puede mejorar la comunicación y elevar la productividad entre los trabajadores de un despacho jurídico?

1.7 Preguntas específicas

¿Qué aspectos son importantes para lograr una comunicación organizacional de calidad y una mayor productividad en despachos jurídicos en Ensenada, Baja California?

¿Cómo mejorar la comunicación y productividad de los trabajadores en despachos jurídicos?

¿Cuál sistema e-Kanban es el más adecuado para la transmisión primaria de tareas en cada despacho jurídico?

¿Cuál es el impacto obtenido al implementar un sistema e-Kanban para mejorar la comunicación y productividad de los trabajadores de despachos jurídicos?

1.8 Determinación de variables:

Variable independiente: Adopción del sistema Kanban.

Variable dependiente 1: Comunicación (medido en la satisfacción del personal de cada uno de los despachos).

Variable dependiente 2: Productividad (medido en la satisfacción del personal de cada uno de los despachos).

Tabla

1. Relación de variables

<i>Variable independiente</i>					
Variable	Dimensión	Indicador	Unidad	Índice	
<p><i>Adopción del Sistema e-Kanban: Cuando la tecnología es aceptada y utilizada, aportando beneficios a quiénes la adoptan (Cabrera, Hernández, Mejía y Fuentes, 2019).</i></p>	Identificación del despacho;	Datos socio-demográficos del despacho	Código Postal	1=22800 2=22830 3=22890	
			Adopción de la herramienta	Sexo del personal	1= Mujer 2= Hombre
				Cantidad de tareas asignadas por Kanban	Del 1 al 2, donde: 1= Sí 2= No
	Satisfacción respecto a la asignación de tareas	Del 1 al 2, donde: 1= Satisfecho 2= Insatisfecho		1= Satisfecho 2= Insatisfecho	

Variables dependientes

Variable	Dimensión	Indicador	Unidad	Índice
<p>Comunicación:</p> <p>Proceso a través del cual se le da sentido a la realidad.</p> <p>Comprende desde la emisión y recepción del mensaje, hasta la comprensión y reinterpretación del receptor (Brandolini, 2009).</p>	<p>Comunicación vertical ascendente;</p> <p>Comunicación vertical descendente;</p> <p>Comunicación horizontal</p>	<p>Satisfacción/ Insatisfacción</p> <p>(Percepción del personal)</p>	<p>Del 1 al 4, donde:</p> <p>1= Totalmente en desacuerdo y</p> <p>4= Totalmente de acuerdo</p>	<p>1= Totalmente desacuerdo</p> <p>2= Parcialmente en desacuerdo</p> <p>3= Parcialmente de acuerdo</p> <p>4= Totalmente de acuerdo</p>
<p><i>Productividad:</i></p> <p>Relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.</p>	<p>Eficiencia</p>	<p>Satisfacción/ insatisfacción</p> <p>(Percepción del personal)</p>	<p>Del 1 al 3, en donde:</p> <p>1= Mayor a lo necesario y 3= Menor a lo necesario</p>	<p>0= Mayor a lo necesario</p> <p>1= Justo lo necesario</p> <p>2= Menor a lo necesario</p>

1.9 Justificación

En el contexto del proceso de comunicación interna que se vive en diferentes despachos jurídicos, uno de los mayores problemas es la existencia de un tercero o intermediario, que se encarga de llevar mensajes del emisor originario al receptor final. Normalmente este intermediario es una persona inmersa en el contexto del despacho, pero ajena al contexto del mensaje específico, como podría ser una secretaria o una recepcionista que conoce a fondo el clima organizacional, pero desconoce el sustento teórico o ejecutivo de los procesos que ocurren al interior del despacho.

Enfocándonos en las vías de comunicación interna de la empresa, la implementación de una herramienta que facilite la transmisión primaria de tareas de forma directa, permitiría la eliminación de un receptor- transmisor intermediario, quitando responsabilidades comunicativas e interpretativas a un tercero, permitiéndole enfocarse en la atención de su puesto de trabajo. Esta mejora en los procesos tendrá dos consecuencias inmediatas.

En primer lugar, cada miembro del equipo de abogados deberá responder directamente por la recepción e interpretación de cada una de las tareas encomendadas, por lo que paralelo a la implementación de la herramienta, el personal buscará un mejor aprovechamiento de los recursos.

En segundo lugar, al implementar una variante electrónica del sistema Kanban en la población sujeta a estudio, eliminaremos la intervención de un tercero en el proceso de comunicación, reduciendo considerablemente el “ruido” en el proceso de transmisión- recepción de tareas o ideas fundamentales para la producción, elevando la productividad de la empresa.

Implementar sistemas tecnológicos de fácil manejo permitirá un mejor aprovechamiento de los capitales de la empresa. La implementación de un e- Kanban tendría un costo mínimo a los despachos, toda vez que el personal cuenta con teléfonos inteligentes o computadoras a las que se

podría descargar la aplicación. De igual forma, los despachos cuentan con servicio de internet, por lo que tampoco generaría costo extra a la empresa o al trabajador.

Por otra parte, el sistema e-Kanban se asocia mayormente a sistemas de producción de software y manufactura, así como para el control de inventarios y almacenes (Ahmad, Dennehy, Conboy, & Oivo, 2018). Es decir, se aplica a procesos muy concretos con resultados específicos. Esta investigación propone ampliar el uso del e-Kanban a empresas en donde los procesos se adapten a cada caso en particular. Es decir, en donde los requerimientos del servicio varían de cliente a cliente, buscando resultados especializados y enfocados en bajo volumen productivo.

Otra ventaja de la implementación de pantallas visuales radica en la posibilidad que tiene cada persona de escribir o ver las tareas a su tiempo: (1) el mensaje es enviado mediante una ficha de tarea y a partir de ese momento será visible para la persona a la que está dirigido, (2) de forma que el receptor puede terminar la tarea que se encuentra realizando y (3) posteriormente ver la tarjeta de trabajo, sin que exista forzosamente un “tiempo común” para la transmisión-recepción del mensaje, evitando que cualquiera de los involucrados tengan que dejar de lado sus tareas para participar del acto comunicativo.

Villamil (2017) realizó un estudio que versa sobre los tipos de comunicación que existen al interior de la empresa y como pueden ser usados como herramienta estratégica de la empresa. Entre sus conclusiones menciona que la comunicación interna ayuda a que mejore el clima laboral y al rendimiento de los trabajadores, fomentando la satisfacción del empleado y la motivación.

Además, Palacios Arias (2021) en su estudio de diagnóstico sobre la comunicación interna de las MiPyMEs, señala que las organizaciones que se dedican a la prestación de servicios sobre todo a la atención primaria al cliente, tienen problemas de comunicación que se ven claramente reflejados en el proceso de atención. Los problemas de comunicación a que se refiere el autor de

estudio se pueden suscitar -como es ya sabido- por el manejo inadecuado de las herramientas de comunicación que utiliza la empresa; pero también pueden ser resultado de omisiones que voluntaria o involuntariamente existen por parte de las gerencias y que consisten en no brindar atención a los conflictos internos que surgen por falta de empatía a las necesidades entre compañeros de trabajo o por indiferencia a las mismas.

Por último, Oak Power, la empresa española de consultores de comunicación y Marketing, que se dedica a lograr un estilo comunicación efectiva al interior de las empresas y entre las empresas, menciona que el 59% de las PyMEs reconoce tener problemas de comunicación interna. Además, 72% de las empresas admiten tener problemas de comunicación externa.

2. Marco Teórico

Una vez que se ha identificado y planteado el problema de estudio, se construye un marco de revisión literaria con todo aquello que se sabe sobre el tema. Estas revisiones serán el marco teórico de referencia que guiarán el estudio. De igual forma, el marco teórico sirve como una prueba que corrobora si la hipótesis planteada es congruente o no con los estudios anteriormente realizados. (Sampieri, 2010).

2.1 Antecedentes

El “*Lean management*” o gestión Lean fue creado en Japón por Taichi Ohno después de la Segunda Guerra Mundial (Houti, 2017). En un primer momento, se implementó en la fábrica de carros Toyota, buscando aumentar la eficiencia y disminuir el desperdicio. Puesto que gestión Lean aborda cinco etapas: (1) diseño de producto, (2) coordinación de la cadena de suministro, (3) relación con el cliente, (4) fabricación del producto desde la recepción del pedido hasta la entrega, y (5) la gestión del proyecto empresarial es adaptable a toda empresa que crea valor para los consumidores, (como lo es el sector servicio), logrando un flujo constante de trabajo y nivel bajo de inventarios (Kimsey, 2010; Womack, 2017). Una de las herramientas de la metodología Lean es el sistema Kanban.

Pese a que *Lean* es muy utilizado, su uso se centra mayormente en la industria manufacturera (Ikumapayi, 2020; Powell, 2018). Sin embargo, incluso en su forma más rudimentaria (formado por un panel y tarjetas) el sistema Kanban puede mejorar las tareas de

ejecución de producción en ambientes de alta diversidad y bajo volumen productivo. Esta metodología puede ser usada como un Sistema de Soporte de Decisiones de Operación –*Operation Decision Support System (ODSS)*- (Krishnaiyer, 2017), puesto que las tarjetas son una señal que autoriza a ordenar o producir más -en un sistema uno a uno-, manteniendo así el flujo de trabajo (Powell, 2018).

2.1.1 Justicia Pronta en México

En México, el derecho del gobernado a una justicia pronta y expedita es una garantía constitucional, y se encuentra plasmada en el artículo 17 de nuestra Carta Magna. La impartición de justicia con las características anteriormente mencionadas requiere la capacitación, profesionalización y mejora constante de todas las partes involucradas, incluyendo a los abogados litigantes y operadores jurídicos.

Bajo las premisas de que (1) las leyes vigentes deben ser apegadas a Derecho; (2) la justicia es el valor jurídico que debe perseguir el Derecho, y que (3) el Derecho regula la vida de las personas en sociedad (Atienza, 2001), se puede inferir la importancia social de una justicia pronta y expedita.

Acorde con lo anteriormente señalado, el Poder Judicial poco a poco ha apostado –de manera muy asertiva- a herramientas tecnológicas, que le han permitido entre otras cosas, que los juicios se inicien por vía electrónica, realizar notificaciones y audiencias mediante video llamada, mantener respaldo digital de los juicios, publicar sentencias y extractos de sus acuerdos en su página de internet. Ante esta situación sólo nos queda preguntarnos, si el Poder Judicial de la

Federación pudo voltear a ver los progresos tecnológicos e incorporarlos a su funcionamiento diario para poder garantizar al gobernado su derecho a una justicia pronta, ¿Por qué un gran número de despachos jurídicos aún no han decidido adoptar nuevas herramientas tecnológicas que permitan aminorar los costos y aumentar el aprovechamiento del capital humano?

En las últimas décadas ha aumentado de manera exponencial el movimiento de la globalización en general, dando como consecuencia un alto crecimiento en el comercio de gestión de servicios de consultoría y servicios legales (World Trade Organization, 2019). Los servicios legales incluyen tramitología, consultoría, jueces, notarios y demás profesionistas del área legal. Dentro del comercio de servicios, los servicios legales han sido unos de los más regulados hasta convertirse en el sector donde son más notables las altas restricciones a la presencia de personas físicas para el suministro del servicio en otros países. Al ser uno de los servicios más restringidos, los servicios legales son el segundo servicio en el que los profesionistas se licencian más, solamente superado por los servicios médicos y de salud (World Trade Organization, 2019).

2.1.2 Productividad en el Sector Servicios

Comunicación

Brandolini define al acto comunicativo en un sentido muy amplio y de una manera casi poética, argumentando que la comunicación es el proceso a través del cual se le da sentido a la realidad. Comprende desde la emisión y recepción del mensaje, hasta la comprensión y reinterpretación por parte del receptor (Brandolini, 2009). No se puede dejar de lado que una conceptualización que

encierra tanto, debe significar también un grave problema al momento de materializarse o darle un sentido práctico.

La empresa no se constituye como un ente ajeno a la realidad comunicacional, por el contrario, vive inmerso en ella, y los que la constituyen deben ser conscientes de que la comunicación organizacional dependiendo de su manejo, puede ser tanto un problema como una herramienta. De ello nos pueden dar cuenta Molina, Arteaga y Briones (2016), que nos mencionan que el comportamiento organizacional adquiere una suerte de fuerza activa e impulsora de la eficacia y la eficiencia de las empresas. Así, uno de los problemas que afecta principalmente el comportamiento organizacional, es la comunicación (Terán, y otros, 2017).

Por otra parte, para el filósofo Charles William Morris (1995) existen tres niveles de comunicación, los cuales son lineal, dinámico y productivo. El primero se aboca al simple acto comunicativo, es decir, a la producción y recepción del mensaje, así como a la calidad física de la transmisión. En el caso del segundo nivel o nivel dinámico, no es suficiente la transmisión clara de una idea, sino que se busca que el mensaje logre algo específico, es decir, tiene una intencionalidad, por lo que en este nivel no solamente se observa un propósito en el mensaje, dado que a la par también se espera una retroalimentación de parte del receptor. Por último, el tercer nivel o nivel productivo, es en el que se da un uso inteligente a la información y a la retroalimentación, con la finalidad de cumplir los propósitos de convivencia humana. Es precisamente este último nivel el que se caracteriza por la complejidad que existe en el acto social por los diferentes tipos de interrelación que se dan dentro de él.

Según Vilches (2019) dentro de las áreas administrativas, la comunicación efectiva consiste en el correcto desempeño en el trabajo y se presenta como un elemento importante de la efectividad administrativa. Este tipo de comunicación incluye (1) un mensaje que se transmite de

manera sencilla y clara, (2) que es comprensible para el que escucha, (3) que otorga la información necesaria para la realización de tareas de una forma más fácil, (4) a la vez que mantiene el respeto y la unión de los interlocutores. En el caso específico de la empresa, la complejidad se hace notar cuando los integrantes de la organización tienen dificultades de comunicación con ellos mismos (comunicación interna) o con quienes interactúan con la organización (comunicación externa). De tal forma que, aunque la comunicación nos ayuda a transmitir o recibir ideas, no siempre es efectiva, ya que de cualquiera de los elementos que intervienen en ella pueden proceder ruidos (García, 1993).

En Ensenada, Baja California, los despachos suelen ser pequeños y con un número limitado de personal que se encarga de realizar muchas tareas. Una mala comunicación por parte de cualquier miembro del despacho termina repercutiendo en el trabajo de todos los colaboradores, y como consecuencia en el resultado final que se le presenta al cliente. De lo anterior se puede inferir que una comunicación organizacional deficiente se traduce en realizar trabajo extra para lograr la satisfacción del cliente. Naturalmente, estos problemas de comunicación organizacional podrían ser erradicados o aminorados a través del uso de un sistema que disminuya la cantidad de ruido en la comunicación interna y externa.

Ruido en la Comunicación

Se denomina ruido o barrera a cualquier perturbación experimentada por la señal en el proceso de comunicación, es decir, a cualquier factor que le dificulte o le impida la comunicación a cualquiera de sus elementos (Chávez, 2015). Por tanto, dentro del proceso comunicativo y contrario a la

usanza habitual, el ruido no se limita a impulsos sonoros poco reconfortantes, sino que se extiende a una amplia gama de opciones como pueden ser (1) la disfonía del transmisor o la hipoacusia del receptor, pero también pueden ser (2) la falta de atención, (3) la incapacidad de transmitir correctamente un mensaje, (4) la existencia de distractores, (5) las diferentes acepciones que pueda tener una misma palabra u homonimia, (6) las interrupciones constantes o cualquier otra que cause una perturbación en el proceso de comunicación. En palabras de Guzmán:

“Estos factores pueden ser internos o externos... Son internos cuando el receptor no presta a la debida atención, y externos cuando el mensaje se distorsiona por otros sonidos del ambiente, como la lluvia, los rayos, la música, etc. El ruido tiene la cualidad de presentarse en cualquier momento del proceso de comunicación...Es necesario que los miembros de cualquier organización, pongan especial interés en los factores que originen y hagan crecer el ruido, con la finalidad de lograr una mejor comunicación.” (Guzmán, 2012).

El ruido se puede encontrar de diversas maneras durante cualquier acto o proceso de comunicación, sin que la comunicación organizacional sea una excepción. A esto se puede agregar que la ausencia de una comunicación efectiva funciona como un inhibidor de la organización efectiva (Vilches, 2019). En conclusión, cada uno de los sujetos de la organización debe buscar la eficacia de este acto bidireccional, pues los roles dentro del acto son cambiantes, pasando cada persona a ser transmisor o receptor en diferentes momentos. Resulta benéfico para la empresa que ofrece servicios jurídicos poner interés en identificar aquellas situaciones que producen ruido, para

posteriormente implementar estrategias que ayuden a disminuir o eliminar cualquier barrera en el acto comunicativo.

Resistencia al Cambio

El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generando modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo, de la realidad. La resistencia al cambio puede ser de manera organizacional y de manera personal, resultando de una consecuencia de la personalidad del individuo, del sistema social o bien, del modo implementación de cambio, y adoptando formas abiertas o encubiertas (Duque, de Ocampo, & Velázquez, 2013). Entre los fenómenos más observados al interior de las organizaciones contemporáneas, se encuentra la generación de ambientes laborales competitivos y de alta exigencia, en los cuales los trabajadores se hallan sometidos a permanentes exigencias, cambios e incertidumbres (Salgado, Leria, Arcos, Pineda, & González, 2018).

La gestión de tareas ha sido siempre uno de los mayores problemas dentro de la empresa. La necesidad de organización y distribución del trabajo individual y colectivo ha dado pie a la creación de múltiples herramientas y metodologías. Por ejemplo, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo desarrolló una herramienta informática que apoya la gestión de trabajo mediante el uso de tableros virtuales Kanban como instrumento de coordinación, comunicación y seguimiento (Cornejo & Hernández, 2015). La plataforma se sitúa en el contexto de las empresas mexicanas y permite en cada ficha la inserción de información general de la tarea, la inserción de información extra (bitácora de incidentes o sucesos relacionados a la tarea), así como de

información documental (archivos, fotos) que sirve como tarjeta de evidencia, de respaldo o de resultados. El sitio Web en el que se encuentra el Kanban acepta la asignación de roles de usuarios, habilitando o deshabilitando opciones según el caso particular, pero también permite la asignación de prioridades a cada tarea.

La plataforma fue utilizada en tres escenarios diferentes y representativos: (1) la dirección de apoyo PROMEP dentro de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; (2) la empleadora UAV *Projects México*; (3) la administración de tareas individuales de los creadores de la plataforma. Todos los escenarios mencionados otorgaron una buena percepción al sistema Kanban que se desarrolló e implementó, por lo que podemos concluir que la elección de un Kanban que se adapte a las necesidades del lugar en que se utilizará, afecta de manera positiva a los resultados de la implementación. Mientras que *a contrario sensu*, la correcta selección del sistema Kanban a implementar puede evitar que el sistema por sí mismo termine fomentando una resistencia a la implementación, constituyendo una barrera de la comunicación.

Así, en esta investigación las principales limitaciones que se esperan encontrar son (1) la apatía o falta de credibilidad a nuevos sistemas de trabajo o tecnologías, (2) la falta de compromiso de la gestión y (3) la falta de implementación de mejoras de calidad y control de calidad (Rahman, 2013).

Eficiencia

Para mantenerse de manera competitiva en el mercado es necesario manejar correctamente la complejidad y flexibilidad relativa al ambiente empresarial. Por ello, resulta esencial que la

empresa cuente con las herramientas apropiadas que apoyen a la toma de decisiones y ayuden a mantener de forma eficiente el flujo en la cadena de suministros, con el objetivo de lograr posicionarse de manera competitiva en el mercado. Kanban ha demostrado ser una herramienta sumamente útil para la toma de decisiones en ambientes de ruido medio, agregando la ventaja de que su implementación es de muy bajo costo (Puche, 2019).

Existe una relación directa entre la satisfacción del personal y el mayor rendimiento. Un estudio realizado en Sevilla, España, evaluó el grado de satisfacción logrado al implementar un sistema Kanban (Aguilar, 2015). El estudio se desarrolló mediante un análisis factorial, descriptivo y exploratorio, en 1123 trabajadores de una red hospitalaria con 955 camas. Para la realización del estudio se capacitó en el uso de Kanban únicamente a una parte del personal de los hospitales, es decir, no todos los trabajadores de todas las áreas de cada hospital fueron capacitados. Los resultados muestran una diferencia significativa en el grado de satisfacción entre el personal que fue capacitado y el que no fue capacitado para la implementación de la metodología ágil. A pesar de esto, también se observó una marcada diferencia en la satisfacción del personal por áreas, independientemente de la preparación recibida. El alto grado de satisfacción relacionado a la correcta implementación de la metodología ágil en comento, demuestran los bajos riesgos asociados a su uso e implementación, en tanto que el aumento en el rendimiento del personal apunta a que el uso de estos sistemas conlleva a un ahorro económico para el hospital.

En Padova, Italia, se realizó también un estudio documental que describe cómo se están utilizando las metodologías ágiles para facilitar el trabajo del “artesano”. Lean se ha vuelto necesaria para responder a las solicitudes tradicionales del mercado, como lo son la reducción de los tiempos de entrega o las solicitudes con tiempos de entrega particulares, pues proveen una visión más completa del producto, el ciclo de trabajo del artesano y su rol dentro de la empresa.

Milani (2018) menciona que un artesano es aquella persona que trabaja con el pensamiento creativo e innovación, que asume riesgos y que debe buscar cuidar al cliente ofreciendo pulcritud en el trabajo, atención y limpieza. En ese sentido, los abogados son artesanos, al igual que muchos profesionistas, por lo que los resultados obtenidos en este estudio podrían ser replicables en un despacho jurídico. Al implementar Kanban, los artesanos y a las pequeñas empresas consiguen una inspección visual que destaca las áreas de sobreproducción y de no sincronización, brindando la posibilidad de nivelar la capacidad de producción.

2.1.3 Herramientas Tecnológicas y Metodologías Ágiles

Paleta y Viera (2008) concluyen que:

“...las tecnologías de la información pueden ser resumidas como un conjunto de todas las actividades y soluciones producidas por una fuente computacional y con aplicaciones en muchas áreas. El término tecnología de la información y comunicaciones es comúnmente utilizado para denotar el conjunto de recursos automáticos (no-humano) dedicadas al almacenamiento, procesamiento, y a la comunicación de la información, así como al modo como estos recursos están organizados en un sistema capaz de ejecutar dicho conjunto de tareas”.

Así, un sistema de integración correctamente diseñado, permite tanto la recopilación de datos de la cadena de suministros, como el análisis de las decisiones que maximizan su rentabilidad.

Lean Management

En 1940, la industria automotriz fue la industria pionera de *Lean management*. Poco a poco las metodologías ágiles fueron ganando terreno, abarcando gradualmente otras áreas; a grandes rasgos, en 1984 se comenzaron a utilizar en el sector producción, pero en áreas de operaciones distintas a la automotriz. De ahí, en 1992, *Lean* fue utilizado de manera regular en el sector servicios. Poco después, en el año 2002, estas metodologías fueron adoptadas para el manejo de hospitales. Por último, en 2010, *Lean* se convirtió en una herramienta importante en la industria tecnológica. Hoy día se encuentran en cualquier parte, desde las fábricas hasta la educación y desde los comercios hasta la administración pública. (Karadova & Demecko, 2016). Las reservas hacia las metodologías ágiles suelen basarse en la idea de que fueron creadas para fabricar autos, y que las personas, las ciudades, la salud o los servicios no son automóviles, pero debemos recordar que de cada metodología se toma una idea base como punto de partida, y de ahí se adapta para lograr los resultados que se necesitan.

Kanban, Orígenes y sus variantes

La palabra Kanban es un término japonés que se utiliza para tableros o pantallas visuales; esto es, al hablar de Kanban nos referimos a un tablero que posee columnas con rubros establecidos. El tablero se maneja por tarjetas que indican un estado dentro del proceso. Cada tablero, su número de columnas, el nombre de cada una de ellas y el tipo de tarjeta son adaptables a las necesidades de la empresa en que se utilizan. Sin embargo, la idea básica es la misma: cada tarjeta posee una

indicación y transita por una serie de pasos para cambiar del estado “para realizarse” al estado “hecho”. Al indicar cuando es necesario producir y cuando no, Kanban se convierte en un sistema de comunicación.

El sistema Kanban electrónico o e-Kanban, es una evolución del sistema Kanban tradicional y cuenta con una modificación base: *el movimiento de las tarjetas que en la versión rudimentaria se hacía de forma manual, aquí se hace de forma electrónica, lo que ofrece ventajas sobre el error humano en la manipulación de tarjetas, disminuye el tiempo invertido y resulta en una mayor exactitud, contraponiéndose al costo por la implementación de la aplicación* (Houti, 2017); *su implementación resulta apropiada en ambientes de trabajo complejos (poca producción, pero alta especialización) en los que existe dificultad para mantener lograr un óptimo manejo manual de tarjetas.*

A fin de lograr el efectivo funcionamiento de una empresa, resulta lógico que se opte por las variantes electrónicas del Kanban, pues se ha demostrado que su correcta implementación logra disminuir los tiempos de entrega en ambientes de demanda inestable (Junior, 2010). El uso de un panel de control permite que las responsabilidades de cada persona se encuentren bien definidas, dando la seguridad de que cada tarea es visible al personal y que existe alguien encargado de cada tarea.

Se han documentado ventajas del e-Kanban respecto del Kanban tradicional, destacando: el registro de la intervención de cada operador, pues permite fincar responsabilidades por material extraviado o retraso en el suministro; eliminación de operaciones sin valor agregado; tener lista de faltantes en tiempo real; eliminación de tareas repetitivas; reducción de inventario en almacén (Monetto, 2018). Lo que lo convierte en una herramienta óptima para empresas de nueva creación o que buscan regular sus sistemas de manejo de recursos.

Un estudio realizado en la Universidad de Cape Town, Sudáfrica, describe como la forma de trabajo y la lógica que se aplica en los pizarrones e-Kanban, ayudan a mejorar la colaboración y comunicación en las empresas de desarrollo de software. Los resultados obtenidos por (Tanner & Dauane, 2017) señalan que e-Kanban puede disminuir las distancias culturales, geográficas y temporales que crean una serie de desafíos de colaboración y comunicación en el equipo de trabajo:

Tabla 2. *Impacto positivo logrado*

Impacto positivo logrado con la aplicación del sistema Kanban (Tanner & Dauane, 2017)	
Problema	Resultado tras la aplicación
Mala gestión de proyectos	Eliminación de recursos o capacidades ociosas; Mejor visibilidad de la prioridad de las tareas.
Retrasos en los proyectos	Mejor comprensión de la urgencia de las tareas; Aprovechamiento de las diferencias horarias de los colaboradores.
Distribución desigual del trabajo	Se visualiza la cantidad y clase de trabajo de cada uno de los colaboradores; La conciencia de la distribución de trabajo crea un mejor ambiente laboral
Pobre o escasa visibilidad	Fácil observación del estado procesal de la tarea; Fácil observación de quién se ha encargado de cada etapa.
Diferentes estilos de trabajo	Los tableros e-Kanban permiten el trabajo en casa, lo que evita choques culturales o de estilos de trabajo.
Ambigüedades técnicas	Los cambios en el proceso permanecen a la vista, por lo que se evita la frustración de no entender etapas; Se evita comunicar repetidamente cada que se realiza una modificación.

2.1.4 Importancia de la optimización en el sector servicios

Actualmente el sector servicios constituye dos terceras partes de la producción y el empleo a nivel mundial. En términos de valor añadido, los servicios representan aproximadamente el 50% del comercio mundial (Organización Mundial del Comercio, 2020). Los servicios de valor agregado constituyen el 90% de los servicios de exportación, de los cuales 81% corresponde a la exportación de servicios domésticos, y sólo 9% de extranjeros. En 2015, de los servicios de actividades profesionales como ingeniería, I+D, consultoría en gestión y servicios legales, el 68% corresponden al servicio intra-sectorial doméstico, siendo este el tercer sector con mayor porcentaje, solamente superado por el sector de educación y salud pública (71%) y el de los bienes raíces (78%) (World Trade Organization, 2019).

Según datos del INEGI, en los últimos tres años el sector servicios ha alcanzado niveles muy altos de productividad laboral con base en el personal ocupado, al mismo tiempo que un índice de costo unitario de mano de obra muy bajo respecto de años anteriores (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020).

En Baja California, el ingreso por suministro de bienes y servicios al por menor en las empresas comerciales en febrero del 2019 ascendió a 174.3, con un índice base 2008 igual a 100. En 2016, el 52% del PIB en México fue por las MiPyMEs (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020). En México, el 72% del empleo es generado por las MiPyMEs. Las microempresas constituyen 4.1 millones de empresas, aportando el 41.8% del empleo total en el país. En cuanto a las pequeñas empresas, su número asciende a 174,800 y generan el 15.3% de los empleos. Por último, existen 34,960 medianas empresas constituidas, creando 15.9% del empleo total. El conjunto de MiPyMEs genera el 52% del Producto Interno Bruto. (Sánchez, 2019).

Según datos del Observatorio Laboral (2021), Derecho se encuentra en el segundo lugar de las carreras con mayor número de egresados que se encuentran laborando, sin importar el área en la que trabajan sea afín o no a su carrera; solamente superado por las carreras de Administración y gestión de empresas.

Tabla 3. *Porcentaje de profesionistas ocupados en áreas afines por carrera. INEGI*

<i>Lugar</i>	<i>Carrera</i>	<i>Ocupados</i>	<i>Afinidad (%)</i>
1	Administración y gestión de empresas	703,199	65.8
2	Derecho	599,973	75.4
3	Contabilidad y fiscalización	523,023	77.2
4	Formación docente para educación básica, nivel primaria	272,442	91.7
5	Ciencias de la educación	251,859	91.5
6	Ingeniería industrial, mecánica, electrónica y tecnología	242,547	73.8
7	Enfermería y cuidados	238,201	90.8
8	Tecnologías de la información y la comunicación	230,853	85.4
9	Psicología	227,525	77.4
10	Medicina	214,091	97.7

La carrera de Derecho se cataloga como el número 8 de las 10 carreras con mayor número de egresados que se encuentran ocupados laborando en áreas afines, mientras que el primer lugar lo ocupa medicina, con una ocupación afín del 97.7% Por tanto, la licenciatura en derecho cuenta con un porcentaje de 75.4% de egresados que se encuentran laborando en un área afín a la carrera, de esto es importante remarcar que la mayoría de las carreras en los rankings del 1 al 7 pertenecen al área de la salud o de la educación.

Además, según datos del INEGI (2014), esta profesión se encuentra bastante equilibrada respecto al número de hombres y mujeres que la ejercen, puesto que para esa fecha 58.2% de los abogados eran hombres mientras que 41.8% eran mujeres, en algunas entidades federativas como Guanajuato, Tabasco, Michoacán y la actual Ciudad de México, el número de mujeres abogadas supera al de sus colegas varones.

Kanban en un despacho jurídico.

Kanban se encuentra orientado a la demanda, producción o transporte en pequeña escala, así que es adecuado para fluctuaciones de baja demanda, producción y entrega de alta calidad, horarios y cantidades flexibles de trabajo (Pekarcikova, Trebuna, Kliment, & Rosocha, 2020), tal y como lo son los despachos jurídicos.

Riberos (2008) nos menciona que la aplicación del Kanban en las MiPyMEs podría causar al menos dos impactos benéficos, el primero de ellos consta de encontrar aquellas áreas en donde

se presentan desperdicios. El segundo impacto es la posibilidad de revisar detalladamente (paso por paso) los sistemas de producción en las MiPyMEs, permitiéndonos re direccionarlos para volver más eficientes procesos, pero sobre todo para mejorar resultados. De aquí que el uso e implementación de los sistemas Kanban funcione como ahorrador de recursos para la empresa, pero también como fuente de innovación, al permitirnos tener contacto con los costos, tiempos y demanda real y actual de los consumidores.

En Colombia, se utilizó un sistema de aplicación del Kanban que consistía en una implementación gradual. En las empresas se seleccionaron pequeñas áreas a las que se les daba un amplio conocimiento del uso y beneficios del sistema. Además, se iba adaptando poco a poco a las necesidades de cada empresa. Poco a poco el área de aplicación iba creciendo, pero también aumentaba el apego cultural de los trabajadores hacia el Kanban, así como la delegación de responsabilidades en los empleados. De la implementación realizada se pudieron encontrar siete puntos que permiten una mayor probabilidad de éxito:

- 1.- No se puede enviar un trabajo de mala calidad a la siguiente etapa, el trabajo se quedará en la etapa en la que se encuentra hasta que la calidad sea la adecuada para ser movido a la siguiente columna o etapa.
- 2.- Los productos que pasan de etapa no solo deben ser útiles en cuanto a su calidad, sino en cuanto a su necesidad: productos de buena calidad pero que no sean necesarios en el momento no deben ser realizados.
- 3.- Todo aquello que se encuentre en una etapa o avance a otra deberá estar inserto en el Kanban, no deben darse aceptarse trabajos que no hayan sido solicitados mediante el sistema.

- 4.- Mantener los procesos según las necesidades actuales, evitando tener trabajos listos como reserva.
- 5.- Crear tasas de producción en unidades acordes al trabajo en la empresa (por ejemplo, escritos por hora, por día o por semana).
- 6.- Considerar y aceptar que Kanban es un medio de comunicación e información, los datos contenidos en el Kanban deben ser vaciados con veracidad y apego a la realidad, y con la misma seriedad pueden ser tomados de las tarjetas para ser utilizados.
- 7.- Debe entenderse que cada columna es una parte de un todo, por ello, los trabajos deben ser realizados con calidad desde el principio y una sola vez.

Mediante un diseño de modelo de gestión, la consejería jurídica de la empresa Codelco, Chile, implementó la totalidad de las metodologías *Lean*, incluido el registro de tareas nuevas y el seguimiento de las mismas mediante un sistema *Kanban*. La conclusión fue que esta metodología tiene plena aplicación al sector servicios, concretamente en los servicios legales brindados por la Consejería Jurídica de Codelco. Entre los resultados positivos de su implementación se pueden mencionar la contribución a una mayor productividad, el haber propiciado la excelencia operacional de las divisiones de la empresa, y la continuidad operacional de la consejería jurídica (Briebe, 2018)

Al implementar el sistema Kanban en la consejería Jurídica de Codelco, se pretendió combatir entre otras: (1) la escasa visibilidad del flujo real de trabajo; (2) la distribución desigual de trabajo; (3) el desaprovechamiento de capacidades y potencial de algunos trabajadores; (4) el escaso uso de tecnología que podría facilitar el control de trabajo; (5) el excesivo tiempo de espera

para entregar el producto del requerimiento que llega; (6) la eliminación de recursos o capacidades ociosas. El artículo resulta de alta relevancia para este caso de estudio, ya que las necesidades de mejora dentro del despacho son las mismas, así que por analogía, se puede entender que necesidades básicas que presentan los usuarios de servicios jurídicos son similares a las de los clientes del despacho jurídico, lo que permite hacer énfasis en áreas específicas de la implementación.

2.2 Estado de la cuestión

La fácil aplicación de las llamadas metodologías ágiles, su bajo costo de implementación y el uso continuo de las mismas durante décadas, presuponen ser criterios suficientes para entender que la implementación de metodologías ágiles no debe limitarse a sectores o contextos específicos. Por el contrario, son herramientas que pueden adaptarse a todos los sectores. Con la finalidad de tener una visión de los cambios que el sistema Kanban ha experimentado, y los resultados que se han logrado al implementarlo en áreas distintas al sector producción, resulta prudente mostrar estudios que han sido realizados en diferentes contextos.

2.3 Estudios internacionales

Existen estudios con resultados favorables respecto a la implementación del sistema Kanban en otros sectores pertenecientes al comercio de servicios. Uno de ellos fue realizado en un hospital, en el cual se ha medido el grado de satisfacción del personal de enfermería. La satisfacción (medida en una escala del 1-10) llegó a niveles de 8.29 y 8.6 en las áreas de Cirugía

General y cuidados intensivos. El personal de enfermería manifestó que la implementación del sistema Kanban trajo más orden, les otorgó mayor confianza al realizar el trabajo, y logró una menor cantidad de material caducado. En cuanto a la satisfacción total del personal, fue de .776 en una escala del 0 al 1 (Aguilar-Escobar, 2015).

El cuadro que se muestra a continuación muestra de manera muy sencilla y visual las similitudes que existen entre el trabajo que se realiza dentro de los despachos jurídicos, en los estudios de arquitectura y al interior de hospitales, pero también el parecido con trabajos que culturalmente relacionamos menos, como el trabajo especializado de buzos o el trabajo artesanal. Podemos observar que en todos los casos existe una estratificación jerárquica dentro de las organizaciones, así como interdependencia.

Tabla 4. *Similitudes entre las profesiones mencionadas en el estado de la cuestión.*

Tarea/ Proceso	Operador jurídico	Artesano	Personal de enfermería	Buzos	Arquitectos
Pertencen al sector servicios	X	X	X	X	X
Equipos de trabajo pequeños	X	En ocasiones	X	X	X
Interdependencia entre personal	X	X	X	X	X
Los equipos siguen órdenes de un superior	X	En ocasiones	X	X	X
Trato directo con el consumidor del producto o servicio	X	En ocasiones	X	En ocasiones	X
Procedimientos y resultados altamente diferenciados	X	X	X	X	X
Trabajo en bajo volumen productivo	X	X	X	X	X
Producción variable (cantidad/Tiempo determinado)	X	X	X	X	X
Las especificaciones del trabajo pueden cambiar durante el proceso	X	X	X	X	X
Uso de pensamiento creativo	X	X	X	X	X
Oferta alta (alta competencia)	X	X	X	En ocasiones	X
Costos variables en cada proyecto	X	X	X	X	X

Un estudio de caso aplicado en una farmacia ambulatoria que maneja grandes cantidades de medicamento controlado, la implementación de Kanban ayudó a reducir en un 30% los problemas de desabasto, paralelamente la cantidad de cajas de medicamento almacenadas se redujo en un 66% (Castro, 2020), dejando ver que las metodologías ágiles pueden minimizar los costos en una empresa evitando el desperdicio de materiales caducados y aminorando los costos que conlleva un almacenamiento excesivo de productos. El caso específico de la farmacia ambulatoria puede tomarse como una analogía a un despacho jurídico, ya que ambas situaciones se desarrollan dentro del sector servicios, manejan una demanda fluctuante a lo largo del año y el volumen de entregas es medio-bajo, pero de alta especialización.

Habitualmente las metodologías Kanban se utilizan como sistemas de control de inventarios, sin que sea este su uso exclusivo u obligatorio; puesto que los pizarrones Kanban son metodologías de manejo relativamente sencillo, estos pueden adaptarse a cualquier escenario en que deban tomarse decisiones constantemente. Gracias al manejo sencillo y demás bondades anteriormente mencionadas, actualmente muchos países se encuentran implementando las metodologías ágiles en procesos de sustentabilidad laboral (Ikumapayi, 2020).

Bautista (2015) realizó un estudio para medir la viabilidad de la aplicación de un sistema Kanban tradicional en un estudio de arquitectura. Al realizar su caso de estudio propuso un seguimiento intensivo al uso del Kanban durante seis semanas. Las primeras dos semanas el personal del despacho se reunían todas las mañanas alrededor del tablero a una pequeña junta con una duración de quince minutos máximo. De la semana tres a la semana seis, las reuniones serían exclusivamente los viernes. Como resultado, los miembros del estudio decidieron adoptar el sistema Kanban como una metodología permanente de trabajo.

El estudio realizado por Bautista adquiere una doble relevancia, puesto que realiza la implementación de un Kanban en una empresa similar a un despacho jurídico, a la vez que propone una forma de implementación que permite al personal familiarizarse con el sistema, procurando un acercamiento diario en las primeras etapas y después solo proponiendo reuniones semanales. Del hecho de que se pueda cambiar el rol de juntas de 15 minutos al día a una junta a la semana, se puede inferir que el uso de Kanban tiene un impacto directo en la comunicación entre el personal del despacho de arquitectura.

Por otra parte, los estudios de arquitectura no solamente pertenecen al sector servicios, sino que plantean un modelo de trabajo similar al que nos ocupa en esta investigación, en el que los arquitectos titulares revisan los trabajos nuevos, los reparten entre el personal y dan seguimiento a cada tarea en específico, los empleados tienen una alta especialización en su área, existe una sinergia entre los colaboradores y cada proyecto realizado o a realizar es diferente a los anteriores, aunque mantienen similitudes básicas. El que la implementación de un sistema Kanban haya resultado exitosa en un estudio de arquitectura da pauta a una exitosa implementación en los despachos jurídicos.

Una mejora constante mantiene a una empresa competitiva, esta característica se puede lograr mediante el uso de herramientas tecnológicas vanguardistas, tal es el caso de los tableros Kanban electrónicos. Este sistema no es una excepción a los principios de implementación del sistema tradicional, ya que es necesario para la empresa elegir un Kanban que se adapte a las necesidades de los trabajadores y que sea accesible para ellos, que la aplicación o plataforma sea comprensible y de fácil acceso y que sea asequible para la empresa.

Por otro lado, de acuerdo con algunos estudios, a la fecha no existe un método que describa la correcta implementación de Kanban. De hecho, diseñar un modelo específico especialmente para la organización en la que se utilizará es una parte importante de la debida implementación. Además, buscar formas de trabajo que involucren a todo el personal, crear tiempos para la familiarización, implementar modelos que inciten al uso del Kanban, son aspectos muy importantes para lograr resultados favorables.

Algunos de los hallazgos del estudio consistieron en demostrar que a través de la implementación del Kanban, se logró una mejora en el servicio brindado, así como la reducción de costos por almacenaje excesivo, medicamentos caducados y rutas mal planeadas. Este estudio de casos enfatiza que las mejoras de la empresa se tradujeron en un mejor servicio de salud brindado a la población. Con ello es fácilmente apreciable que dentro del sector servicios, el uso de tableros Kanban tradicionales o electrónicos, resultan en optimización de procesos dentro de la organización, así como en un mejor servicio al cliente, dejando de lado la vieja idea de que Kanban es únicamente adaptable y funcional para el sector producción.

Mediante una investigación documental en Marruecos se revisaron 10 artículos en los que se implementaron sistemas Kanban en empresas, ya sea el modelo tradicional o su variante electrónica. El estudio documenta y compara los efectos positivos y negativos de cada una de las implementaciones, demostrando que los e-Kanban poseen todas las funciones de los sistemas tradicionales, más la ventaja de ser sistemas fácilmente adaptables y útiles para solucionar problemas de producción mixta. En cuanto a los aspectos negativos, los autores hacen un marcado énfasis en los costos que por sí mismo involucra el e-Kanban, como el pago del programa/aplicación, o la suscripción en los casos aplicables, más costos por equipo para el manejo

de Kanban, como pueden ser computadoras, tabletas o celulares y accesorios de lectura e impresión de códigos entre otros (Houti, 2017).

El Kanban electrónico o e-Kanban viene a mostrarse como una versión mejorada del pizarrón Kanban tradicional. La información se tiene en tiempo real y se adapta más fácilmente a las empresas. Su desventaja es que implica costos para uso e implementación, lo que podría ser poco redituable para compañías pequeñas o con margen bajo de ganancias.

En Noruega se realizó un estudio de casos en empresas del sector marítimo que se especializan en trabajos de baja producción, pero alta diferenciación y en las que sus equipos de trabajo oscilan entre las 5 y 9 personas (Powell, 2018). En el primer caso la empresa contaba con 22 empleados y se dedicaba a calibrar sensores que funcionan bajo el agua; el tablero se dividió en 3 secciones “*to do*”, correspondientes a calibración, prueba y ensamblaje, “*doing*” y por último “*done*”. En el segundo caso la empresa contaba con 120 empleados y se dedicaba a proveer sistemas para la industria marítima, aquí el tablero se dividió en “*to do*”, con su variable para casos urgentes “*today*”, después “*doing*” y por último “*done*”. Después de la implementación del Kanban, el primer caso redujo hasta en un 50% el tiempo de entrega en cuanto a ensamblaje, prueba y calibración. Por su parte, el segundo caso redujo más de un 50% el tiempo para revisión, diagnóstico y reparación de las cámaras (*doing*).

Los resultados demuestran que los tableros Kanban son efectivos para el control de producción en ambientes de bajo volumen y alta diferenciación, la visualización diaria de las tareas ayuda a la rápida resolución de los problemas. Las conclusiones del estudio permiten visualizar que, pese a la diferencia del número de empleados entre una y otra empresa, los resultados obtenidos en ambas fueron bastante satisfactorios, lo que abona a concluir que Kanban es efectivo para el control de producción en ambientes de bajo volumen y alta diferenciación en empresas

pequeñas y medianas. Sin embargo, los resultados también dejan ver que en el caso en que Kanban fue utilizado como sistema de comunicación agregando la columna “*today*”, brindó resultados mucho más favorables que cuando solamente se utilizaron las 3 columnas regulares.

Los despachos jurídicos (y en sí el sector servicios) podría compararse con los ambientes de producción de bajo volumen y alta diferenciación, pues los juicios son análogos, pero no iguales unos a otros. De esto podemos inferir que la implementación de un Kanban en un despacho jurídico es apropiada y tendiente a resultados positivos.

2.4 Estudios nacionales

En Venezuela se realizó una investigación no experimental con carácter documental y nivel descriptivo en el que reunieron 32 herramientas e-Kanban de diferentes páginas o aplicaciones, de las cuales exploró únicamente las 16 que son de carácter gratuito en su totalidad o que ofrecen una versión de prueba gratuita. Las aplicaciones exploradas debían tener al menos el 50% de los 14 parámetros que se eligieron para evaluar (Pérez, 2016). En cada plataforma se otorgó una calificación a cada uno de los 14 parámetros, según la facilidad, sencillez y agilidad con que se puede operar cada programa. Algunas plataformas manejan un sistema Kanban puro. Uno de los hallazgos fue la variación del tipo de tablero y las herramientas que contiene, ya que los tableros tipo Kanban “puros” o más apegados al Kanban original otorgan más libertad, pero menos herramientas. Mientras que las aplicaciones en que Kanban se combina con Scrum, tienen más herramientas, pero permite menos libertad. El estudio arrojó que la plataforma con un uso más sencillo es www.kanbantool.com, pero concluyó que cada empresa debe buscar el Kanban que

mejor se adapte sus necesidades, toda vez que un fácil manejo no garantiza que la implementación no genere una resistencia al cambio. La resistencia se agravaría si el sistema no cuenta con las herramientas adecuadas para las necesidades particulares de la empresa.

2.5 Estudios regionales/locales

Los buenos resultados que se obtienen al implementar el sistema Kanban (o sus variantes) han sido evidenciados en todo el mundo. Sin embargo, también hay registro de la resistencia de las empresas a utilizar este tipo de tecnologías, en cierta medida porque los administradores creen que perderán poder de control y decisión, en parte porque creen que el personal no tiene la capacidad de manejar correctamente un Kanban. Con la finalidad de centrar la atención de los directivos de las empresas en las cuestiones importantes, se realizó un estudio en Baja California, aplicado específicamente a los municipios de Ensenada, Tijuana, Tecate y Mexicali (Majorro, 2018). El estudio informa el impacto obtenido en la fase de planificación y los beneficios de la implementación del sistema Kanban. Los autores buscaban cuantificar el impacto de dicha implementación a través de la relación de las actividades de planificación y los beneficios obtenidos a las organizaciones. Se revisaron 118 cuestionarios que fueron aplicados en empresas manufactureras en los municipios anteriormente mencionados, y que fueron validados por el índice *Alpha de Cronbach*. En el estudio se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales de la fase de planificación: Recursos humanos, análisis preliminar e integración Kanban. La metodología de esta investigación se basa en el análisis de datos. Cabe mencionar que las 118 encuestas realizadas, 57 fueron en Tijuana y 45 en Ensenada, además, 20 empresas (16.9%) pertenecen al sector automotriz, y 77.2% de las

compañías son de tamaño grande, es decir, tienen más de 251 empleados. Los resultados muestran que las actividades de planeación en la implementación del Kanban afectan directamente a los resultados obtenidos, mientras que los beneficios operativos no se ven afectados por los recursos humanos.

Hoy día se han realizado múltiples estudios acerca de la implementación del Sistema Kanban en el sector servicios. En gran parte de estos trabajos investigativos se han documentado resultados efectivos en cuanto a la relación costo-beneficio de la implementación. No obstante, algunos estudios detallan claramente los resultados obtenidos, otros muestran resultados casi mágicos sin explicar cómo se llegó a ellos.

Un error común en los artículos publicados es la omisión de mostrar un proceso claro y completo que abarque desde la elección del sistema, la implementación, obtención de resultados y el seguimiento.

3. Método

El presente capítulo se realiza con el objetivo de describir el método empleado para la recopilación de la información obtenida como producto de la implementación del estudio y su posterior análisis. Así, y con la finalidad de dar cumplimiento a lo anterior, se describen el diseño de la investigación y su enfoque, el tipo de investigación, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados para dicha recolección y el tratamiento que tuvieron los datos.

A continuación, se presenta el diseño metodológico utilizado.

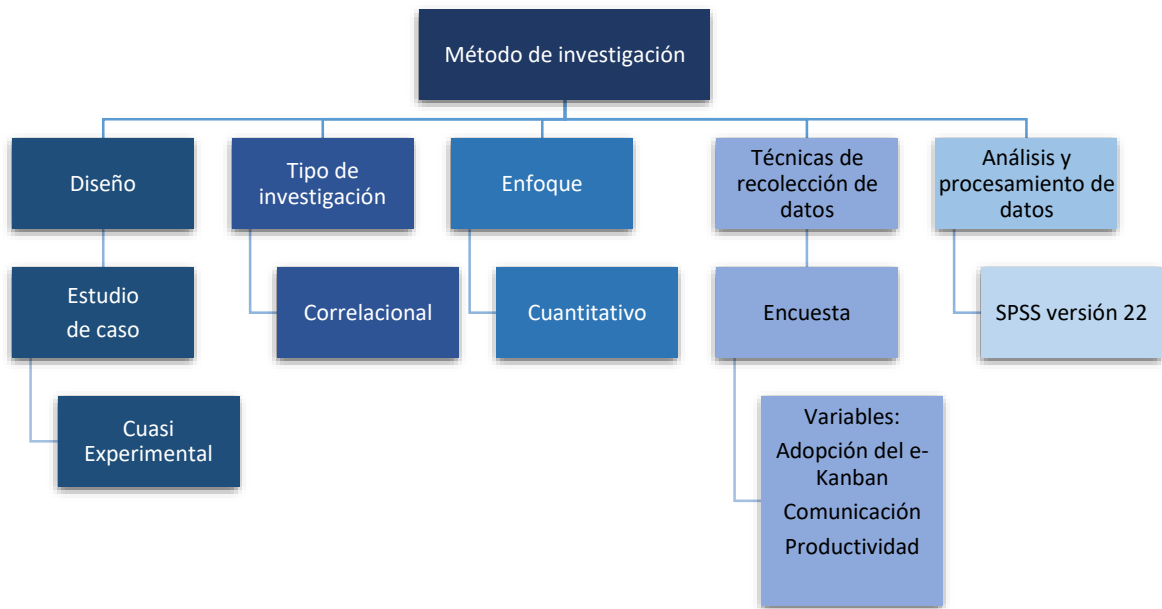


Figura 1. Diseño metodológico del estudio de caso

3.1 Descripción del escenario

Las empresas sujetas a estudio son 3 despachos jurídicos establecidos en Ensenada, Baja California. Cada uno de ellos se ubica en diferentes puntos geográficos de la ciudad y se dedican al litigio y consultoría, mayormente enfocados al área Civil, Familiar y Amparo. A continuación, se muestra el organigrama de uno de los despachos sujetos a estudio.

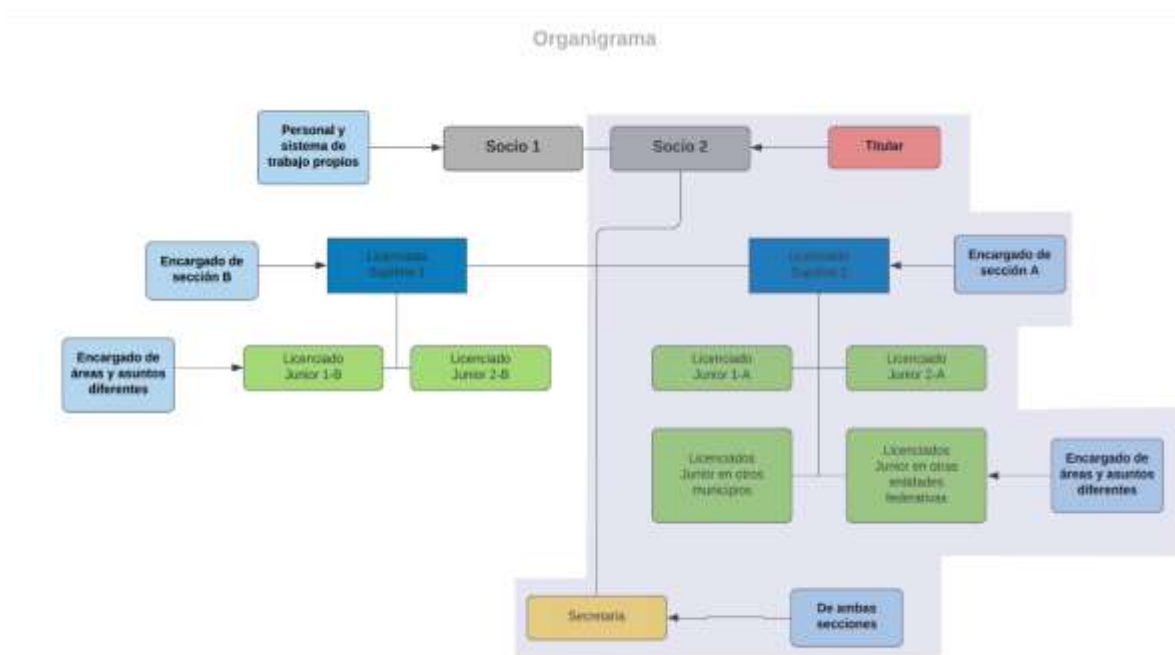


Figura 2. Organigrama del despacho jurídico utilizado para plantear el problema de investigación y la hipótesis.

3.2 Enfoque y alcance

El presente estudio de caso parte de un diseño cuasi experimental. Se basa en un enfoque cuantitativo con alcance correlacional.

Definimos el estudio de caso como un cuasi experimento toda vez que se manipula la variable independiente para ver el efecto que tiene sobre las independientes. En este caso específico hablamos de un diseño cuasi experimental, ya que los sujetos de estudio no fueron asignados aleatoriamente, sino que ya se encontraban conformados antes del inicio de la investigación y su integración es independiente al estudio de caso (Sampieri, 2014).

El alcance correlacional se debe a que la investigación se centra en el estudio de una variable independiente que identificamos como “adopción del sistema e-Kanban”. Dicho constructo se correlaciona con las variables dependientes “comunicación” y “productividad” para verificar el fenómeno de estudio.

Hablamos de enfoque cuantitativo cuando la recolección de datos se fundamenta en la medición de variables o conceptos contenidos en la hipótesis. Para recolectar datos se utilizan procedimientos estandarizados y avalados por la comunidad científica. Los datos se presentan mediante números (Sampieri, 2014). El presente estudio de caso tiene un enfoque cuantitativo, ya que los datos recolectados antes y después de la implementación, son obtenidos mediante un cuestionario previamente validado.

3.3 Diseño

La investigación se realizó mediante un estudio de caso dado el conocimiento de la problemática que existía en determinados despachos jurídicos a causa de un mal manejo de los sistemas de comunicación interna. El interés que surgió respecto a dicha problemática dio pie a la selección del tema investigación, buscando que los resultados obtenidos tuvieran un impacto positivo en las empresas estudiadas. De aquí que se haya optado por realizar un estudio de caso independientemente del tipo de enfoque y alcance de la investigación.

Los estudios de casos son sistemas delimitados en tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales, la selección del objeto de estudio se enfoca a un caso en particular (a veces único) por el interés que inspira (Neiman y Quaranta, 2006). El estudio de caso no se aboca a la elección de un método, sino al objeto que desea estudiarse. De aquí que la selección de las organizaciones a estudiar, haya sido por las problemáticas observadas con anterioridad.

Jiménez y Comet (2016), realizaron un artículo de revisión y llegaron a la siguiente conclusión: El estudio de caso se encuentra desarrollándose con mucha fuerza en el contexto investigativo, se ha expandido a otros campos de las ciencias, dejando (1) de ser un patrimonio de las ciencias sociales y (2) de enfocarse meramente a la investigación cualitativa. Por tanto, es posible emplear diversas técnicas para la recolección y el análisis de datos, pudiendo ser cuantitativos o cualitativos (Cebreiro y Fernández, 2004; Gómez, 2012).

3.4 Instrumentos

Para medir las variables de mérito y explicar el fenómeno de estudio, la presente investigación se apoya en el uso de un cuestionario como instrumento cuantitativo de recolección de datos. El uso de dicho instrumento permitió correlacionar las variables por medio de un análisis factorial.

El “cuestionario para medir la comunicación y productividad en despachos jurídicos” que es utilizado en el presente estudio de caso, surge como una adaptación del instrumento de Escobedo (2018), que se utilizó para medir la comunicación en empresas en la zona Bajío de México. El cuestionario original mide: 1.- Comunicación vertical ascendente, 2.- Comunicación vertical descendente, 3.- Comunicación horizontal y 4.- Comunicación transversal. Cada una de las dimensiones es medida en escala Likert en donde del 1 al 5, en donde: a) completamente de acuerdo, b) parcialmente de acuerdo, c) ni en acuerdo ni en desacuerdo, d) parcialmente en desacuerdo, y 3) completamente en desacuerdo.

Dado que sus temas pueden ser muy variados, los cuestionarios son los instrumentos más utilizados en los fenómenos sociales. Para que cumplan con su finalidad, los cuestionarios deben ser congruentes con los objetivos de investigación y deben versar respecto de una o más variables a medir (Sampieri, 2014).

Para el estudio de caso en cuestión, el instrumento fue una adaptación de un cuestionario de Escobedo (2018). La primera adaptación realizada consistió en cambiar la palabra “empresa” por la palabra “despacho”. Además, se agregaron ítems que permiten llevar un control de los datos sociodemográficos y medir la productividad, adicionalmente se crearon ítems para la variable “comunicación”.

El instrumento original reporta un Alfa de Cronbach de 0.97, situación que sugiere problemas de colinealidad; al aplicar el ACP por definición las variables fueron linealmente independientes, justificando estadísticamente la fiabilidad del instrumento.

Al instrumento se le agregó la categoría “género”. Para fines de la presente investigación, “género” o “equidad de género” no es una variable en sí misma, sino que es un constructo que se mide tanto en productividad como en comunicación con la finalidad de encontrar si, aparejada a la implementación, se arrojan datos que evidencien que la utilización de un e-Kanban puede mejorar situaciones de género en las variables dependientes estudiadas. Un ejemplo de ello, sería cómo al evitar la comunicación persona a persona se pueda aminorar la comunicación despectiva hacia las mujeres. Otro posible escenario sería el decremento de la repartición de tareas con sesgo positivo hacia los hombres (asuntos de mayor valor o importancia normalmente se confieren con más frecuencia a hombres, las tareas administrativas se asignan mayormente a mujeres).

Se busca medir el impacto que tiene la asignación no presencial de tareas, ya que la forma de asignación de actividades en las empresas puede reproducir prácticas que fomentan la dominación sobre la mujer, como la sobrecarga de trabajo (tareas asignadas y días laborados), la feminización de la pobreza (menos oportunidades de crecimiento, menor sueldo) y la subvaloración del trabajo femenino (se otorga poca o nula opinión para la toma de decisiones) (Velázquez, Vélez y Peñafiel, 2020).

3.5 Sujetos de investigación

Se eligieron 3 despachos jurídicos, uno de ellos ubicado en la Zona Centro, otro en el Fraccionamiento Valle Dorado y el último en la Colonia Obrera. La elección de estos despachos

recae en el interés particular que se tiene sobre ellos por haberse identificado problemas en la productividad consecuencia de una deficiente comunicación.

3.6 Población

El estudio de caso puede definirse como un sistema delimitado en tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales. En los estudios de casos la selección de la población se enfoca en el caso particular o único, por el interés que inspira (Neiman y Quaranta, 2006). No se avoca a la elección de un método, sino al objetivo que desea estudiarse (Kazez,2009). De aquí que la selección de la población sea finita, compuesta por la totalidad de los empleados de los despachos jurídicos sujetos de estudio. El estudio comprendió inicialmente un total de 23 participantes.

3.7 Muestra

No probabilística, compuesta por la totalidad de los 19 empleados de 3 despachos jurídicos. La elección de la muestra se fundamenta en que, para los estudios cuantitativos, la elección de una muestra no probabilística, permite la elección cuidadosa y controlada de casos con características definidas que tienen relación con el problema de investigación (Sampieri, 2014).

3.7.1 Criterios de inclusión.

Los despachos jurídicos deberán contar con los siguientes criterios:

- Enfocados mayormente al área civil, familiar y amparo
- Titularidad única (recae en una sola persona)
- El resto de los empleados cuentan con una edad menor a 35 años
- Para el momento de la investigación, ni antes de la misma, se había implementado

un sistema Kanban en el despacho

Los empleados que serán sujetos a estudio deberán cumplir con las siguientes características:

- No haber utilizado un sistema Kanban con anterioridad
- Participar en el estudio de caso desde el inicio del mismo hasta su término.

3.8 Diseño metodológico

El procedimiento de implementación fue planteado, diseñado y realizado en total correspondencia con el alcance y diseño de la investigación.

1. Diseño del cuestionario (adaptación).
2. Solicitud y entrega de cartas para los titulares de los despachos
3. Aplicación del cuestionario pre implementación, mediante la plataforma Google Forms.

4. Adecuación del sistema e-Kanban
5. Implementación del sistema
6. Para efecto de dar seguimiento y lograr una correcta implementación y la posterior adopción del sistema, se programaron y realizaron visitas semanales en cada despacho.
7. Aplicación del cuestionario post implementación, mediante la plataforma Google Forms.
8. Diseño de base de datos en el paquete estadístico *SPSS* versión 22 (por sus siglas en inglés Statistical Package for the Social Sciences).
9. Recolección y vaciado de datos
10. Análisis de datos
11. Conclusiones y recomendaciones
12. Presentación de resultados

3.9 Validación por jueceo

El cuestionario electrónico consta de 45 ítems incluyendo los ítems de identificación de los despachos en que se realizará la implementación. Para el ítem de identificación las opciones de respuesta son cerradas de opción múltiple; para el resto de los 41 ítems las opciones de respuesta son cerradas, siendo dicotómicas las preguntas 1, 2, 3, 31 y 32, y de escala Likert el resto de ellas.

Tabla 5. Correlación de ítems con el constructo que miden. Elaborado con datos del instrumento de Escobedo (2018)

Número de ítem	Constructo que busca medir
Ítem de identificación	Identificación de la empresa mediante el código postal.
1, 2	Sexo de los participantes (empleados y titulares).
3,	Adopción del sistema e-Kanban
4- 13	Comunicación vertical (descendente)
14- 20	Comunicación vertical (ascendente)
21- 28	Comunicación horizontal
29- 38	Perspectiva de género (productividad)
39- 41	Perspectiva de género (comunicación)

Tabla 6. Correlación de ítems con el tipo de respuesta. Elaborado con datos del instrumento de Escobedo (2018).

Ítems	Tipo de respuesta	Opción de respuesta
Ítem de identificación	Cerrada, opción múltiple	22800; 22830; 22890
1, 2	Cerrada, dicotómica	Hombre; Mujer
3, 31, 32	Cerrada, dicotómica	Sí; No
4-30, 33-41	Cerrada, Escala Likert	Totalmente en desacuerdo; Parcialmente en desacuerdo; Parcialmente de acuerdo; Totalmente de acuerdo

Participantes (criterio de expertos): Los cinco expertos que fungieron como jueces para evaluar el instrumento tienen título de doctorado debidamente expedido por la Secretaría de Educación Pública, son profesores investigadores, y se especializan en al menos una de las siguientes ramas: administración de recursos humanos, comunicación organizacional y equidad de género.

Contexto de aplicación: El instrumento fue remitido y evaluado de forma electrónica, mediante un formato en hoja de Word que fue enviado a cada uno de los jueces a su correo electrónico institucional. Adjunto al correo se encuentran también la carta invitación y el instructivo para el llenado del instrumento. Es importante mencionar que antes del envío del correo, se contactó a cada uno de los investigadores y se les preguntó de manera extraoficial si se encontraban interesados en participar, buscando privilegiar el tiempo y ocupaciones de los jueces y disminuir las posibilidades de caer en una omisión de envío de resultados. Además, en la carta petición se hizo hincapié en que contestaran a la brevedad y vía correo electrónico la afirmativa o negativa al jueceo a pesar de haber dialogado anteriormente de forma extraoficial. Los cinco jueces cumplieron con el envío.

En cuanto al instructivo: este pedía que se calificarán las cuatro dimensiones que componen cada uno de los 41 ítems, basándose en un modelo cuantitativo para dictaminar la validez del instrumento a aplicar en cuanto a su suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. El modelo de evaluación corresponde a una escala Likert que va del 1 al 4 en donde 1= no cumple con el criterio, 2= bajo nivel, 3= moderado nivel, 4= alto nivel. Adicionalmente a los 41 ítems se agregó la opción “¿Hay alguna dimensión que forme parte del constructor y que no fue evaluada?; ¿cuál?”.

Proceso de recolección: Los instrumentos calificados y sometidos a la validación de los jueces fueron regresados vía correo electrónico institucional; los datos proporcionados por la totalidad de los jueces fueron ingresados a una hoja de Excel que permitió obtener el Coeficiente de Validez de Contenido (CVC= CVCi- Pei), así como el índice de fiabilidad (IRA fiabilidad).

Tabla 7. Método de adecuación del instrumento de Escobedo (2018). Elaborado con los datos del proceso de jueceo

Participantes	Contexto de aplicación	Proceso de recolección
5 profesores investigadores de la UABC, con título de Doctorado y enfocados en al menos una de las siguientes líneas de investigación: administración de recursos humanos, comunicación o género.	Envío de invitación, instrumento e instrucciones vía correo electrónico	Los instrumentos validados por jueces fueron remitidos vía correo institucional
	Formato en hoja Word	Datos ingresados y calculados en Excel.

Tabla 8. Formato para validación de instrumento. Fuente: Escobar-Pérez (2008).

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por el orden de las mismas
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
RELEVANCIA El ítem es esencial e importante, es decir, debe ser incluido	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Una vez procesadas y analizadas las revisiones enviadas por los jueces, se obtuvieron los siguientes resultados. En cuanto a la (1) “suficiencia”, cada uno de los ítems logró una media de calificación entre 3.6 a 4.0, en donde 4.0 podía ser la calificación máxima. Con excepción de las preguntas 37 y 38, ningún ítem recibió por parte de los jueces, una calificación menor a 3. El CVCi fluctuó de .8468 a .9968 logrando un CVC total de 0.935. 39 de los 41 ítems obtuvieron un IRA de fiabilidad de 1.0, mientras que las preguntas 37 y 38 obtuvieron 0.80. Los jueces acordaron que el instrumento era suficiente para medir todas las variables del constructo.

Al evaluar la (2) “claridad”, se obtuvo una media de resultados entre 3.4 y 4.0 para cada ítem, con excepción de las preguntas 5 y 9. El CVCi varió de .85 a 1.0, y el CVC total se situó en .907. En cuanto al IRA de fiabilidad, 17 ítems obtuvieron 1.0, y 24 ítems obtuvieron 0.80. Se acordó que el instrumento era en su mayoría claro, pero observando la necesidad de evaluar solamente una idea o situación por pregunta, en lugar de 2 ideas separadas por una diagonal. Estos comentarios fueron atendidos para mejorar la calidad del instrumento.

Los resultados para la dimensión (3) “coherencia” fueron óptimos, con una media de 0.90 a 1.0 en la totalidad de los ítems, el CVCi fluctuó entre 0.8968 y 0.9468, mientras que el CVC total resultó en 0.946. El IRA de fiabilidad fue de 0.80 en 4 ítems y de 1.0 en el resto de ítems. El acuerdo inter jueces arrojó que el instrumento era coherente respecto a los constructos que se buscan medir, y que existía coherencia interna entre los ítems del mismo.

Por último, para la dimensión (4) “relevancia”, la media fue de 4 en 28 de los ítems, catorce obtuvieron 3.8, y tres más se situaron entre 3.2 y 3.4. El IRA de fiabilidad fue de 1 en todos los casos excepto las preguntas 1 y 3. Aunque el CVC total es de 0.968, 2 ítems obtuvieron un CVCi de 0.7968, sin embargo, estas preguntas se mantuvieron en la encuesta por corresponder a preguntas de implementación y adopción, como son “¿Cuál es el sexo de mi superior inmediato?”

y “¿En el despacho cuento con acceso a un e-Kanban? El instrumento fue catalogado como relevante.

Tabla 9. *Coefficiente de validez de contenido por cada una de las dimensiones del instrumento para medir comunicación y equidad de género en despachos jurídicos en Ensenada, Baja California.* Elaborado con datos obtenidos del jueceo, procesados en Microsoft Excel

<i>Dimensiones</i>	<i>Coefficiente de Validez de Contenido</i>
<i>Suficiencia</i>	.935
<i>Claridad</i>	.907
<i>Coherencia</i>	.946
<i>Relevancia</i>	.968

Los resultados obtenidos son muy superiores a .80, por lo que podemos concluir que se cumple con la validez requerida para el uso e implementación del instrumento en la investigación del trabajo terminal.

3.10 Piloto de la prueba

Los participantes son 30 empleados de despachos jurídicos en la ciudad de Ensenada, Baja California. Los sujetos de estudio cumplieron con las siguientes condicionantes: ser licenciados en Derecho titulados, o ser pasantes o estudiantes de la licenciatura en Derecho, tener menos de 35 años, trabajar en un despacho jurídico que se dedique mayormente al área civil y que la empresa

cuenta con un abogado titular único con independencia del sexo del mismo, esto por ser características comunes a los despachos que serán analizados en el trabajo terminal. Por último, el único criterio de exclusión o restrictivo, es que los participantes no deben laborar en uno de los despachos que se encuentran considerados para la implementación del estudio de caso.

Las empresas en las cuales fue aplicado el cuestionario recibieron una carta en la cual se explica la razón de la aplicación, los términos de la misma y el manejo que se hará de los resultados obtenidos. Adjunta a la carta se encuentra la invitación a participar y un espacio para la firma de consentimiento del titular del despacho.

Contexto de aplicación: Atendiendo la situación de pandemia mundial debido al virus causante de la enfermedad COVID-19, *SARS CoV2*, la implementación del pilotaje se realizó de manera electrónica, por lo que se requirió que los participantes contaran con una computadora o dispositivo electrónico compatible con Google Forms, y que el dispositivo contara con conexión estable a internet que permitiera el correcto acceso y permanencia en la plataforma. El pilotaje se llevó a cabo entre los meses de marzo y abril del año 2021.

Recolección: A través de correo electrónico y por medio de WhatsApp se enviará la liga de Google Forms a cada uno de los empleados y/o colaboradores del despacho, mismas que tendrán instrucciones sobre el tiempo que deben tener para el correcto llenado del formato, así como las áreas a las que va enfocada cada pregunta. El mismo correo reitera que la información es anónima y la implementación es solo para fines académicos. La recolección de datos se realizará de forma automática y se tendrá acceso a las respuestas en Google Drive, en donde se almacenarán para su posterior vaciado en un formato en el programa SPSS versión 22. A continuación se adjunta el link de acceso electrónico a la encuesta.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfzYCPZ8vJsvK_LkxILZ0bwdMbj

[m5-3kHQ9vJM37ZEvQIufsg/viewform?usp=sf_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfzYCPZ8vJsvK_LkxILZ0bwdMbj)

Tabla 10. *Método seguido para el piloteo.* Elaborado con los datos del proceso de piloteo.

Participantes	Contexto de aplicación	Recolección de datos
30 empleados de despachos jurídicos en los que la titularidad recaiga sobre una sola persona, que no sean sujetos del estudio principal y que los colaboradores sean menores de 35 años.	Plataforma Google Forms *Necesario dispositivo electrónico compatible y con acceso a una conexión estable a internet	Disponibles en la plataforma Google Drive para Posteriormente ser vaciados y análisis en el programa SPSS versión 22.

3.11 Análisis de datos

Los resultados que se describen a continuación se realizaron con una muestra de 30 cuestionarios que se encontraban contestados a la hora del análisis. El Alfa de Cronbach obtenido fue de .854; resultado óptimo si consideramos que el rango de consistencia interna aceptable se encuentra entre 0,70 y 0,90 (Tuapanta Duque y Mena, 2017). Además, al analizar las categorías por separado, el

valor de fiabilidad de cada una se encuentra alrededor de .80, lo que demuestra una sólida consistencia con el resultado global, encontrando que la dimensión “comunicación vertical descendente” alcanza una fiabilidad de .879, “comunicación vertical ascendente” arroja un Alfa de Cronbach de .702, “comunicación horizontal” .822, y por último, la categoría “género” en la que se puede visualizar un Alfa de Cronbach de .727.

En cuanto al sexo de los encuestados, la mayoría son mujeres, situándose en una relación de 3 a 1 en donde 4 son hombres y 12 son mujeres. En contraste con ello, la titularidad de los despachos recae mayormente en hombres, siendo 11 los casos en que el abogado titular es hombre y 5 los casos en que es mujer.

En cuanto a las categorías de género podemos observar que, en los despachos estudiados, las mujeres trabajan más días a la semana que los hombres. Adicionalmente, existe una baja percepción de equidad entre la cantidad de tareas asignadas a hombres y las asignadas a mujeres; pues 9 de los 16 encuestados no se encuentran totalmente de acuerdo en la existencia de equidad en la distribución de tareas.

Por último, en cuanto a los temas de comunicación, 6 de los encuestados consideran que ellos y su superior inmediato comprenden las cosas de la misma manera, mientras que 9 se encuentran parcialmente de acuerdo con esta afirmación y 1 se encuentra parcialmente desacuerdo. Además 9 de los encuestados no se encuentran del todo satisfechos con la comunicación con sus superiores inmediatos y 9 de los entrevistados no se encuentran completamente satisfechos con la comunicación que existe con sus compañeros de trabajo.

4. Resultados

4.1 Análisis de datos

A continuación, se presentan los resultados de la investigación. Con la finalidad de lograr una mejor comprensión de los mismos que lleven a conclusiones acertadas, los datos fueron procesados y sometidos a análisis descriptivos, estadísticos y comparativos.

4.2 Análisis descriptivos

Los despachos en que se implementó el estudio de casos se encuentran geográficamente ubicados en diferentes zonas de la ciudad, cada una de esas zonas tiene un código postal diferente. Como son empresas privadas que contratan personal según las necesidades de cada organización, cada uno de los despachos cuenta con diferente número de colaboradores, así, la distribución de la muestra según el código postal fue el siguiente: a) 22800: 17 personas; b) 22830: 5 personas; c) 22890: 7 personas. Como es de observarse, el código 22800 es el que tuvo más participación en la implementación (moda poblacional).

De los anteriores, 17 de los encuestados (58.6%) son hombres, mientras que 12 (41.4%) son mujeres. A la par 15 de los encuestados (51.7%) manifestaron que su superior inmediato es hombre, mientras que 14 de los encuestados (48.3%) manifestaron que su superior inmediato es mujer.

Figura 3. Cantidad de participantes por despacho. Elaborado con los datos obtenidos de los cuestionarios y procesados en SPSS.

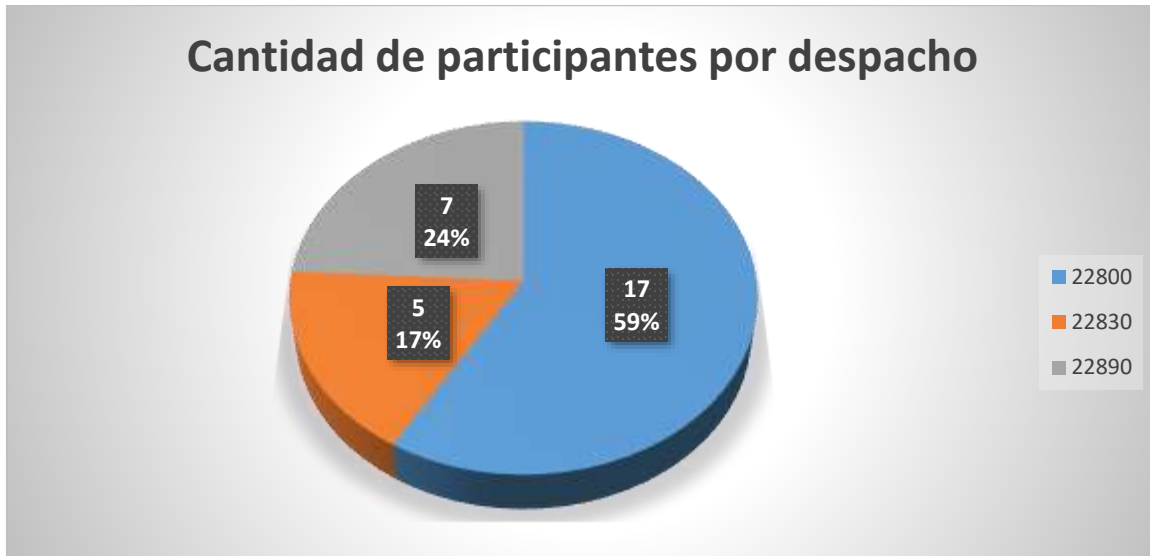
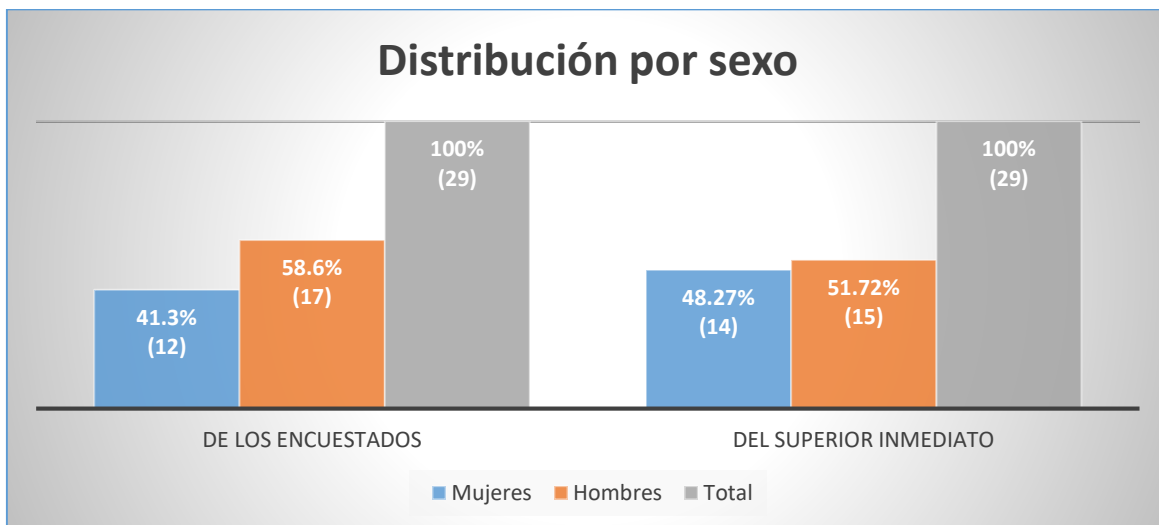


Figura 4. Distribución por sexo. Elaborado con datos obtenidos de los cuestionarios y procesados en SPSS.



En cuanto al llenado de encuestas, el grupo predominante (moda) son los hombres, con un 58.6% (17) de la participación total, mientras que 41.4% (12) de los participantes son mujeres. En cuanto al sexo de los superiores inmediatos, los resultados fueron 51.7% (15) de los participantes reportaron que su superior inmediato es hombre, y 48.3% (14) reportaron que su superior inmediato es mujer. Estos datos fueron constantes ya que un requisito para participar que los datos de las encuestas fueran tomados en cuenta, es que los encuestados permanecieran de principio a fin de la implementación.

Respecto a la percepción de la comunicación, antes de iniciar la implementación, 31.03% (09) de los participantes se sentían totalmente satisfechos con la comunicación con sus compañeros de trabajo, mientras que 68.96% (20) se encontraba parcialmente satisfecho o parcialmente insatisfecho con la comunicación entre sus colegas. Después de la implementación, 62.07% (18) de los participantes mencionaron sentirse completamente satisfechos con la comunicación con sus compañeros, es decir, la percepción de total satisfacción aumentó un 100% más al final de la implementación, respecto del inicio de la misma, como es apreciable en la **Tabla 12. *¿Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mis compañeros de trabajo y yo?***

En lo referente, a la comunicación con su superior inmediato, 13.9% (04) de los encuestados plasmaron encontrarse totalmente de acuerdo con la comunicación entre ellos y su superior inmediato, 31.03% (9 personas) dijeron encontrarse totalmente insatisfechos con la comunicación con su superior inmediato. El 55.16% (16) optó por las opciones de “parcialmente de acuerdo” o parcialmente desacuerdo, en decir, 68.96% (20) de los entrevistados no se encuentran satisfechos con la comunicación entre compañeros, y 86.19% (25) no se encuentran satisfechos con la comunicación que existe con su superior inmediato.

Después de la implementación, la mayor parte de la comunicación con el superior inmediato ya no se hacía frente a frente, se había eliminado a un tercero dentro del proceso comunicativo, así, 51.72% (15) de los encuestados manifestaron encontrarse totalmente de acuerdo con la comunicación con su superior inmediato, y solo 06.89% (02) de los encuestados manifestaron sentirse totalmente en desacuerdo con la comunicación con su superior.

Tabla 11. *Posterior a la implementación, ¿Me siento satisfecho (a) con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo?* Elaborado con datos de los cuestionarios procesados en SPSS.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	06.90	06.89
Parcialmente en desacuerdo	1	03.45	10.35
Parcialmente de acuerdo	11	37.93	48.28
Totalmente de acuerdo	15	51.72	100
Total	29	100	

Tabla 12. *Posterior a la implementación ¿Me siento satisfecho (a) con la comunicación que existe entre mis compañeros de trabajo y yo?* Elaborado con datos de los cuestionarios procesados en SPSS.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Parcialmente en desacuerdo	05	17.24	17.24
Parcialmente de acuerdo	15	51.72	68.96
Totalmente de acuerdo	09	31.04	100
Total	29	100	

En el tema de la productividad, antes de la implementación, 25 de los encuestados mencionaron que respecto a las necesidades del despacho en el que trabajan, y de su propio puesto, la cantidad de trabajo que realizaba cada uno era mayor a la necesaria o justo la necesaria; 4 de los encuestados mencionaron realizar menos trabajo de lo necesario. Posterior a la implementación, 1 de los encuestados mencionó realizar menos trabajo del necesario respecto a las necesidades del despacho y de su propio puesto de trabajo, mientras que 28 de los encuestados mencionaron que realizaban justo el trabajo necesario o una cantidad de trabajo mayor a la necesaria.

Tabla 13. Respecto a las necesidades del despacho y de mi puesto de trabajo, la cantidad de trabajo que realizo es:

	Menor a lo necesario	Justo o mayor a lo necesario	Total de encuestados
Pre implementación	04	25	29
Post implementación	01	28	29
Total de encuestados			29

4.3 Análisis estadísticos

En el estudio de casos se tiene como variable independiente única la adopción del sistema e-Kanban, las variables independientes son dos, a saber: productividad y comunicación. Con la finalidad de realizar un análisis estadístico de los datos obtenidos, se realizaron las pruebas de normalidad de datos, análisis comparativos y de correlación de las variables motivo de estudio.

4.4 Análisis de normalidad de datos

Para realizar el análisis de normalidad de datos se realizó primero una transformación de variables. Toda vez que el total de cuestionarios contestados suman una muestra menor a 50 encuestas, la prueba de elección para hacer el análisis de datos es la prueba de Shapiro-Wilk. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 14. Normalidad de los datos. Elaborado con datos obtenidos de los cuestionarios y procesados en SPSS

Variable	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Significancia
Adopción	.752	58	.000
Productividad	.457	58	.000
Comunicación vertical ascendente	.915	58	.001
Comunicación vertical descendente	.861	58	.000
Comunicación horizontal	.930	58	.002
Género	.911	58	.000

Al revisar la literatura se aprecia que existen requisitos básicos para la utilización de pruebas paramétricas, como la homogeneidad de varianzas en las poblaciones seleccionadas, que la muestra sea igual o superior a 30, y que cuenten con una normalidad en la distribución

poblacional. Por tanto, se le relaciona a una mayor capacidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa. Por su parte, las pruebas no paramétricas (o pruebas de distribución libre), surgen como alternativa cuando los supuestos de distribución anteriormente descritos no se cumplen (Rubio y Berlanga, 2012; Marín, Jiménez y Hernández, 2015).

Del análisis realizado se observa que se obtuvieron uniformes (todos menores a 0.05), por ende, los datos no se ajustan a una distribución normal. El resultado anterior nos invita a realizar pruebas no paramétricas para nuestro estudio.

4.5 Análisis comparativo

La prueba de elección para este estudio es la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, que es una prueba no paramétrica para comparar el rango medio de 2 muestras relacionadas y determinar si una influye sobre la otra. Los datos de las encuestas fueron tratados y analizados en SPSS y arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 15. *Correlación de variables.* Elaborado con datos obtenidos de los cuestionarios y procesados en SPSS

Variables	Significancia asintótica
Adopción/ productividad	.000
Adopción/ comunicación	.000

Además, se realizó una prueba de U de Mann Whitney que mide la relación existente entre 2 muestras independientes. En este caso se midió la variable de aplicación “sexo” y la variable transformada “género”, en donde se incluyeron las preguntas “En el despacho, ¿La asignación de tareas sigue estereotipos de género?”, “¿Habitualmente las mujeres terminan haciendo tareas de limpieza, administración o gestión por omisión de sus compañeros?”, “En el despacho, ¿la toma de decisiones por parte de hombres y mujeres es igual de bien vista y valorada?”. En el análisis estadístico realizados por cada pregunta antes abordada los resultados arrojaron una significancia asintótica bilateral menor de 0.05. Este valor indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre estas 2 muestras, en donde el sexo masculino registra menores valores que el sexo femenino, como se muestra en la Tabla 16 para la columna suma de rangos.

El valor superior registrado a favor del sexo femenino, unido a las diferencias estadísticamente significativas reportadas, confirman que sí existe discriminación hacia la mujer, como violencia de género en los centros laborales estudiados. De aquí que 17 de los 29 entrevistados (58.62%) haya mencionado que la asignación de tareas sigue estereotipos de género, cifra que cobra más importancia si tomamos en consideración que el número de encuestados hombres es superior que el de mujeres.

Tabla 16. *Correlación de variables.* Elaborado con datos obtenidos de cuestionarios y procesados en SPSS

U de Mann Whitney			
	Cantidad	Rango Promedio	Suma de rangos
Mujer	12	37.33	896
Hombre	17	23.97	815
Significancia asintótica bilateral			0.02

Al realizar un análisis comparativo de la variable independiente “adopción” y la variable dependiente “comunicación” los resultados muestran una significancia estadística al tener un resultado menor de 0.05 (**específicamente .000**), comprobándose que existe el cumplimiento de una hipótesis de investigación, como es observable en la Tabla 15. *Correlación de variables.*

Al analizar la variable independiente “adopción” y la variable dependiente “productividad” el análisis arrojó una significancia estadística menor de 0.05, por tanto, se cumple la segunda hipótesis de investigación al demostrar que al realizar una implementación del sistema e-Kanban en despachos jurídicos, existe un aumento en la productividad de los despachos jurídicos estudiado, resultado que se sustenta y respalda con la información teórica utilizada en el estudio.

Es de observarse que, según los resultados obtenidos, en los despachos jurídicos que se estudiaron existe una tendencia a valorar más el trabajo de los hombres que el de las mujeres, resultado que se evidencia al aplicar la prueba comparativa U de Mann Whitney para dos muestras independientes.

Tabla 17. Resultados pre y post implementación: comunicación y productividad

	Pre implementación	%	Post implementación	%
Percepción de la comunicación con los compañeros de trabajo	Totalmente de acuerdo	31.03	Totalmente de acuerdo	62.07
	Parcialmente de acuerdo	51.72	Parcialmente de acuerdo	34.48
	Parcialmente en desacuerdo	17.24	Parcialmente en desacuerdo	03.44
	Totalmente en desacuerdo	0	Totalmente en desacuerdo	0
Percepción de la Comunicación con el superior inmediato	Totalmente de acuerdo	13.9	Totalmente de acuerdo	51.72
	Parcialmente de acuerdo	27.58	Parcialmente de acuerdo	37.93
	Parcialmente en desacuerdo	27.58	Parcialmente en desacuerdo	03.44
	Totalmente en desacuerdo	31.03	Totalmente en desacuerdo	06.89
Percepción de la Productividad respecto a las necesidades del puesto y de la oficina	Menor a lo necesario	13.79	Menor a lo necesario	3.44
	Justo lo necesario o mayor a lo necesario	86.20	Justo lo necesario o mayor a lo necesario	96.55

5. Conclusión y discusión

Para su fácil estudio y comprensión, el capítulo V, se divide en cuatro secciones: (1) interpretación de resultados, (2) conclusiones de la investigación de acuerdo a las preguntas y objetivos de investigación planteados, (3) limitaciones, y (4) recomendaciones

5.1 Interpretación de resultados

El objetivo de la presente investigación fue analizar el impacto que puede tener la implementación de un sistema e-Kanban en la comunicación y la productividad de determinados despachos jurídicos en la ciudad de Ensenada, Baja California.

Se encontró que al correlacionar la variable independiente “**adopción del sistema e-Kanban**” con cada una de las variables dependientes “**comunicación**” y “**productividad**” los estudios arrojaron una **significancia asintótica de 0.000**, datos estadísticamente significativos, demostrando que en los despachos motivos de estudio, la adopción de las llamadas metodologías ágiles puede causar efectos positivos sobre el ambiente interno de las empresas, como es apreciable en la Tabla 15. Correlación de variables.

El estudio fue realizado en tres despachos diferentes; los resultados arrojaron que aquellos despachos en los que los titulares son hombres tienden a apreciar más el trabajo de los trabajadores del sexo masculino que de los del sexo femenino, y que el tipo de comunicación que manejan es de mayor calidad con los hombres que con mujeres, como es apreciable en la **Tabla 16. Correlación de variables.**

Los hallazgos encontrados coinciden con lo descrito por Aguilar (2015), quién menciona que el grado de satisfacción que se logra con la implementación del Kanban está relacionado a la forma en que se implementó. Es decir, que la herramienta se haya adaptado para cumplir las necesidades de la empresa y que los colaboradores hayan recibido instrucciones adecuadas para el correcto manejo de la herramienta. En el capítulo III “Método”, se explica que para cada empresa se adecuaron pizarrones diferentes según cada una de sus necesidades, y como hubo una comunicación constante entre el implementador y el personal del despacho.

Otra idea concluyente del mismo autor es que existe una relación directa entre el grado de satisfacción del personal y el rendimiento del mismo, de ahí que haber adecuado cada pizarrón a cada necesidad específica haya resultado en una mejora en la percepción de la productividad, ya que los resultados arrojan que antes de la implementación del e-Kanban, 13.79% de los encuestados manifestaron que la cantidad de trabajo que realizaban era menor de la cantidad que su puesto de trabajo y el despacho requería, en contraste con el 03.44% que manifestó encontrarse en esa situación después de la implementación, como es apreciable en la **Tabla 17. Resultados pre y post implementación: comunicación y productividad.**

En cuanto al acto comunicativo, la relación de los encuestados con sus compañeros y con sus jefes tuvo una mejora muy notable tras la adopción. Tanner y Dauane (2017), describen que la implementación de e-Kanban no solamente ayuda al manejo y gestión de tareas, sino que tiene efectos positivos en diferentes ámbitos, muchos de ellos relacionados a la comunicación interna de la empresa. Equipos de trabajo que han usado e-Kanban han mejorado su comunicación en cuanto a la gestión de proyectos, pero también en cuanto a la cordialidad con la que los miembros del equipo se manejan, ya que los pizarrones electrónicos permiten ver el avance de las tareas en tiempo real. De esta forma, los colaboradores se sienten confiados que, aunque otros integrantes

del grupo no se encuentren disponibles en el momento o no se encuentren trabajando en un área específica, si están realizando avances en las tareas que se les ha encomendado, creando un mejor ambiente laboral. En ese sentido, crear conciencia de la cantidad y tipo de trabajo que realiza cada compañero, también podría ayudar a eliminar barreras de género, al mostrar abiertamente en que forma son asignadas las tareas y los juicios de mayor o menor importancia.

Pese a los resultados positivos, una de las problemáticas mayores durante la implementación, fue la resistencia al cambio, que se dio tanto en trabajadores como en titulares pese a la disposición que con anterioridad existía a probar una herramienta que facilitaran el flujo de información. En la mayoría de los casos el proceso de adopción se detenía con el argumento de que primero debía haber una adaptación a la nueva forma de trabajo por la pandemia. Este suceso coincide, de hecho, con lo descrito por Duque, De Ocampo y Velázquez (2013), quienes mencionan que la resistencia al cambio puede darse de forma personal y organizacional, ya sea por la forma de implementación del cambio o por una situación social. A lo que agregan que la resistencia puede darse de forma abierta o de una manera encubierta.

Los objetivos específicos de esta investigación fueron cuatro. El primero de ellos fue evaluar la comunicación y la productividad de los trabajadores de despachos jurídicos en Ensenada, Baja California, para dar puntual cumplimiento al primer objetivo fue necesario preguntarse ¿Qué aspectos son importantes para lograr una comunicación organizacional de calidad y una mayor productividad en despachos jurídicos en Ensenada, Baja California?

Algunos de los puntos que se examinaron para medir la satisfacción de los trabajadores respecto a la comunicación interna de la empresa fueron: (1) si se proporciona a los empleados la información necesaria para realizar su trabajo, y en qué medida se proporciona, (2) que la

información brindada dentro del despacho sea creíble y confiable, clara y precisa, además de (3) evaluar que exista libertad para tratar dudas o asuntos de importancia entre compañeros de trabajo, así como entre abogados titulares y empleados.

Al evaluar la comunicación dentro de los despachos antes de la implementación del sistema Kanban, los análisis estadísticos arrojaron que 69% de los trabajadores de los despachos dijeron encontrarse de alguna manera en desacuerdo con la comunicación que existía con sus compañeros de trabajo. Por otro lado, 86.19% de los trabajadores dijeron encontrarse de alguna manera en desacuerdo con la comunicación que existía con sus jefes. Después de la implementación, 38% de los trabajadores dijeron encontrarse de alguna manera en desacuerdo con la comunicación con sus compañeros de trabajo, y 48% se encontraban de alguna manera en desacuerdo con la comunicación con sus jefes.

El segundo objetivo fue analizar la adopción de una metodología ágil en despachos jurídicos para mejorar la comunicación y productividad de sus trabajadores. Para dar cumplimiento a este objetivo se realizó la pregunta ¿Cómo mejorar la comunicación y la productividad de los trabajadores en despachos jurídicos?

Primeramente, se hizo un recorrido por las instalaciones de los diferentes despachos y se analizó la forma de trabajo de cada uno de ellos, entendiendo las necesidades propias de cada empresa y diseñando los tableros Kanban para la forma de trabajo que mejor resolviera las limitaciones en la comunicación interna y la productividad en cada caso específico. Se preguntó tanto a titulares como a empleados que situaciones de la transmisión interna de tareas podrían mejorarse.

Las necesidades de cada despacho fueron altamente diversas, algunos priorizaban tener información actualizada en tiempo real que les ayudará a “reducir distancias” cuando alguno de

los colaboradores sale a realizar trámites a otras ciudades; otros priorizaban poder tener ordenada y disponible grandes cantidades de información respecto a la relación contractual con los clientes y al estado procesal de trámites y juicios; mientras que otros abrazaron la idea de evitar la comunicación directa con el resto del personal por el gasto de tiempo y energía que supone la comunicación persona a persona. Es importante señalar que los tableros Kanban fueron bien aceptados en las tres empresas y resultaron útiles para todas las necesidades.

Respecto al tercer objetivo: implementar un sistema e-Kanban, como metodología ágil en despachos jurídicos, para la transmisión primaria de tareas, la pregunta que sirvió de base para dar cumplimiento fue ¿Cuál sistema e-Kanban es el más adecuado para la transmisión primaria de tareas en cada despacho jurídico?

Es de aclararse que para los 3 despachos se utilizó la plataforma www.kanbantool.com. Misma que fue instalada como aplicación en los celulares de los miembros de los despachos, adicionalmente se instaló como extensión de Google en las computadoras de los abogados titulares. Una vez instalado, se enseñó la forma de manejo de la plataforma a la totalidad del personal de los despachos, se cubrió el pago de la membresía para cada uno de los participantes durante un periodo de 3 meses y se realizaron visitas semanales para resolver dudas y verificar progresos.

Es de remarcarse que cada despacho podría estructurar su propia implementación estructurada de e-Kanban, mediante el diseño de un programa especializado, sin embargo, esto subiría mucho los costos, poniendo la implementación en un plano inaccesible para la mayoría de las empresas.

Por último, el objetivo cuatro consistió en evaluar el impacto de la implementación de un sistema e-Kanban para mejorar la comunicación y la productividad de los trabajadores de

despachos jurídicos mediante un estudio de caso. Para contestar la pregunta ¿Qué nivel de impacto se puede obtener al implementar un sistema e-Kanban para mejorar la comunicación y productividad de los trabajadores de despachos jurídicos? Al finalizar 3 meses de implementación del e-Kanban, se aplicó nuevamente el instrumento para medir comunicación y productividad en despachos jurídicos, al procesar los datos obtenidos, los análisis estadísticos arrojaron que 37.92% de los empleados mencionaban encontrarse de alguna manera en desacuerdo con la comunicación con sus compañeros de trabajo, en contraste con el 68.96% inicial. Por su parte, antes de la implementación, 86.19% mencionó encontrarse de alguna manera en desacuerdo con la comunicación con su superior inmediato, en contraste con el 48.26% que mencionó no estar completamente de acuerdo después de la adopción del Kanban.

Adicionalmente se evaluaron condiciones laborales con perspectiva de género, buscando si la forma de comunicación, la toma de decisiones y las obligaciones dentro de la empresa eran igual para hombres que para mujeres, para ello se respondieron las preguntas ¿Habitualmente las mujeres terminan haciendo tareas de limpieza, administración o gestión por omisión de sus compañeros?, En el despacho, ¿la toma de decisiones por parte de hombres y mujeres es igual de bien vista y valorada?, ¿El estilo de comunicación de mi superior inmediato es igual de cordial y respetuoso para los hombres y para las mujeres?. Los resultados arrojados al comparar por sexos, mostraron una significancia asintótica bilateral de 0.002, evidenciando que en los despachos motivos del estudio, el sexo masculino mantiene condiciones laborales que le permiten un mejor desempeño profesional.

Por último, en cuanto al costo-beneficio que obtuvieron las empresas, los beneficios son muy altos en relación al costo, siempre que la empresa logre pasar la etapa de negación y resistencia al cambio. La instalación de los tableros, la adecuación y la capacitación resultan

rápidos y poco costosos, es la etapa de resistencia al cambio la que fue más difícil de sobrellevar, pese al entusiasmo por la nueva herramienta de trabajo.

5.2 Limitaciones

Cierre parcial y total de órganos jurisdiccionales por la pandemia: Al comienzo del estudio nos vimos inmersos en una situación de pandemia. Una de las situaciones que más afectaron al estudio en cuanto al tema de medir la productividad fue que muchas dependencias gubernamentales cerraron sus puertas totalmente durante meses y realizaron reaperturas parciales y escalonadas; de esta forma, independientemente de las innovaciones tecnológicas que se realizaron en despachos jurídicos y en las instituciones gubernamentales, el flujo de trabajo disminuyó considerablemente respecto a la situación pre pandemia, y se mantuvo inconstante por las condiciones de cierre y apertura continuos, además de los cambios constantes en la forma de trabajo de dependencias de gobierno.

Alta rotación del personal: La pandemia no solamente afectó al proyecto en cuanto al cambio en las labores de órganos jurisdiccionales, sino que, también, afectó a la rotación del personal. Incluso en despachos altamente consolidados, la búsqueda de trabajos “más estables” como aquellos que pueden obtenerse al trabajar para organizaciones gubernamentales o bancos comerciales, la búsqueda de trabajos en los que exista menor interacción con las personas por miedo a enfermarse o enfermar a las familias, la enfermedad de miembros del despacho por largos periodos de tiempo, e incluso la muerte de familiares motivaron a parte del personal a cambiar de

trabajo, esto afectó de manera negativa al estudio al disminuir drásticamente el tamaño de la muestra.

Falta de estudios que describan la forma de implementación del Kanban: La literatura encontrada se centra en la idea de la implementación de sistemas Kanban y en la descripción de resultados. Sin embargo, omiten detallar la forma en la que se realizó la implementación para lograr una verdadera adopción por parte del personal de la empresa.

Resistencia al cambio: Pese a que tanto titulares como colaboradores de los despachos se mostraron inicialmente entusiasmados con la idea de implementar una herramienta que ayudará a gestionar proyectos y pudiera tener un impacto positivo en la comunicación y la productividad, la resistencia al cambio fue un factor que afectó de manera importante el avance en la implementación y retrasó la adopción del e-Kanban. En ese sentido, la resistencia al cambio fue mucho más notable por parte de los abogados titulares que por parte del resto de los colaboradores.

Enfoque y técnicas de recolección de información: Ante la muestra tan limitada que se obtuvo por la rotación de personal en los despachos, el uso de técnicas cualitativas de estudio pudo haber arrojado resultados mucho más significativos. Sin embargo, la rotación de personal no fue algo que se hubiera previsto ya que al momento del diseño del estudio se tomó en cuenta que eran despachos en los que el personal llevaba años laborando en ellos, y que se trabajaba en condiciones normales.

Falta de seguimiento post investigación: Aunque esto no afecta directamente a los resultados plasmados en el capítulo correspondiente, mantener un seguimiento posterior al cierre de la investigación permitiría corroborar que el uso del sistema Kanban haya culminado en una verdadera adopción, y que no haya sido utilizado simplemente por el tiempo propuesto para la fines investigativos. Además, podría brindar un panorama más amplio respecto a los cambios que

pueden lograrse a largo plazo, así como podría echar luces sobre cambios secundarios a la adopción.

5.3 Recomendaciones

Considerar muestras de mayor tamaño, de forma que los resultados no se vean afectados en casos de alta rotación de personal.

Considerar enfoques cualitativos que permitan explorar las mejoras obtenidas en cada despacho en ambientes de alta turbulencia, en donde los métodos cuantitativos podrían no arrojar los resultados deseados.

Construir instrumentos que se enfoquen en medir la productividad desde otras perspectivas.

Explorar formas de implementación que ayuden a superar de manera más rápida la resistencia al cambio.

Realizar seguimiento a las empresas.

Bibliografía

- Aguilar-Escobar, V. G.-G. (2015). Hospital kanban system implementation: Evaluating satisfaction of nursing personnel. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 101-110.
- Ahmad, O., Dennehy, D., Conboy, K., & Oivo, M. (2018). Kanban in software engineering: A systematic mapping study. *Journal of systems and software*, 137, 96-113.
- Atienza, M. (2001). *El sentido del Derecho*. Barcelona: Ariel.
- Bautista, P. (2015). *Propuesta de aplicación de Lean construction a través de un sistema Kanban, en un estudio de arquitectura*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Bautista, P. M. (2015). *Aplicación de Lean construction a través de un sistema Kanban, en un estudio de arquitectura*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Brandolini, A. G. (2009). *comunicación interna claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Briebe, D. (2018). *Diseño de un modelo de gestión Lean Management de servicios legales para la consejería jurídica en la corporación nacional del cobre de Chile*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Bruch, M. E. (2016). Marketing de servicios jurídicos a pequeñas y medianas empresas. *Departamento de comunicación audiovisual*, 423.
- Castro, C. P. (2020). Logistics reorganization and management of the ambulatory pharmacy of a local health unit in Portugal. *Evaluation and Program Planning*, 80, 101801.
- Chávez, N. (2015). *Lenguaje y comunicación corporal*. XinXii.
- Cornejo, E., & Hernández, E. (2015). uso de tableros virtuales Kanban como herramienta para mejorar la productividad en equipos de trabajo. *Staobil lekilal ta lekil abtel*(9), 79-95.
- Cortez, J. A. (2010). Herramientas tecnológicas al servicio de la gestión empresarial. *Avances en sistema e informática*, 7(3), 87-102.
- Duque, L., de Ocampo, R., & Velázquez, L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et technica*, 18(1), 149-157.
- Escobedo, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío. *UPGTO Management Review*, 3(2), 1.

- García, A. (1993). *Presuposiciones culturales, posibles "ruidos" en la comunicación lingüística y, por tanto, dificultades que se han de tener presentes en la enseñanza de la lengua*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Guzmán, P. V. (2012). *Comunicación empresarial*. México: Red tercer milenio, S.C.
- Houti, M. E. (2017). E- Kanban the new generation of traditional Kanban system, and the impact of its implementation in the enterprise. *Proceedings of the international Conference On Industrial Engineering and Operations Management*. Rabat, Morocco: EIOM Society International.
- Ikumapayi, O. M. (2020). Six sigma versus lean manufacturing – An overview. *Materials today: Proceedings*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020). Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/temas/productividadsec/>
- Jones, D. T. (2016). The evolution of lean thinking and practice. En T. H. Netland. *The Routledge companion to lean management* (págs. 8,3). New York: The Routledge companion.
- Junior, M. L. (2010). Variations of the kanban system: Literature review and classification. *International Journal of Production Economics*, 13-21.
- Karadova, J., & Demecko, M. (2016). New approaches in lean management. *Procedia economics and finance*, 39(1), 11-16.
- Kazez, R. (2009). Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra: aportes del sistema de matrices de datos. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13(1), 71-89.
- Kimsey, D. B. (2010). Lean Methodology in health care. *AORN Journal*, 92(1), 53-60.
- Krishnaiyer, K. &. (2017). A cloud-based Kanban decision support system for resource scheduling & management. . *Procedia manufacturing*, 1489-1494.
- Majorro, M. O. (2018). Impact of the planning from the Kanban system on the company's operating benefits. *Sustainability*, 10(7), 2506.
- Marín, N. (2018). La comunicación productiva: Una modelización para la empresa. *Revista de ciencias sociales*, 159.
- Milani, D. (2018). *Gestione snella dei processi produttivi nel contesto della produzione artigianale. Il caso di un'azienda del settore alta moda*. Padova: Università degli studi di Padova.

- Molina-Sabando, L. A., Briones-Véliz, Í. B., & Arteaga-Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510.
- Monetto, F. (2018). *Progetto di informatizzazione del Kanban*. Torino: Politecnico di Torino.
- Morris, Ch. (1955) Foundations of the theory of signs. *International Encyclopedia of Unified Science*, 1(1), 78-137.
- Muljani, N. &. (2019). Developing competitiveness in Industrial Revolution 4.0. *International Journal of trend in research and development*, 6(1), 1-3.
- Neiman, G. & Quaranta, G. Los estudios de caso en la investigación sociológica. *Subjetividad y procesos cognitivos*.
- Organización Mundial del Comercio, (2020). *El Acuerdo general sobre el comercio de servicios (AGCS): objetivos, alcance y disciplinas*. Recuperado el 23 de 04 de 2020, de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/gatsqa_s.htm
- Palacios Arias, G. (2021). Diagnóstico de la comunicación interna en MiPyMEs: Puebla. *Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*.
- Pekarcikova, M., Trebuna, P., Kliment, M., & Rosocha. (2020). material flow optimization through e-Kanban system simulation. *international journal of simulation modelling*, 19(2).
- Pérez, E. (2016). Herramientas tecnológicas aplicables al Kanban para la optimización de procesos en la empresa. *Visión gerencia* 1(1), 82-104.
- Powell, D. J. (2018). Kanban for lean production in high mix, low volume environments. *IFAC-PapersOnLine*, 140-143.
- Puche, J. C. (2019). The effect of supply chain noise on the financial performance of Kanban and Drum-Buffer-Rope: An agent-based perspective. *Expert systems with applications*, 87-102.
- Rahman, N. A. (2013). Lean manufacturing case study with Kanban system implementation. *Procedia economics and finance*, 7(1), 174-180.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de psicología (PUCP)*, 36(1), 105-134.

- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Sánchez, J. (26 de febrero de 2019). Pymes. *Proteja su dinero*. Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution* (First Edition ed.). (C. Business, Ed.) New York: ISBN: 978-1-5247-5887-5.
- Servicio Nacional del Empleo (octubre de 2021). Observatorio Laboral. *Top 10 carreras con el mayor número de ocupados*. Recuperado el 30 de noviembre de 2021, de <https://observatoriolaboral.gob.mx/#/ocupados-top-ten>
- Tanner, M., & Dauane, M. (2017). The use of Kanban to alleviate collaboration and communication challenges of global software development. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 14.
- Terán, R. G., Montenegro, O. B., García, I. V., Realpe, C. I., Villarreal, S. F., & Fernandez, L. A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista cubana de investigaciones biomédicas*, 36(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000100017.
- Velásquez, J., Vélez, R. & Peñafiel, S. (2020). Violencia de género en Latinoamérica: Estrategias para su prevención y erradicación. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 260-275.
- Vilches, T. (2019). La comunicación efectiva para mejorar los procesos de gestión educativa. *Universidad Inca Garcilazo de la Vega*.
- Villamil Rodríguez, E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. *Universidad Militar Nueva Granada*.
- Womack, J. J. (2017). *La máquina que cambió al mundo: La historia de la producción Lean, el arma secreta de Toyota que revolucionó la industria mundial del automóvil*. Profit.
- World Trade Organization, (2019). *World trade report 2019: The future of services trade*. World Trade Organization.

ANEXO

Versión final del instrumento. El formato de aplicación puede ser consultado en: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdpsYR9PPzWBI6om9hgBTIX2a2ieGrlg-NxylLnrxyj0JvHQ/viewform?usp=sf_link

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN Y EQUIDAD DE GÉNERO EN DESPACHOS JURÍDICOS EN LA CIUDAD DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA

Por favor conteste por completo y de forma honesta el siguiente cuestionario. La información proporcionada será totalmente anónima y se utilizará únicamente para fines académicos. El llenado de este instrumento requiere de un aproximado de 20 minutos.

Código Postal de su trabajo

- 22800
- 22830
- 22890

Sistema e-Kanban (implementación y adopción)

1. Sexo

- Hombre
- Mujer

2. Sexo de mi superior inmediato

- Hombre
- Mujer

3. Dentro del despacho cuento con un dispositivo que tenga acceso a e-Kanban

- Si
- No

Comunicación vertical (descendente)

4. ¿Mi superior inmediato me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo?

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. La información relacionada al despacho como metas, indicadores y objetivos, me llegan a través de mi superior inmediato

- Totalmente desacuerdo
 Parcialmente desacuerdo
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

6. La información relacionada con nuevos clientes o juicios, me llega a través de mi superior inmediato

- Totalmente desacuerdo
 Parcialmente desacuerdo
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

7. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable

- Totalmente desacuerdo
 Parcialmente desacuerdo
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

8. La información relacionada con instrucciones del funcionamiento del despacho, me llega a través de mi superior inmediato

- Totalmente desacuerdo
 Parcialmente desacuerdo
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

9. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas

- Totalmente desacuerdo
 Parcialmente desacuerdo
 Parcialmente de acuerdo
 Totalmente de acuerdo
-

10. Tengo libertad y confianza al discutir con mi superior inmediato asuntos importantes relacionados al trabajo

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. Mi superior inmediato me informa de los problemas que necesitan atención de mi parte

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la he entendido y ejecutado adecuadamente

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Comunicación vertical (ascendente)

13. Comparto con mi superior inmediato toda la información recibida relacionada con mi trabajo

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo

- Totalmente desacuerdo
 - Parcialmente desacuerdo
-

-
- Parcialmente de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

15. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella, y el resto la desecho

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, dejo a otros que la interpreten

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. Me siento satisfecho(a) con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Comunicación horizontal

19. La información que proviene de mis compañeros de trabajo es creíble y confiable

- Totalmente desacuerdo
-

-
- Parcialmente desacuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

20. Mis compañeros de área de trabajo me explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas del despacho

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los compañeros del despacho

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23. Existe libertad y confianza con mis compañeros de trabajo para resolver dudas de las tareas que me son asignadas en el despacho

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24. En el despacho, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, los colaboradores actúan defensivamente

-
- Totalmente desacuerdo
 - Parcialmente desacuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

25. En general, mis compañeros de trabajo y yo, comprendemos las cosas de la misma manera

-
- Totalmente desacuerdo
 - Parcialmente desacuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

26. Me siento satisfecho(a) con la comunicación que existe entre mis compañeros de trabajo y yo

-
- Totalmente desacuerdo
 - Parcialmente desacuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

Distribución de tareas (perspectiva de género)

27. Las mujeres trabajan más días a la semana que los hombres

-
- Totalmente desacuerdo
 - Parcialmente desacuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

28. La cantidad de tareas asignada es equitativa en hombres y en mujeres

-
- Totalmente desacuerdo
 - Parcialmente desacuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

29. Para terminar/ realizar una tarea, se otorga el mismo tiempo de respuesta a hombres y a mujeres

-
- Si
 - No

30. En el despacho, la asignación de tareas sigue estereotipos de género

- Si
- No

31. Las mujeres reciben mayor cantidad de tareas ajenas al ejercicio de su profesión (realizar pagos, atender situaciones personales o familiares del jefe)

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

32. Los hombres y mujeres reciben una cantidad igual de tareas administrativas

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

33. En el despacho, la toma de decisiones por parte de hombres y de mujeres es igual de bien vista y valorada

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Proyección laboral/ crecimiento (perspectiva de género)

34. Los clientes de mayor peso o asuntos de mayor cuantía son asignados indiferentemente a hombres o mujeres

- Totalmente desacuerdo
 - Parcialmente desacuerdo
 - Parcialmente de acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
-

35. Mi superior inmediato me brinda información directa y clara acerca de mi desempeño laboral (voy bien o voy mal) y si tengo posibilidades de crecimiento en función de ello

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Comunicación (perspectiva de género)

36. Mi superior inmediato mantiene una comunicación de buena calidad (clara, concisa, lenguaje correcto) con todo el personal, independientemente del sexo de los empleados

- Totalmente desacuerdo
- Parcialmente desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Cuestionario Finalizado

Gracias por su participación