



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO APOYO A LA
REINGENIERÍA.**

CASO: SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN.”

Tesis que para obtener el grado de

**LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Presenta:

NUBIA ISELA DÍAZ MORENO

Director de Tesis:

Mtra. Francisca Robles

México, Ciudad Universitaria, 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO APOYO A LA REINGENIERÍA.

CASO: SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN.

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
REINGENIERÍA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1
1.1 REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL.....	2
1.1.1 Marco histórico	2
1.1.2 ¿Qué es la Reingeniería?	6
1.1.3 Conceptos fundamentales y beneficios de la Reingeniería Organizacional.....	16
1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	21
1.2.1 La comunicación y la organización	21
1.2.2 El proceso de la comunicación	24
1.2.3 Elementos que componen el proceso de la comunicación...	26
1.2.4 La comunicación organizacional, su funcionamiento en las organizaciones.....	32
1.2.5 Tipos de comunicación en las organizaciones	39
1.3. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	43
1.3.1 Los Sistemas de Información, origen y elementos.....	45
1.3.2 Tipos de Sistemas de Información	49
1.3.3 ¿Cómo se traduce la tecnología a la Reingeniería?.....	56
1.3.4 En búsqueda de la mejora continua.....	63
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1	65

CAPÍTULO 2	
SCJN	67
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN	68
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	71
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2	92
CAPÍTULO 3	
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA SCJN	93
3.1 EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	94
3.2 DIAGNÓSTICO: INSTRUMENTO Y RESULTADOS, REDES DE COMUNICACIÓN INTERNA	103
3.3 DIAGNÓSTICO: INSTRUMENTO Y RESULTADOS, REDES DE COMUNICACIÓN EXTERNA	117
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3	123
CAPÍTULO 4	
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	125
4.1 EL PROCESO DE REINGENIERÍA DE LA SCJN	126
4.2 EVALUACIÓN Y RESULTADOS	129
4.3 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	133
CONCLUSIONES GENERALES	150
BIBLIOGRAFÍA	154

INTRODUCCIÓN

La Comunicación, es una necesidad de los seres humanos que se utiliza para compartir conocimiento y orientar a los integrantes de las organizaciones hacia el cumplimiento de sus fines de manera óptima.

No importa qué tipo de organización sea, aplica desde la familia, el grupo de amigos, en el trabajo, etc. El hombre, es un ser de organización por naturaleza y todos pertenecemos a más de una en cualquier etapa de nuestras vidas.

La reingeniería de procesos es una herramienta de la administración que es utilizada para facilitar el alcance de los objetivos en las organizaciones. Sin embargo, es tan complejo que de manera inherente debe ir acompañado por un programa de comunicación que mantenga a los empleados y a los públicos externos en la misma frecuencia. Así, se evitan rumores y el cambio y la mejora continua pueden generarse con mayor fluidez.

En esta tesis, menciono en un primer momento, todos los elementos de la comunicación y de la reingeniería de procesos. Luego, se realizó un diagnóstico de comunicación interna y externa de la Suprema Corte de Justicia de la Nación que es el objeto de estudio. Finalmente, exhibo una

propuesta de intervención, para apoyar a la reingeniería de procesos que se aplicó en la misma. Además, de proponer la apertura de canales de información y comunicación en la Suprema Corte.

Cabe destacar que esta propuesta, también se apoya en las tecnologías de información. Recordemos que los retos de la globalidad exigen que la información y el cambio oportuno sean un detonante para el éxito o fracaso de las empresas y organizaciones no importando su jerarquía, esto es, empresas de gobierno o privadas, que vendan productos o presten un servicio, etc.

Para estar a la vanguardia, es necesario estar informados y crear dentro de las organizaciones un ambiente de certeza, credibilidad y confianza. Con mayor razón, si en este caso, investigué el caso de una organización de prestigio como la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Recordemos, que la misma, es representante del Poder Judicial de la Federación, mismo que le obliga a resolver los problemas en materia de Derecho que le correspondan, no sólo de un estado sino de toda la República Mexicana.

Es por ello, que debe ponerse un especial cuidado en la información y medios de comunicación para relacionarse con la población. Además de promover y mantener la imagen de autoridad, que la misma representa.

Quizá este trabajo sirva de referencia para comenzar a crear una cultura de información. Pues como bien dice el dicho “la información, es poder”.

Y en el contexto político y social por el que atraviesa nuestro país, no podemos darnos el lujo de desperdiciarlo.

Además, quizá también cambie la opinión de los escépticos, esos que creen que la comunicación no es indispensable para el buen funcionamiento de la organización. O para los que no saben, que un comunicólogo no sólo redacta para un periódico o para una noticia en televisión sino que también contribuye al desarrollo y búsqueda de mejoras en los lugares de trabajo.

CAPÍTULO 1

REINGENIERÍA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La estructura que presenta el primer capítulo de esta tesis, está diseñada para introducir al lector en una primera etapa a los conceptos con los que se trabajan durante esta investigación.

Se abordan diferentes autores en cuanto al tema de reingeniería de procesos, de comunicación y de comunicación organizacional para obtener una definición concreta de cada una de ellas.

Las definiciones, nos dan una visión general del tema, tomando en cuenta también, la interrelación entre las mismas y la importancia de llevarlas a cabo o mejor dicho, utilizarlas correctamente.

En un segundo momento, se expone también el tema de las tecnologías de la información. Es importante destacar este punto e introducirlo al principio del trabajo ya que las organizaciones deben estar a la vanguardia tecnológica para poder competir en medio de la globalidad.

Es por ello, que se menciona el origen, los elementos y su importancia desde el punto de vista de diversos autores.

Recordemos que las nuevas tecnologías, son importantes conductores de información y la utilización adecuada de las mismas permitirá a la organización, alcanzar sus objetivos con mayor certidumbre.

Para finalizar, se expone brevemente sobre la mejora continua, un proceso que debe llevarse a cabo todo el tiempo, recordando que en el transcurso del tiempo, la sociedad y las personas evolucionan, las necesidades cambian y hay que mantenerse a la vanguardia para poder sobrevivir.

1.1 REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL

1.1.1 MARCO HISTÓRICO

Ante los retos de la globalidad y del crecimiento del mercado, las empresas han aplicado diferentes alternativas de la administración para mantenerse a la vanguardia y no ser desplazados por las organizaciones modernas.

De diferentes movimientos administrativos, entre ellos la búsqueda de la Calidad Total, mejorar el servicio, el famosos JIT (Just In Time), entre otros, han quedado claros varios aspectos. Primero, el foco de la

actividad empresarial debe ser el cliente, razón por la cual, los productos y servicios sólo tienen sentido si satisfacen sus necesidades.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenían que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

Segundo, la competitividad de las empresas no está en sí en esos productos y servicios, sino principalmente en la manera de hacerlos u ofrecerlos, esto es, en los procesos que los generan. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Por esto, *“es imprescindible que la administración deje de estar orientada a las funciones y pase a tener una orientación a los procesos.”*¹

El tercer aspecto, es la necesidad de que la gerencia involucre en su agenda el concepto del mejoramiento continuo, como única manera de

¹ LESCA, Humbert. *“Información y cambio en la empresa”* Ediciones Gestión 2000. Pág. 66

mantenerse competitiva en un mercado en el cual cambian permanentemente las variables que afectan dicha competitividad.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Es cierto, mantenerse competitivo es cada día más difícil. Pero otros ya lo están haciendo. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones, se han visto influenciadas por los crecientes cambios que se han manifestado debido a la globalidad.

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente y la rapidez del cambio tecnológico promueve la innovación.

Los cambios que se dan, obligan a las organizaciones a mantenerse en la vanguardia de lo que sucede, pero esos cambios implican más que adaptaciones y modificaciones estructurales, en su mayoría, la *reingeniería* total de la organización.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación.

Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o corren el riesgo de quedar totalmente paralizadas.

Reingeniería implica comenzar; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya se está haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar inteligentemente.

Implica rediseñar los procesos de manera que no queden fragmentados y evitar que la organización caiga en burocracias e ineficiencias.

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

1.1.2 ¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA?

La *reingeniería organizacional*, según la definición dada por sus principales ponentes, consiste en " *la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos y de la estructura organizacional, para alcanzar mejoras espectaculares en las medidas claves del desempeño de la organización, tales como calidad, costos, servicio y rapidez*".²

² PARRO, Roberto. "Reingeniería. empezar de nuevo" Macchi, Buenos Aires, 1996.

Pero reingeniería organizacional no es hacer mejor lo que se está haciendo, ni reorganizar, ni redistribuir funciones, ni automatizar, ni reestructurar, ni reducir, ni mucho menos despedir gente.

Se trata pues, de replantear totalmente la forma como se viene manejando la empresa cambiando desde los principios en los cuales se basa la organización del trabajo hasta las herramientas para la ejecución de las tareas.

Reingeniería, es un concepto del que se ha hablado desde hace más de medio siglo. La información precisa sobre sus posibles precursores es confusa: *“Michael Hammer, ex profesor del Instituto Tecnológico de Massachussets, quien puede considerarse el iniciador de lo que actualmente se denomina reingeniería...la misma hace alusión de rediseñar procesos antes de introducir computadoras.”*³

De acuerdo a Michel Hammer⁴, la reingeniería debe partir de cero, se debe considerar a la empresa como una hoja en blanco. Para hacer reingeniería, deben considerarse los resultados obtenidos de la forma

³ Ibid

⁴ HAMMER, Michael & Champy James. *“Reingeniería”* (Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!). Ed. Grupo Editorial Norma. 5a. reimpresión, noviembre 1994. Colombia.

de llevar la empresa, luego, hay que planear, repensar y rehacer los procesos de la organización en función de dos argumentos centrales:

- ∞ EL ARGUMENTO PRO ACCIÓN, que Hammer define como la "cuña", es decir, encontrar la razón real del porqué se quiere rediseñar o cambiar. De la importancia de encontrar un argumento y una razón de cambio, dependerá entonces la fuerza con la que se pueda realizar.
- ∞ EL ARGUMENTO PRO VISIÓN, que define como el "imán", es decir, cuando se tiene una visión más clara de lo que se está buscando con el cambio, será más fácil llegar al objetivo. Esta visión, permitirá en su momento, guiar hacia un mismo fin a los miembros de la organización.

El proceso de reingeniería, debe iniciarse de arriba hacia abajo. Y deba haber voluntad y decisión para alcanzar los objetivos. Además, en un segundo momento, la reingeniería requiere de un impulso de refuerzo en sentido inverso, es decir de abajo hacia arriba, ya que si no se involucra en la misma a todos los miembros de la organización, entonces fracasará, porque en el mejor de los casos la gente de abajo

trabajará en otro sentido o dirección, o en el peor saboteará o boicoteará el cambio.

En la reingeniería no hay un "modelo de reingeniería". Cada organización, dependiendo de su estructura y funciones, tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería. Aunque sí se pueden mencionar ciertos principios de valor universal que pueden ser aplicados en prácticamente todas las organizaciones, asimismo, hay una cierta metodología que se puede rescatar de la experiencia de casos exitosos. Aunque debe ponerse especial cuidado en copiar elementos que en la propia organización ni siquiera existen.

Una de las características de la Reingeniería de procesos, es que para realizarla, debe crearse primero, un cambio de mentalidad o de enfoque.

Los procesos ya no serán tareas aisladas, sino procesos integrados. Habrá la necesidad de reconstruir una visión basada en elementos de actualidad. Entendiendo que en la actualidad, los procesos ya no se llevan en serie, sino en forma integrada y dinámica.

La Reingeniería sirve no sólo para las organizaciones que se encuentran en graves problemas, sino también para las que aspiran a más y tienen gran energía.

Existen tres conceptos que conforman el de Reingeniería según el autor John Donovan⁵:

REDISEÑO: Que es cambiar todo lo antiguo, hacer un cambio de raíz. Método por el cual una organización puede lograr un cambio radical.

RADICAL: Significa llegar a la raíz de las cosas, abandonando lo viejo e inventando nuevas maneras de realizar el trabajo.

RAPIDEZ: El mundo es cambiante por lo tanto si este cambio radical no se hace rápido, se va derecho al fracaso o no alcanza el mercado.

Como se mencionó, hay que darse cuenta de la necesidad del cambio y el valor necesario para realizarlo, esto implica que la organización debe ajustarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado para poder superar el precio de cualquier competidor, mantener los

⁵ DONOVAN, John J. "Business re-engineering with information technology" Prentice Hall (1994).

productos y tecnologías frescas que rindan al máximo de calidad al servicio del cliente.

Ahora bien, las tecnologías avanzadas funcionan como apoyo para poder incrementar la productividad y reducir los costos de los bienes.

Aunado a la división del trabajo se aumenta también la productividad ya que hay un notable ahorro de tiempo mientras que las máquinas facilitan y acortan el trabajo: permite a un hombre hacer el trabajo de muchos.

Para el buen funcionamiento de la Reingeniería, es importante mencionar la importancia de las llamadas 3 C's que para el mismo autor, Donovan, son las siguientes:

Cliente: Son las que le dicen a los proveedores qué es lo que quieren y cuánto pagarán.

Competencia: Hay muchas clases de competencia. En el precio, selección, etc. y en todo el mundo. El competidor puede ser innovador (con un producto nuevo), más grandes, con mayor tecnologías y con mejores recursos humanos.

Cambio Constante: El paso del cambio se ha acelerado. Existe mucha competencia que puede introducir un nuevo producto. Por ello es necesario moverse rápidamente y aprender a detectar los cambios para no fracasar.

Para aplicar reingeniería se necesita cooperación y coordinación de todos de los departamentos. Hay que dividir el trabajo en tareas más simples y asignar cada uno de estos a un especialista.

A través de los procesos de reingeniería, se busca también eliminar el desperdicio y el trabajo improductivo, lo cual hace que la gente dedique todo su tiempo para hacer el trabajo real, lo que implica más responsabilidades y una gran fuerza laboral porque quedan pocos trabajos sencillos, de rutina o no calificados. Para poder llevarse a cabo, es importante también buscar un cambio en la cultura de la organización. Esto, exige que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes y no para sus jefes.⁶

⁶ GOLEMAN, Daniel. "La Inteligencia Emocional" Ed. Javier Vergara Editor. 3a Reimpresión. 1997. México.

Los gerentes dedican ahora más tiempo para ayudar a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente; dan asesoría para ayudar a resolver problemas.

En la reingeniería, las organizaciones acercan a los ejecutivos hacia los clientes y a los trabajadores, ya que dependen mucho de sus actitudes y esfuerzos, más que los propios ejecutivos orientados a tareas. Por esta razón los líderes deben ser capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

Una vez que los procesos se identifican hay que ver cuales de ellos necesitan de la reingeniería. Ninguna empresa puede rediseñar todos sus procesos, habrá cosas que tendrán que hacerse siempre de la misma manera, buscando únicamente mejorar. Para elegir las, pueden utilizarse tres criterios:

Difusión: ¿Qué procesos están en mayores dificultades?

Importancia: ¿Cuál es el que ejerce mayor impacto en los clientes de la empresa?

Factibilidad: ¿Cuáles de estos procesos en este momento son más susceptibles de una reingeniería?

Para las compañías es muy importante quién va a realizar la reingeniería, ya que no pueden rediseñarse solas. Las personas que están a cargo según algunos autores como Hammer o Champy ⁷son:

Líder: Un alto ejecutivo que autoriza y motiva el total esfuerzo de reingeniería.

Dueño: Un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.

Equipo de Reingeniería: Un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.

Comité Directivo: Un cuerpo formulador de políticas compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su proceso.

⁷ Hammer, Michael y James Champy. "Reingeniería". Editorial Norma. 1994

Zar de la reingeniería: un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia, entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

Entonces el programa de reingeniería de una empresa no debe hacer pequeños cambios, sino que debe cambiar desde lo básico, hasta lo más profundo e importante que tienen los diferentes departamentos de una empresa. Como por ejemplo: los sistemas administrativos, las estructuras organizacionales, etc.

Cuando una empresa rediseña, cambia todo; desde métodos de calificar oficios, políticas de remuneraciones, carreras profesionales en la compañía, programas de contratación y capacitación para el personal, políticas de administración, para poder sustentar los nuevos diseños de proceso, en pocas palabras rediseñar es rehacer una compañía.

Para poder lograr un rediseño en los procesos es importante cambiar la actitud de los trabajadores mediante la motivación de los empresarios hacia ellos, preocupándose no sólo de que el trabajo lo hagan bien, sino que también de la mente de éstos, de sus actitudes y comportamientos.

Así los altos administradores tienen que recompensar las buenas actitudes y lo más importante es que deben demostrar su dedicación frente a los trabajadores.

Para finalizar, no se deben abandonar los esfuerzos antes de tiempo sino hasta llegar al final de la reingeniería.

1.1.3 CONCEPTOS FUNDAMENTALES Y BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL

Michael Hammer⁸, en su libro “Rediseño del trabajo: no automatices, elimine” aborda el proceso de reingeniería a manera de enunciados, mencionaré algunos puntos para conocer de manera general, sin caer en la repetición para lograr un mejor entendimiento de la Reingeniería de Procesos y comprender este trabajo.

☞ Consiste en empezar de cero, en una hoja en blanco.

Luego de considerar los resultados obtenidos de la experiencia pasada, se debe partir de cero tomando en cuenta los errores pasados para evitarlos en el futuro.

⁸ Hammer, Michael “Rediseño del trabajo: no automatices, elimine.” Harvard Deusto Business Review, 47 (Tercer Trimestre de 1991).

☞ **Consiste en cambios radicales, brutales, espectaculares.**

La reingeniería es enemiga de los cambios graduales, moderados e intrascendentes. Se habla de cambios de 100%, no de cambios incrementales de 20 o 30%.

☞ **Está enfocada a procesos.**

No a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras. Los viejos principios de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades ya no funcionan, ahora hay nuevos principios. Se define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el cliente.

☞ **Tiene una visión holística.**

Implica observar todos los procesos desde una perspectiva integral.

Ve el todo y no las partes. Tiene una perspectiva global.

☞ **La división del trabajo ya no funciona.**

La división de tareas que fue clave para la revolución industrial (pensamiento lineal) ya es obsoleta. Hoy día ya no procede trabajar en serie, sino en forma integrada y dinámica. Tenemos que reintegrar los procesos. Los actores de la reingeniería deben ser capaces de desempeñar más de un rol.

☞ **Es enemiga de la especialización. Es multiespecialización (generalista).**

La reingeniería es anti-especialización. La especialidad tiene virtudes pero su defecto es la pérdida de flexibilidad. En reingeniería lo que más requieres es flexibilidad.

☞ **Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos).**

Hay que aprender a administrar o manejar la incertidumbre. Hay que tener una tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión. Es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.

☞ **Su herramienta principal es la destrucción creativa.**

Hay que construir los nuevos procesos de manera creativa y funcional. A partir de un sistema basada en los principios de la organización.

☞ **No hay un "modelo de reingeniería".**

Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería. Sin embargo, debes tener conciencia de que para realizar reingeniería necesitarías asesoría o consultoría externa, porque de lo contrario existe el riesgo de caer en la autocomplacencia, en el autoengaño. Sólo una auditoria externa evitará que sigas haciendo lo mismo de antes con un nombre nuevo. No cualquier cambio es reingeniería, sólo un cambio que cumpla y respete todos los conceptos y su metodología.

☞ **Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque.**

Un elemento fundamental es que no se podrá hacer la reingeniería de una empresa, de un organismo o de una institución cualquiera si primero no se hace una reingeniería de las personas en sí en cuanto

a su forma de pensar. Si no hay un cambio de mentalidad es muy probable que no se esté listo para entrar al futuro.

☞ **En un primer momento debe realizarse de arriba hacia abajo.**

Debe ser iniciado por el líder de la organización ("líder transformacional"), porque si no hay voluntad y decisión, si no se canaliza poder y recursos, no prosperará.

☞ **En un segundo momento, la reingeniería requiere un impulso en sentido inverso, de abajo hacia arriba.**

Si no involucra a todos los miembros de la organización fracasará, por que estos lo boicotarán, lo sabotarán o lo harán más lento. El involucramiento debe hacerse por convencimiento o por "amor a la camiseta".

☞ **Si uno no está convencido es mejor no hacer reingeniería.**

Los resultados pueden ser desastrosos, ya que se dismantelaría lo que funcionaba en el pasado y no se acabaría de instalar los nuevos procesos. Nos quedaríamos en el peor de ambos mundos: todo lo malo del pasado sin lo bueno del futuro.

1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.2.1 LA COMUNICACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN

Para comenzar este apartado, es necesario exponer los conceptos de comunicación, luego los de la organización para poder alcanzar el concepto de Comunicación Organizacional.

Desde la Grecia antigua se ha estudiado y tratado de dar definición y señalar el propósito de la comunicación. Aristóteles (año 300 A. de C.) afirmó: *“es la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”*

Para Hovland⁹ la comunicación *“es el proceso por medio del cual un individuo, (el comunicador) transmite estímulos para modificar la conducta de otros individuos”* Ambos autores, coinciden en la intención, sin embargo éste último denomina a la comunicación como un proceso, es decir, una acción dinámica (definiremos y abordaremos este término más adelante).

⁹ HOVLAND, C.I. *“comunicación and persuación”* New Haven: Greenwood Press. 1972. p.20

Berlo¹⁰ coincide con Hovland y Aristóteles al aseverar: *“la comunicación es un proceso que tiene la finalidad de afectar e influir en los demás”* Es decir, tiene una intención.

Existen otras perspectivas como la de Weaver (1982 p.65) quien explica; *“la comunicación es una expresión que incluye todos los procedimientos de los cuales una mente puede afectar a otra”*. Esta aseveración, ciñe la comunicación a una intención clara y definida.

Hay otros autores que la definen como el intercambio de significados entre personas logrado principalmente mediante el uso de símbolos convencionales. Cabe destacar que en lo dicho, incluyen el conocimiento y el manejo del lenguaje omitiendo o negando la posibilidad de una comunicación que no sea humana.

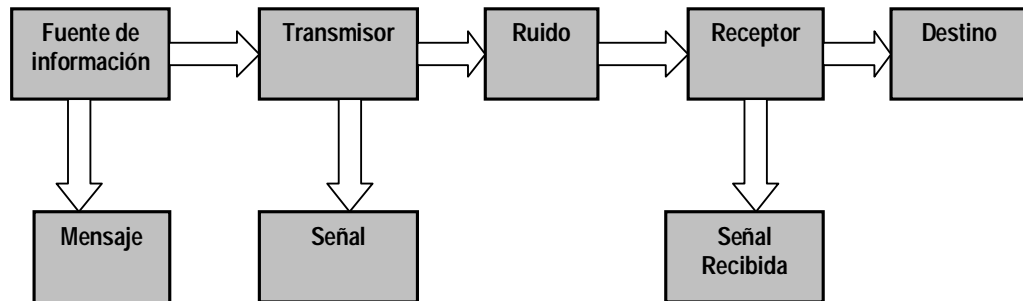
Como se ha señalado, la comunicación se ha definido desde diversos enfoques, algunas, contemplan en mayor medida los mismos elementos. Al respecto, es entonces que se vuelve complicado crear una definición unánime. Y sin embargo, la proliferación de éstas no afecta el hecho en sí, pues como menciona Newman¹¹: *“la falta de definición no es problema tan serio como parece, ya que así como Einstein no cambió*

¹⁰ BERLO, D. *“El proceso de la comunicación”*. Argentina, Paidós. 1984 p.12

¹¹ NEWMAN, *“Qué es la ciencia?”* Madrid, Aguilar. 1978. p. 91.

las leyes del universo, ninguna definición puede cambiar las leyes de la comunicación”.

A través del tiempo han aparecido diversos autores, mismos que exponen distintos modelos de comunicación, con los que tratan de dar una explicación gráfica de cómo se desarrolla este proceso. Uno de los de mayor aceptación y difusión (según Berlo 1984, Andrade 1991 y Fernández, 1986) ha sido el realizado por Shannon y Weaver y se representa a continuación:



Este modelo, apoya en términos semejantes, la definición de Aristóteles y de los diferentes que hemos mencionado.

A juicio de Miller¹² y Fernández¹³ el modelo de Shannon y Weaver aporta los elementos que intervienen en el proceso de comunicación así como el papel que juegan en su interacción. Además, como señala Berlo (1984

¹² MILLER, G.R. "Psicología de la comunicación" Argentina, Piados. 1978.

¹³ FERNÁNDEZ C.C. "La comunicación humana" México. Mc. GrawHill. 1991.

p. 15) *“es un modelo útil para hablar acerca de la comunicación en muchas y distintas situaciones”*.

Con base en lo anterior, podemos definir a la comunicación como: **“un proceso de intercambio humano que a través de la interacción entre dos o más actores comparten y comprenden símbolos lingüísticos con algún propósito en común”**

Este modelo, apoya en términos semejantes, la definición de Aristóteles y de los diferentes que hemos mencionado.

1.2.2 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación se puede dar en diferentes circunstancias y sin embargo comparten puntos en común (como los antes mencionados en el modelo de Shannon y Weaver).

De acuerdo con las definiciones de los autores mencionados, hablar de comunicación implica hablar también de un proceso. Según el diccionario proceso es: *“cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo.”* A partir de esta definición, quedará por entendido que la comunicación es una situación dinámica donde los elementos e interacciones son cambiantes y carentes de principio y final

donde por lo tanto sus elementos en continuo movimiento interactúan e influyen entre sí.

Bajo esta explicación pues, el modelo de comunicación es un proceso: pues no podemos abordar y tratar de explicar uno de sus elementos sin considerar el contexto general en que se desarrollan.

Si se reconoce que existen elementos e interacciones que preceden unos a otros bajo ciertas circunstancias y que pueden cambiar o variar entre otras podemos – con mayor probabilidad– explicarnos el evento con mayor precisión.

A todo esto, es indispensable señalar que existen dos cuestiones a considerar en el entendimiento y comprensión del proceso de comunicación.

Una, que el proceso de comunicación como ya señalamos es dinámico; sus elementos continuamente ocupan distintos papeles e interactúan en el esquema y el detener este fluido representaría algunas limitaciones.

Dos, para tratar de explicar el proceso de comunicación tendremos que hacer uso y apoyarnos del lenguaje y sus leyes (morfosintaxis y semántica) dando la importancia pertinente a la complejidad del mensaje.

Existen diversos autores como Chomsky ¹⁴ que abordan profundamente el papel del lenguaje en la comunicación. En este trabajo, nos limitaremos a señalarlos como consideración para el estudio de la comunicación.

1.2.3 ELEMENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Como hemos visto, a través del tiempo los diferentes estudiosos de la comunicación han manifestado desde su punto de vista los elementos que componen el proceso de la comunicación. En esta tesis, pondremos especial interés en Berlo (1984), quien los divide de la siguiente forma:

1. **FUENTE DE INFORMACIÓN:** Es donde se inicia el proceso de la comunicación, su finalidad debe ser enviada en forma de mensaje, la cual es la traducción de ideas, propósito e intenciones en su conjunto de símbolos.
2. **EL MENSAJE O SEÑAL:** La podemos definir como una cantidad específica y seleccionada de información. Dentro de este proceso, los mensajes o señales son generadas por la fuente de información.

¹⁴ CHOMSKY, N. “Aspectos de la teoría de la síntesis” Madrid. Aguilar. 1975.

El mismo autor, señala que existen tres factores importantes que deben de ser considerados para poder emitir mensajes los cuales son:

A) **CÓDIGO:** Entendido como todo grupo de símbolos que pueden estructurarse de modo que posean un significado para alguien.

B) **CONTENIDO:** Se define como el material del mensaje que fue seleccionado por la fuente para expresar su propósito.

C) **TRATAMIENTO:** Son aquellas decisiones que toma la fuente para seleccionar y estructurar su propósito.

3. **EL CANAL:** puede considerarse en forma indistinta como un medio, un portador del mensaje o como un conducto y se convierte en el vehículo mediante el cual el mensaje recorre la distancia o espacio que separa la fuente del receptor.

4. **EL RECEPTOR:** Puede ser definido como la persona a la que va dirigida la información y que se encuentra al otro extremo del canal. El decodificador de la unidad que traduce el mensaje dándole la estructura necesaria para que el receptor pueda utilizarlo.

Cabe hacer notar que tanto la fuente como el receptor puede ser un individuo o un grupo de individuos en tanto sean capaces de decodificar los mensajes.

Analizando lo anterior, tenemos entonces que: el emisor cifra, estructura o codifica el mensaje dando a las ideas y a los sonidos una estructura lógica y adecuada para integrar (definir) sus conceptos dentro del lenguaje seleccionado, los cuales a su vez serán captados como estímulos por su(s) receptor (es).

Dentro del proceso de la comunicación, señalaremos uno de los ingredientes fundamentales que implican el entendimiento o la decodificación de los mensajes: la retroalimentación. De acuerdo con Homs¹⁵ la retroalimentación *“no es sino la respuesta generada como consecuencia del mensaje, enviada por el emisor original”*.

La retroalimentación, es fundamental en el concepto de comunicación ya que implica que este proceso lejos de ser estéril, debe enriquecer a ambos interlocutores a través del intercambio de ideas propuestas, experiencias y todo aquello que un ser humano pueda aportar a otro.

¹⁵ HOMS, Q. *“Comunicación organizacional”* México. Interamericana. 1990. p. 12

La retroalimentación da sentido a la comunicación y certifica que el mensaje fue recibido por el receptor, diferenciándose de esta manera del proceso meramente informativo, generando incluso, el intercambio de información entre emisor y receptor.

En el proceso de comunicación, el papel del emisor y receptor es rotativo, pues van turnándose con base en la retroalimentación. Así, el receptor puede convertirse en emisor en unos segundos y viceversa, por lo tanto participan ambos con las mismas características.

Existen además, algunas limitaciones en la emisión y recepción de mensajes. Entre estas, se encuentran según Andrade¹⁶ y Homs las siguientes:

1. **Habilidad para comunicarse:** Si hemos de comunicarnos con la intención de transmitir un mensaje, es conveniente que manejemos suficientemente los elementos que nos permitan enviar o expresar nuestro sentir. Esto es, la utilización de un lenguaje claro ordenado y coherente.
2. **Actitudes:** Según G. Allport¹⁷ : *“La actitud es un estado de disposición mental y nervioso, organizada por la experiencia que*

¹⁶ ANDRADE, R. S. “Hacia la Diferencia de la comunicación organizacional” en Fernández. C. México. Trillas. 1991.

¹⁷ ALLPORT, G. W. “La persona en psicología: ensayos escogidos” México. Trillas. 1998.

ejerce influencia directa o dinámica sobre las respuestas individuales, a todos los objetivos y situaciones con las cuales se relaciona.” Son las actitudes, las que le dan un matiz, dirección y hasta sentido a los mensajes. Así, la posición favorable o desfavorable que adopte el receptor hacia el contenido del mensaje, señalará la forma en que se interpretó.

“Las actitudes pueden ser una barrera de comunicación, dependiendo de hacia dónde se dirijan. Habría que determinar si son positivas o negativas para con el emisor y el receptor. Por ello son factores decisivos en el proceso de comunicación.” (Homs, 1990 p.19)

3. Nivel socio-cultural y conocimientos: El nivel socio cultural y el rol que se desempeña, es un elemento que marca una influencia en la forma como nos expresamos. Berlo (1984, p. 39) al respecto dice: *“Los grupos a los cuales pertenece, los valores y normas que aprendió, sus propias percepciones en cuanto al “lugar” que ocupa en este mundo, la posición en su propia clase social, su rango, todas esas cosas habrán de afectar la conducta de la fuente de comunicación”*.

4. **Semántica:** Las palabras, han sido instrumento y vehículo de la comunicación. Se hace uso de ellas para explicar el proceso. Sin embargo, las palabras no son más que símbolos que representan ideas y conceptos y por lo tanto al utilizarlas para emitir un mensaje, es importante utilizar terminología que pueda entender nuestro receptor.

5. **Ruido:** Este elemento, es definido por Shannon (1949, p. 107) como: *“cualquier cosa que afecte la señal a medida que se desplaza a lo largo del canal y que evita que la señal recibida sea idéntica a la transmitida”*. Y se refiere estrictamente a la interferencia que obstaculiza la comunicación. La atención que se presta a este elemento no se centra en la molestia que representa en el proceso comunicativo sino a que es una fuente de error. Pues es un elemento más que limita el que los mensajes puedan ser decodificados por el receptor de manera correcta.

1.2.4 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, SU FUNCIONAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

“Para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común, es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos...por esta razón la comunicación se constituye en el sistema nervioso de la empresa de nuestros días.” Arrieta (1991)

Desde el principio de la humanidad, el hombre se ha visto en la necesidad de integrar y pertenecer a diferentes tipos de organizaciones para obtener el logro parcial o total de sus propios objetivos. *“Las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción o frustración de diversas necesidades económicas y sociales”* (Fernández, 1991. p.11)

De una u otra manera, todos mantenemos vínculos con algún tipo de organización, como señala Hall ¹⁸*“nacemos y generalmente morimos dentro de una organización: el nacimiento se registra en una institución civil, y más adelante, mediante un rito de iniciación se ingresa en una organización religiosa. A continuación, se entra a un colegio, luego*

¹⁸ HALL, E. T. *“Más allá de la cultura”* Barcelona. Gustavo Gili. 1983. p.20.

talvez a una universidad y, finalmente se integra como empleado de una organización”.

De forma paralela se puede formar parte de diferentes tipos de organizaciones, esto implica, podemos y pertenecemos a una o más organizaciones.

Pero, ¿qué entendemos por organización? Al respecto, Terry ¹⁹ menciona que la organización es: *“el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo”.*

Lapassade²⁰ expresa que la organización es: *“una realidad social”.* Esto es, una colectividad instituida con miras a un objetivo definido.

En palabras de Korman²¹ una organización es *“una estructura perceptible en torno a la cual se agrupan, relacionándose entre sí, las actividades de las personas que tienden a un mismo fin”.*

Entonces, una organización puede considerarse como una estructura formalmente definida que especifica cuáles son las actividades que deben realizar quienes pertenecen a ella y a la vez quién orienta o dirige estas actividades en función de los objetivos del grupo.

¹⁹ TERRY, G. R. *“Principios de administración”* México. CIESA. 1984. P.30

²⁰ LAPASSADE, G. *“Psicología Industrial de las organizaciones”* España. Gráficas Halar. 1977.p.107

²¹ KORMAN A. *“Psicología de la industria de las organizaciones”* España. Gráficas Halar. 1978. p.104

Es decir, que la organización es un conjunto de personas que laboran en un área específica de trabajo para lograr un propósito común. Esta definición incluye cualquier tipo de organización.

Ahora bien, hablemos de algunas características de las organizaciones, entre las más consideradas tenemos que:

- A) Tienen una estructura que manifiestan la configuración de posiciones (un orden jerárquico).
- B) Existe una definición de responsabilidades laborales (derechos y obligaciones).
- C) Están manifestadas las líneas de autoridad.
- D) Mantienen una agrupación de recursos y materiales, según sea el caso.
- E) Guardan un propósito común y superior a los propósitos y metas individuales.
- F) Tienen como propósito producir bienes y servicios.

Retomando estos dos últimos puntos, podemos añadir que la organización existe para alcanzar objetivos organizacionales, por consiguiente, la misma es la que establece los objetivos, los mantiene y los sustenta. Las organizaciones son relativamente permanentes aunque

cambien sus miembros, a diferencia de los grupos, que tienden a formarse espontáneamente como consecuencia de la interacción.

Bajo esta misma línea podemos citar a Irwing²² *“las organizaciones son entidades con metas”*. Esto, para aclarar que las organizaciones tienen una finalidad u objetivo definido.

En suma, una organización es: *“un sistema integrado por individuos que trabajan para alcanzar metas y objetivos comunes a través de una jerarquía de niveles y la división del trabajo”* o bien *“la organización es un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles”*.

Goldhaber²³

Ahora bien, para que una organización funcione y alcance de manera efectiva sus objetivos es necesario tomar en cuenta la importancia de la comunicación, ya que sin ésta, no sería posible la existencia de la primera.

Si la comunicación estuviera ausente, no sería posible transmitir ideas, conocimiento, sentimientos y emociones a los demás individuos que conforman a la organización. Y por ende, causaría confusión al

²² IRWING, R. D. *“Organización y desarrollo”* Barcelona. Actual. 1972. p.395

²³ GOLDHABER, H. G. *“Comunicación Organizacional”* México. Logos Consorcio. 1984.p.19

desconocer los fines y metas de los miembros que integran la misma. Entonces tenemos que la comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier organización.

Al respecto Fernández y Lima (1984, p.386) señalan: *“gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y contenidas. Sin esta posibilidad (de comunicación) el avance no hubiera sido posible en ningún sentido”*.

Por tanto, las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

Entonces, si el proceso comunicativo es consustancial a cualquier organización es determinante entender la comunicación en este ámbito.

Es decir, la comunicación en las organizaciones.

¿Qué es la comunicación organizacional? Desde la década de los 50's, los estudiosos de la comunicación se han preocupado por dar una definición práctica a este concepto. Veamos a continuación, algunas definiciones encontradas por Goldhaber (1984).

Reedding y Sanborn²⁴ definen la comunicación organizacional como *“el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Incluye las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, los sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones”*.

Katz y Khan²⁵ perciben la comunicación organizacional *“como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización”*.

Thayer²⁶ define la comunicación organizacional como *“el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.”*

Andrade (1986) por su parte, dice: *“la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian en diversos niveles y de diversas maneras. Tiene que ver con los integrantes de esta organización y su medio.”*

²⁴ REDDING, SANBORNAS *“Business And Industrial Communication”* New York. Harper and Row. 1964

²⁵ KATZ Y KAHAN *“La psicología social de las organizaciones”* México. Trillas. 1986.

²⁶ TAYER, L. *“Teoría de la Comunicación y la Organización”*. Argentina. Paidós. 1968.

A todo esto, podemos definir la comunicación organizacional como “Un fenómeno de la comunicación inherente a toda organización que se apoya en un conjunto programas que, basados en técnicas y actividades, buscan facilitar el proceso de comunicación con sus públicos internos y externos, y por ende, el logro de objetivos en las organizaciones”.

Como hemos visto anteriormente, la comunicación organizacional además de facilitar el alcance de objetivos organizacionales, es importante para otros aspectos, un ejemplo: facilita la toma de decisiones por parte de los líderes, cuando se cuenta con información oportuna y real.

En las organizaciones formales y lucrativas, el hecho de mantener una comunicación fluida y constante, garantiza que los trabajadores tengan la confianza y capacidad de retroalimentarse en función de la tarea a desempeñar. El emisor y el receptor, crean entonces medios para disminuir las necesidades y hacer del sistema un todo productivo. La productividad, en este caso se refiere al hecho de que las tres partes (receptor, emisor y organización) puedan cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas contribuyendo así, al avance equilibrado

tanto del sistema como de las partes que lo integran. Así ganan los emisores, ganan los receptores y gana el sistema.

En la actualidad y debido a los procesos de innovación tecnológica y la globalización, la nueva cultura del trabajo requiere nuevas habilidades y actitudes frente al tratamiento de la información y por ende, al tratamiento de mensajes que puedan comunicar los diversos objetivos claramente. De esto, detallaré en el apartado 1.3 de este trabajo.

“La apertura de la cual hablamos consiste primordialmente en reconocer la autonomía de nuestras propias creaciones y al hacerlo, estar dispuestos a aprender de ellas, responsabilizarnos por las consecuencias de nuestras acciones en ellas y de las acciones comerciales...podemos capitalizar mucho de nuestros esfuerzos por el bien propio y por el bien común...” (Nosnik)

1.2.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En las organizaciones formales como Instituciones, Empresas y Organismos Representativos hay una comunicación diferente a las de las organizaciones Informales que son los grupos de amigos, familia, etc.

Estas dos, formales e informales, tienen diferentes canales de comunicación. Es decir, un Líder, no habla de la misma forma con su

esposa que con un empleado aunque la información del mensaje sea la misma.

Por otro lado, al pertenecer a todo un macroentorno social, las organizaciones mantienen diferentes tipos de públicos con los que llevan una interacción dinámica. Públicos internos y externos. Los primeros, se refieren al personal que labora en la organización, los clientes, proveedores, familiares de empleados, niveles gerenciales, etc. Los segundos, los públicos externos incluyen: instituciones financieras, medios de comunicación, gobierno, cámaras, asociaciones, etc.

Ahora bien, en este trabajo trataremos específicamente de la comunicación que se da en las organizaciones a nivel formal. Y de la comunicación dirigida a los públicos internos de la organización.

En lo formal e interno podemos definir el rumbo de la comunicación en diferentes direcciones:

1. **Comunicación Descendente:** Se desprende de los niveles jerárquicos y va dirigido a las personas que laboran en la organización. Se da a partir de las normas, las políticas, los avisos, las órdenes, los mensajes motivacionales e incluso a través de documentos como memorandums o circulares.

2. **Comunicación Ascendente:** Va del personal a los niveles directivos. Se da a partir de quejas y/o peticiones.
3. **Comunicación Horizontal:** Es la comunicación informal que se establece entre los miembros que laboran en la organización, generalmente entre individuos con un mismo nivel jerárquico.
4. **Comunicación Preventiva:** Es el tipo de comunicación previamente planeada, estructurada y luego desarrollada para beneficio de la organización y sus miembros. Previene cualquier tipo de irregularidad que pueda presentarse, se realiza cuando hay apatía o desmotivación por parte del personal, incluso cuando pueda existir algún resentimiento. Se da mediante reuniones, buscando la interacción y el intercambio de información para aclarar dudas y crear un mejor ambiente de trabajo.
5. **Comunicación correctiva:** Se da para responder favorablemente a cualquier suceso que haya provocado algún problema. Es decir, se dirige principalmente a solucionar conflictos.
6. **Comunicación Operativa:** Es la comunicación dirigida principalmente a explicar los procedimientos. Da instrucción de

instrumentos. Se construye con mensajes sin importar el nivel jerárquico generalmente.

7. **Comunicación Táctica:** Se ubica en el centro del problema, en este caso se refiere a la comunicación que se utiliza en la vigilancia del entorno, en la capacitación, comercialización y principalmente en la dirección.
8. **Comunicación Productiva:** utiliza la información para cumplir con las necesidades y expectativas del empleado. Equilibrando la capacidad de cumplir con los objetivos establecidos. Estimula el aprendizaje y crea un sentido de responsabilidad para innovar y mejorar.
9. **Comunicación de Negocios:** Es el estudio del uso, adaptación y creación de lenguajes, símbolos y signos para la conducción de actividades que satisfacen las necesidades y deseos humanos al proveer de bienes y servicios para las ganancias privadas. Se da a partir de documentos formales entre empleados y directivos con la finalidad de dejar las cosas claras.
10. **Comunicación Gerencial:** Desarrolla y difunde el conocimiento que incrementa la eficiencia y efectividad de los

gerentes en el contexto de los negocios contemporáneos.

Mantiene una actitud de responsabilidad, ética, ayuda mutua, búsqueda por el interés colectivo y el liderazgo.

11. **Comunicación Corporativa o Institucional:** Se dedica a mantener y promover la imagen de la empresa o institución, se da a nivel externo generalmente para establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos. Se utiliza a través de la mercadotecnia social y la publicidad institucional.

12. **Comunicación Estratégica:** Es un proceso en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización y que permite llegar a la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Pareciera ser como un mapa referencial, aquí la comunicación puede contribuir a maximizar beneficios y optimizar recursos.

1.3 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Dice el dicho que quien tiene la información tiene el poder. Pero ¿qué es la información? La información es *“un conjunto de datos y referencias estadísticas y/o documentales, acerca de hechos, fenómenos,*

acontecimientos, personas o grupos sociales susceptibles a transmitirse.”²⁷

La información, implica que los datos estén procesados de tal manera que resulten útiles o significativos para el receptor de los mismos, por lo que en cierto modo, los datos se pueden considerar la materia prima para obtener información.

Las organizaciones actuales, deben tener sistemas de administración de información que permitan a los usuarios tener a su alcance y de manera rápida y confiable cualquier tipo de datos. De tener esto, los procesos se vuelven rápidos, se evita la burocracia y la toma de decisiones se da con menor temor por parte de los trabajadores y se crea un conocimiento constante.

“Las organizaciones inteligentes dan una gran importancia al manejo y utilización de la información, para dirigirla, en función de sus objetivos, manteniendo una efectividad, una rapidez y reduciendo la incertidumbre constantemente.”²⁸

²⁷ REZA, CARLOS. “Aprendizaje total en las Organizaciones” México. Panorama Editorial. 2000. p.81

²⁸ WEI, Choo Chun. “La Organización Inteligente” Editorial Oxford.

La búsqueda de la información se hace a partir del reconocimiento de las necesidades de información, lo que conduce a la búsqueda y, después el uso de la información obtenida.

En estos casos, el valor de la información reside en la relación que el usuario construye para sí mismo. La información sólo es útil cuando el usuario le da cierto significado y trabaja en función del mismo.

A medida que progresa la búsqueda de información y se maneja la organización en función de éstos, se va generando al interior mayor confianza y satisfacción.

1.3.1 LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN, SU ORIGEN Y ELEMENTOS.

"Cuando una empresa crece la supervisión de las actividades relacionadas con ella, se desarrolla hasta encontrarse lejos del alcance de un sólo hombre. En ese momento el empresario descubre que le sería necesario estar en varios lugares al mismo tiempo para poder planear, dirigir, coordinar, analizar y controlar las diferentes actividades de su empresa.

Los enfrentamientos para resolver problemas, transferir información y verificar las realizaciones, que resultaban adecuados cuando la empresa

era muy pequeña, se vuelven numerosos y exigen mucho tiempo. En otras palabras, el administrador propietario se encuentra sumergido en una red compleja de deberes relacionados recíprocamente, que debe cumplir"²⁹.

En esta situación es cuando el propietario debe decidir la implantación de un sistema de información para la empresa con el fin de cubrir todas las necesidades que han nacido con el crecimiento de la misma.

¿QUÉ ES UN SISTEMA DE INFORMACIÓN?

"Un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada según las necesidades de la empresa u organización, recopilan elaboran y distribuyen la información (o parte de ella) necesaria para las operaciones de la misma y en las actividades de dirección y control correspondientes (decisiones) a desempeñar en su actividad de acuerdo a su estrategia de negocio". ³⁰

²⁹ BOCCHINO, William. "Sistemas de información para la administración, técnicas e instrumentos". Trillas. México, 1975. 403 p.

³⁰ COHEN, Daniel "Sistemas de información para la toma de decisiones". Mc Graw-Hill. México, 1998. 243 p.

Entonces, un sistema de información también es un conjunto de subsistemas que incluyen hardware, software, medios de almacenamiento de datos ya sea primarios, secundarios y bases de datos relacionadas entre si, con el fin de procesar entradas para realizar transformaciones y convertirlas en salidas de información importantes en la toma de decisiones.

El objetivo de un sistema de información es ayudar al desempeño de las actividades que desarrolla la empresa, suministrando la información adecuada, con la calidad requerida, a la persona o departamento que lo solicita, en el momento y lugar especificados con el formato más útil para el receptor.

Así, se puede decir que los elementos que conforman un sistema de información son según el autor Henry Johansson³¹ son:

- ∞ **Información.** Este es el elemento fundamental de todo sistema y su razón de ser. Debe adaptarse a las personas que la manejan y al equipo disponible con el que cuenta la empresa,

³¹ JOHANSSON, Henry J.; McHugh, Patrick; Pendlebury, A. John & Wheeler, William A. "Business Process Reengineering: Breakpoint strategies for market dominance." John Wiley & Sons (1993).

según los procedimientos de trabajo para que las actividades se realicen de forma eficaz.

∞ **Personas o usuarios.** Se trata de los individuos o unidades de la organización que introducen manejan o usan la información para realizar sus actividades y operaciones en función de los procedimientos de trabajo establecidos.

∞ **Equipo de soporte.** El equipo de soporte se ocupa para la comunicación, el procesamiento y el almacenamiento de información, este constituye la parte más visible del sistema de información, su parte tangible o física. Este sistema tangible y físico puede incluir elementos de los más variados niveles tecnológicos y pueden ser: papel, máquinas de escribir, archivadores, cintas magnéticas, impresoras, computadoras, etc.

Los desarrollos tecnológicos que vemos hoy en día, se han dado sin duda a través de un factor clave y decisivo que es: la información; se dice que quien tiene la información, clara, concreta, segura y confiable domina a los demás en cualquier que sea su área. Por lo tanto los

sistemas de información son para la empresa como el sistema nervioso es para el humano.

Se puede decir que para la época en la que vivimos la información es igual de valiosa que los recursos financieros, recursos humanos, recursos materiales etc., con los que cuenta una organización.

Las empresas con sistemas de información de calidad son aquellas que tiene una cultura organizacional flexible y no ortodoxa, es decir, hacen cambios en su forma de hacer las cosas, hacen uso de la tecnología para el bien de la empresa.

1.3.2 TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

A continuación señalaré brevemente los diferentes tipos de sistemas de información que se encuentran en el libro de Bocchino. Los mismos, están vigentes en los procesos de muchas organizaciones, sin embargo es importante identificarlos para tener una idea de cómo y en qué medida las tecnologías de la información repercuten en las organizaciones.

Sistemas de procesamiento de transacciones

Son sistemas de información encargados de procesar gran cantidad de transacciones rutinarias, entre estas tenemos el pago de nómina, facturación, entrega de mercancía y depósito de cheques. Estas transacciones varían de acuerdo al tipo de empresa.

Los sistemas de procesamiento de transacción o TPS (Transacción Procesation System) por sus siglas en inglés, eliminan el trabajo tedioso de las transacciones operacionales y como resultado reducen el tiempo que se empleaba en ejecutarlas actualmente, aunque los usuarios todavía deben alimentar de datos a los TPS.

"Los sistemas de procesamiento de transacciones son sistemas que traspasan sistemas y que permiten que la organización interactúe con ambientes externos. Debido a que los administradores, consultan los datos generados por el TPS para información al minuto acerca de lo que está pasando en sus compañías, es esencial para las operaciones diarias que estos sistemas funcionen lentamente y sin interrupción". ³²

³² IDEM

Sistemas de información gerencial

Los sistemas de información gerencial MIS (Management Information Systems) por sus siglas en inglés, dan soporte a un aspecto más amplio de tareas organizacionales, a comparación de los sistemas de procesamiento de transacciones, incluyen el análisis de decisiones y la toma de decisiones. Trabajan con la interacción entre usuarios y computadoras. Requieren que los usuarios, el software (programas de computadora) y el hardware (computadoras, impresoras, etc.) trabajen a un mismo ritmo.

Sistema de apoyo a decisiones.

Los sistemas de apoyo a decisiones o DSS (Decision Support Systems) están en un nivel más alto del anterior.

Es muy similar al sistema de información gerencial tradicional ya que ambos dependen de una base de datos como fuente. Éstos profundizan en lo que respecta a la toma de decisiones en todas sus fases, aunque la decisión actual todavía es del dominio del líder (administrador del sistema o gerente).

Los sistemas de apoyo a decisiones son hechos de acuerdo con las características y necesidades específicas de la persona o grupo que los usa a diferencia de los sistemas de información gerencial tradicionales.

Sistemas expertos e inteligencia artificial.

Primero definiremos que es la inteligencia artificial ya que ésta puede ser considerada la meta de los sistemas expertos. *"La AI (Artificial Intelligence) es la actividad de proveer a máquinas como las computadoras de la capacidad para exhibir conductas que se consideraría inteligentes si se observaran en seres humanos. La AI representa la aplicación más sofisticada de las computadoras, pues busca duplicar algunos tipos de razonamiento humano".*

Los sistemas expertos usan los enfoques de razonamiento de la inteligencia artificial para resolver los problemas que les plantean los usuarios de negocios.

El sistema experto o también llamado sistema basado en conocimiento, captura en forma efectiva y usa el conocimiento de un experto para resolver un problema particular experimentado en una empresa.

A diferencia de los sistemas de apoyo a decisiones los cuales dejan el libre dominio de la decisión al líder, un sistema experto selecciona la mejor solución a un problema en específico y la propone para la toma de decisiones.

Sistemas de apoyo a decisiones de grupo.

Un sistema de apoyo a decisiones en grupos GDSS (Group Decision Support Systems) es *"un sistema basado en computadoras que apoya a grupos de personas que tienen una tarea (objetivo) común, y que sirve como interfaz con un entorno compartido"*³³.

El supuesto en que se basa el GDSS es que si se mejoran las comunicaciones se pueden mejorar las decisiones. Las comunicaciones se mejoran manteniendo la discusión enfocada en el problema, con lo que se pierde menos tiempo. El tiempo que se ahorra puede dedicarse a un análisis más exhaustivo del problema, lo que contribuye a una mejor definición del problema. Ese tiempo también podría aprovecharse para identificar más alternativas. La evaluación de más alternativas aumenta las posibilidades de encontrar una buena solución.

³³ IDEM

Está diseñado para disminuir el comportamiento introvertido de algunos usuarios que por miedo a hablar en público o a represiones por parte de sus compañeros no expongan su punto de vista y que muchas veces estos pueden llegar a ser muy benéficos para la empresa.

Muchas veces los sistemas de apoyo a decisiones de grupos son tratados apoyados por computadoras y estas pueden incluir el software llamado "Groupware" para el trabajo en computadoras en red.

Sistemas de información a ejecutivos.

Un sistema de información a ejecutivos IES (Information Executive Systems) ayuda a estos a organizar sus interactividades proporcionando apoyo de gráficos y comunicaciones en lugares accesibles tales como salas audiovisuales y oficinas personales corporativas. Ayudan a los ejecutivos a solucionar problemas no estructurados creando un ambiente que ayude a pensar acerca de los problemas estratégicos de una manera informada.

El trabajo cambia drásticamente cuando el gerente llega a la cima, por lo que el gerente debe ser capaz de enfrentar el desafío. Los gerentes de

nivel más alto recibirían toda su información de los subsistemas funcionales, y estos ejecutivos tendrían que analizarla y sacar de ella los datos hasta tenerlos en una forma que les proporcione la adecuada información para la toma de decisiones.

Las organizaciones pueden adaptar estos diferentes tipos de sistemas para acceder a la información a través de las siguientes herramientas:

- Páginas WEB.
- Intranet.
- Extranet.
- Portales Corporativos
- Correo Electrónico.
- Recursos compartidos.

El uso de estas fuentes trae consigo beneficios entre los que destacan:

- Recopilación de información automática y continua.
- Contenido reciente y relevante basado en las experiencias de los usuarios.
- Publicación de la información en los portales corporativos y en la base de datos de conocimientos.

- Es una solución costeable y efectiva.
- Hace fácil y rápida la toma de decisiones.
- Integración de la información.
- Retiene y mantiene en su nivel la inteligencia y experiencia adquirida.

1.3.3 ¿CÓMO SE TRADUCE LA TECNOLOGÍA A LA REINGENIERÍA?

Una organización que no pueda cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se puede rediseñar. El error que muchas veces se comete, es que los administradores ven a la tecnología a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? En lugar de preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo?

La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. Uno de los aspectos más difíciles de la

reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

Las grandes inversiones en tecnología de la información han dado resultados decepcionantes, en gran parte debido a que las organizaciones y empresas tienden a utilizar la tecnología para mecanizar antiguos modos de llevar el negocio. Dejan los procesos existentes intactos y utilizan las computadoras simplemente para acelerarlos.

Al mismo tiempo, los clientes de servicios y productos cada vez demandan un tiempo de respuesta más corto para la satisfacción de sus demandas, y escogerán a quien pueda ofrecerlo.

La tecnología de la información desempeña un papel crucial en todo esfuerzo de reingeniería, aunque el mismo es mal interpretado en bastantes ocasiones. Así, un uso incorrecto de la tecnología de información, lejos de conducir a mejoras en el desempeño de las organizaciones, lleva a un bloqueo de los esfuerzos de rediseño y al refuerzo de patrones de comportamiento y de pensamiento anclados en el pasado.

La tecnología de la información debe entenderse como un capacitador esencial, pues permite que las compañías puedan afrontar productivamente un esfuerzo de rediseño de sus procesos de negocio.

Los directivos de la mayoría de las organizaciones están acostumbrados a pensar deductivamente (es decir, siguen un proceso por el cual definen un problema y, posteriormente, buscan y evalúan soluciones al mismo). Es el modelo defendido y enseñado por la mayor parte de los centros de estudio, universidades y escuelas de negocios. Sin embargo la aplicación de la tecnología de la información a la Reingeniería de Procesos precisa de pensamiento inductivo, es decir, requiere de la habilidad para encontrar una poderosa solución y, posteriormente, buscar el problema o problemas que puede resolver; problemas que, en muchas ocasiones, la compañía desconoce totalmente que los tiene.

El principal defecto que se produce cuando las organizaciones analizan y estudian las tecnologías de la información es que las miran a través de un filtro de sus procesos actualmente vigentes. La reingeniería de procesos se orienta a la recreación en su totalidad de la empresa y sus actividades, comenzando desde cero, y, por ello, no tiene sentido el tomar en consideración estos antiguos procesos. La reingeniería, a la

diferencia de la automatización, no se orienta a hacer las cosas más rápidamente. Se destina a determinar qué es lo que se puede y/o debe hacer y a especificar como hacerlo mejor. Por ello se relaciona con la innovación y la creatividad.

∞ **Regla Clásica.**– La información sólo puede estar disponible en un lugar y en un momento.

Tecnología Disruptiva.– Bases de datos compartidas.

Nueva Regla.– La información puede aparecer simultáneamente en tantos sitios como sea preciso.

∞ **Regla Clásica.**– Sólo los expertos pueden realizar los trabajos complejos.

Tecnología Disruptiva.– Sistemas expertos.

Nueva Regla.– Un generalista puede realizar el trabajo de un experto.

∞ **Regla Clásica.**– Las empresas deben elegir entre centralización y descentralización.

Tecnología Disruptiva.– Redes de telecomunicaciones.

Nueva Regla.– Las empresas pueden alcanzar simultáneamente los beneficios derivados de la centralización y la descentralización.

∞ **Regla Clásica.**– Los directivos deben tomar todas las decisiones.

Tecnología Disruptiva.– Sistemas de soporte a la toma de decisiones (sistemas de acceso a datos, software para creación de modelos).

Nueva Regla.– La toma de decisiones forma parte del trabajo de todos.

∞ **Regla Clásica.**– El personal de campo necesita oficinas en las que poder recibir, almacenar, recuperar y transmitir información.

Tecnología Disruptiva.– Comunicación inalámbrica de datos e informática portátil.

Nueva Regla.– El personal de campo puede enviar y recibir información desde cualquier lugar en que se encuentre.

∞ **Regla Clásica.**– El mejor contacto con un cliente potencial es el contacto personal.

Tecnología Disruptiva.– Videodisco interactivo.

Nueva Regla.– El mejor contacto con un cliente potencial es el contacto eficaz.

∞ **Regla Clásica.**– Hay que localizar personalmente dónde se encuentran las cosas.

Tecnología Disruptiva.– Tecnología de identificación y seguimiento automático.

Nueva Regla.– Las cosas informan acerca de dónde están.

∞ **Regla Clásica.**– Los planes deben revisarse periódicamente.

Tecnología Disruptiva.– Informática de alta capacidad y rendimiento.

Nueva Regla.– Los planes se revisan instantáneamente.

El papel de la tecnología de la información en los casos relatados anteriormente es básico y crucial. En cada uno de ellos, la tecnología de la información ha sido el elemento que, desde la organización, ha posibilitado el abandono de la antigua regla (o creencia) para la adopción de una nueva, más poderosa y actual, que puede conducir a la consecución de una ventaja competitiva sustentable de forma duradera.

Por ello, el papel más importante de estas tecnologías de la información no es tanto la realización tecnológica de estos cambios en las reglas

como la oportunidad que nos ofrecen de pensar en sus posibilidades. Así, tan importante son las tecnologías actualmente disponibles como las que empiezan a vislumbrarse. En todos los casos, sin embargo, son las tecnologías de la información las que capacitan a las organizaciones el diseño y realización de nuevos procesos de negocio que abandonan los viejos modos de pensar a favor de otros más adecuados al entorno actual.

Se puede advertir que sólo aquellos que sean capaces de anticiparse al potencial de las nuevas tecnologías de la información, reconociendo sus posibles contribuciones y llevándolas a la realidad, disfrutarán de una ventaja duradera y creciente sobre sus competidores. Una tecnología que puede comprarse no es nueva y no se puede apoyar una estrategia empresarial sobre este tipo de tecnologías, ya que los competidores pueden hacer lo mismo.

Tan importante es el reconocimiento del papel de estas tecnologías como la contribución permanente al desarrollo de las mismas y su reconocimiento dentro de la organización y estructura de la empresa. Las empresas que en la actualidad disfrutan de gran éxito son aquellas que en su momento demandaron tecnologías que no se encontraban

disponibles y contribuyeron a su desarrollo. Las empresas no pueden ver o leer algo acerca de una tecnología hoy y desarrollarlo mañana. La organización debe anticiparse a la aparición y disponibilidad de estas tecnologías, lo que conducirá a una ventaja significativa sobre sus competidores.

1.3.4 EN BÚSQUEDA DE LA MEJORA CONTÍNUA

Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, han evolucionado los hábitos de los consumidores; quienes poseen cada día más información y son más exigentes. Si a esto, se suma la implacable competencia a nivel global que exige a las empresas mayores niveles de calidad, acompañados de mayor variedad y menores costos y tiempo de respuestas es necesario actuar.

Esto es, actuar de forma dinámica y armónica en la aplicación de métodos que permitan a la organización, hacer frente a todos estos desafíos.

Lo anterior, exige de los empresarios niveles cada día superiores en materia de capacitación y asesoramiento tanto para el desarrollo de planes estratégicos, como para incrementar la competitividad de sus

empresas y el enfrentamiento de problemas en sus posibles futuros escenarios.

Todo proceso tiene un inicio y un fin, su ciclo de vida nos advierte que cuanto más se acerca su desenlace, más atención debemos poner en buscar una mejora o sustitución del mismo. “Los problemas de hoy, se derivan de las soluciones de ayer”³⁴, las soluciones que se encontraron tiempo atrás las determinaron las circunstancias y las personas que en ese momento se encontraban frente a una problemática. La constante evaluación y supervisión del funcionamiento de los procesos, nos permite detectar las fallas de cada evento y nos dice claramente que se debe corregir de los mismos.

En las Tecnologías de Información, se encuentran en constante evolución las herramientas de hardware, software, filosofías de trabajo, técnicas y métodos para el manejo de la información, las cuales cada vez nos acercan más a alcanzar el máximo aprovechamiento de la tecnología en beneficio de las organizaciones.

La mejora constante de nuestros procesos, nos permitirá obtener cada vez mayores beneficios para nuestra organización, no solamente una

³⁴ METER, M. Senge, “La Quinta Disciplina” 1990

permanencia en el mercado, también permitirá generar nuevas ideas las cuales pueden alcanzar el nivel de innovación.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO 1

La Reingeniería organizacional es un proceso difícil que no puede ni debe realizarse de la noche a la mañana. Cada organización, tiene necesidades diferentes por ello no hay un patrón o modelo sobre cómo llevarla a cabo. Este proceso, requiere de mucho tiempo, de una evaluación real de la organización y de una planeación orientada a un objetivo bien definido.

La comunicación organizacional, por su parte, es una herramienta de apoyo en el antes, durante y después de este proceso. Constituye el sistema nervioso de la organización para orientar todos los recursos y la coordinación de esfuerzos para alcanzar las metas.

La búsqueda de un mejor posicionamiento de la organización, lleva a la implementación de tecnologías que permitan que el flujo de información agilice el proceso de productos o servicios de cada organización, es por ello que la revisión de todas estas cosas se hizo en este primer capítulo.

Ya se dieron conocer los conceptos básicos y su interrelación. Así pues, podremos continuar con la presentación del segundo capítulo donde se

hablará ya de un caso específico: La Suprema Corte de Justicia de la Nación. Será entonces, que se puedan aplicar y comprender mejor los conceptos ya aplicados

La Reingeniería de procesos trata de explotar las capacidades de la tecnología de la información hasta sus últimas consecuencias para, de esta forma alcanzar nuevos objetivos y metas. Así, uno de los principales retos de la tecnología de la información se sitúa en la identificación de las capacidades nuevas y no familiares. El auténtico poder de la tecnología de la información reside en este aspecto. No hace que los procesos tradicionales se realicen más rápidamente, sino que capacita a las organizaciones para romper las viejas reglas y para crear nuevas formas de trabajo.

Algunos ejemplos que se pueden mencionar en este caso, son los que se muestran a continuación. Veremos ejemplos de la visión que se tiene de las tecnologías de información y cómo éstas, pueden cambiar a partir de la aplicación de los sistemas de información.

CAPÍTULO 2

LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA

A través de la lectura de este capítulo, presento un breve contexto histórico de la organización en estudio: La Suprema Corte de Justicia de La Nación cuya trayectoria inició hace poco más de 170 años.

La historia de La Corte es amplia y detallada, profundizar en ella, sería quizá realizar una nueva tesis, por ello hablaré de los momentos importantes en la vida de la organización. Tomando en cuenta, datos de bibliografía reciente, así como de la historia que presenta su página de Internet.

Además de abordar la historia, en un segundo momento abordo la estructura de la misma organización, sus funciones y objetivos.

Cabe mencionar, que esta es una organización que trabaja al mismo tiempo con un doble organigrama, uno jurídico y uno administrativo dada la importancia y la forma de trabajo de la misma. Resulta interesante, esta doble estructura, doble jerarquía en un sólo lugar de trabajo.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN

Como se mencionó, resultaría bastante difícil resumir la larga historia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación; sin embargo, procuraré abordar los principales momentos de su evolución tomando como primera referencia los datos de una publicación¹ que la misma organización realizó para recordar su trayectoria.

“A lo largo de 174 años de existencia, la Suprema Corte de Justicia de la Nación ha estado sujeta a una compleja y siempre apasionante evolución; se ha ido transformando, conforme al devenir del Estado mexicano, cumpliendo siempre con orgullo, dignidad y valor, los objetivos y las funciones que tiene a su cargo”² publicó, en el mismo texto el Ministro Genaro David Góngora Pimentel, Presidente de la SCJN.

El primer intento por tener un poder judicial nacional lo encontramos en el Supremo Tribunal de Justicia, concebido por José María Morelos. En efecto, en el fragor de la lucha por la independencia del país, Morelos emitió el Decreto Constitucional para la Libertad de la América Mexicana, sancionado en Apatzingán el 22 de octubre de 1814; su artículo 44 además de crear al Supremo Congreso y al Supremo

¹ PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN. *“Suprema Corte de Justicia de la Nación”* México. 1999.141p.

² Ibidem pág. 8

Gobierno, creó también al Supremo Tribunal de Justicia, compuesto de cinco individuos, que fue el antecedente directo e inmediato de la SCJN.

Luego de diferentes etapas de trabajo, la SCJN inició sus trabajos en marzo de 1825. Hasta mediados de siglo XIX, de las tres ramas de gobierno, el poder judicial había desempeñado un importante papel debido a su solidez y estabilidad.

Como presidente de la República, Miguel de la Madrid envió al Congreso de la Unión una iniciativa de reformas constitucionales que tenía como propósito, otorgar competencia exclusiva a la SCJN para resolver sobre constitucionalidad de leyes y tratados internacionales, fijando competencia respecto de los demás casos de institucionalidad, a los Tribunales Colegiados de Circuito. Estas reformas, ya aprobadas por el congreso entraron en vigor el 15 de enero de 1988.

En diciembre de 1994 el Poder Judicial de la Federación, adquirió la estructura que actualmente tiene y consta de seis órganos principales: la SCJN, Los Tribunales Colegiados de Distrito, Los Tribunales Unitarios de Circuito, los Juzgados de Distrito, el Tribunal Electoral y el Consejo de la Judicatura Federal.

La reforma constitucional de 1994, propuso y aceptó la cantidad original de once ministros de la SCJN como medida tendiente a facilitar sus deliberaciones. Asimismo, se han separado las atribuciones administrativas de las judiciales. Los Ministros permanecen quince años en su cargo y se ha suprimido el límite de edad, debido a que la expectativa de vida en el país ha aumentado.

No se variaron ni las funciones de la Suprema Corte que se mantiene en competencia de tribunal constitucional, y se plantea como objetivo fundamental el de fortalecerla y preservar los principios esenciales de juicio de amparo.

La Suprema Corte tiene como objetivo fundamental el control de la constitucionalidad, a través de tres aspectos fundamentales:

- a) El equilibrio entre los tres poderes, principalmente entre el Ejecutivo y el Legislativo.
- b) La resolución de controversias que se planteen entre los Estados, los Municipios, el Distrito Federal y la Federación; y
- c) La protección de los derechos fundamentales de los particulares ante actos de las autoridades.

Para cumplir con su objetivo, funciona en Pleno o en Salas. El Pleno, conoce de aquellos asuntos cuya materia no está reservada a alguna de las salas. La primera sala conoce de asuntos de las materias penal y civil, mientras que la Segunda Sala conoce de asuntos de las materias administrativa y laboral.

Un propósito esencial e inamovible de la Justicia Federal es dar justicia al pueblo y proteger los derechos fundamentales, antes que aplicar un estricto y exagerado tecnicismo en la interpretación y aplicación de normas y principios jurídicos.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Desde la perspectiva histórica y actual, la SCJN se divide en dos: Área Jurídica y Área Administrativa. Es importante resaltar que esta organización es una de las pocas que en una misma estructura presenta dos tipos de organigramas, sin embargo, la naturaleza del trabajo que realizan obliga a llevarlo a cabo ya que en lo jurídico debe respetarse siempre una jerarquía y, a su vez, por la parte administrativa.

El área jurídica, se integra por once ministros, de los cuales uno es su presidente. Cuando un problema no ha podido ser resuelto por los

Juzgados o Tribunales, la Suprema Corte dice la última palabra. Cuando la Corte ha decidido algo, ya no hay nada que se pueda hacer.

El senado elige a los ministros de entre los candidatos que le proponga el presidente de la República. Los que resulten elegidos, son responsables del cargo por quince años.

A continuación, una representación del organigrama jurídico y administrativo con los que trabaja actualmente la Corte.

En las siguientes páginas, veremos los organigramas y más adelante, una breve explicación de cada área determinado también por lo jurídico y lo administrativo.

Pleno de la Suprema Corte de la Justicia

Cuando los once ministros se reúnen en el salón de sesiones a debatir asuntos que deben resolver, se dice que la Suprema Corte funciona en Pleno. No es necesario que todos los ministros estén presentes para llegar a una determinación pues, en la mayoría de los casos, basta la participación de siete ministros para que las decisiones tengan validez.

Entre los asuntos que resuelve la Suprema Corte de Justicia funcionando en Pleno, se encuentran:

a) Las Controversias Constitucionales

Proceden cuando se produce una invasión de competencia. Por ejemplo, cuando un Estado de la República ejerce una facultad que la Constitución reserva a otro, o cuando uno de los poderes del país o de estos Estados desarrolla alguna actividad que le corresponde a otro.

b) Las Acciones de Inconstitucionalidad

Sirven para invalidar, total o parcialmente, una ley que se oponga a la Constitución. Ello ocurre, por ejemplo, cuando un grupo de la Cámara de Diputados o de la Asamblea Legislativa del Distrito

Federal considera que una ley aprobada por la mayoría de la Cámara o de la Asamblea va contra la Constitución.

c) Los Recursos de Revisión

Estos recursos constituyen una “segunda instancia”, en la que se revisan las sentencias de amparo dictadas en los juzgados de Distrito y tribunales de Circuito, cuando éstos se pronuncian sobre la constitucionalidad o inconstitucionalidad de una ley local, federal o del Distrito Federal. El Pleno también resuelve este recurso si se establece la interpretación directa de un precepto constitucional o si, habiéndose planteado alguna de estas cuestiones en la demanda de amparo, se omitió su estudio, o si el problema de inconstitucionalidad supone fijar un criterio jurídico importante y trascendente.

d) La Destitución de Autoridades

Este procedimiento se inicia contra aquellas autoridades que se nieguen, sin una causa justa, a dar cumplimiento a una sentencia de amparo.

Para resolver algunos asuntos, la Suprema Corte funciona en dos Salas.

Cada una de ellas atiende materias diversas y está integrada por cinco ministros, aunque basta con la presencia de cuatro para que puedan

sesionar. El presidente de la Suprema Corte no participa en ninguna de ellas.

La primera Sala conoce asuntos civiles y penales, mientras que la segunda resuelve asuntos administrativos y laborales.

Una de las tareas más importantes de la Suprema Corte de Justicia es crear la jurisprudencia. Cuando los ministros resuelven los casos que se someten a su consideración, establecen criterios sobre la forma en que debe interpretarse la ley. Cuando existen cinco de estos criterios iguales se crea la jurisprudencia, misma que obliga a todos los jueces del país (tanto federales como las entidades federativas) a aplicar la ley con ese criterio. También los tribunales Colegiados pueden establecer criterios de interpretación que son igualmente obligatorios para todos los jueces del país.

El Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación también puede emitir jurisprudencia en materia electoral.

Por su parte, el área administrativa, se encuentra formada por

- a) Ministro Presidente, quien se encarga de representar a la Suprema Corte, tramitar asuntos de competencia en el pleno, autorizar listas de asuntos, dirigir debates y conservar el orden en el pleno,

firmar resoluciones del mismo, dictar medidas necesarias para el buen servicio y disciplina en las oficinas de la Suprema Corte, Recibir, tramitar y, en su caso resolver, las quejas administrativas que se presenten con motivo de las faltas que ocurran en el despacho de los negocios de la competencia del pleno de la Suprema Corte de Justicia, de alguna de las salas o de los órganos administrativos de la Suprema Corte de Justicia, en términos del título octavo de esta ley; Legalizar, por sí o por conducto del secretario general de acuerdos, la firma de los servidores públicos de la Suprema Corte de Justicia en los casos en que la ley exija este requisito; entre otras muchas cosas.

b) Primer nivel, se compone por:

Comité de Programación y Agilización de Asuntos, quien cuidará que los proyectos de sentencia del Pleno se listen en los términos de los acuerdos relativos, procurando que se cumplan los plazos legales.

Vigilará que los proyectos se distribuyan con anticipación suficiente para que sean estudiados por los once Ministros y sus equipos de trabajo.

Comité de Acuerdos y Reglamentos, quien recopilará los Acuerdos vigentes relacionados con la función jurisdiccional y con la

administración de la Suprema Corte y elaborará una síntesis de ellos que se difundirá entre quienes deban darles cumplimiento. Preparará, asimismo, los proyectos de Reglamentos que se estimen necesarios para someterlos al Pleno. Vigilará el acatamiento de los Acuerdos y Reglamentos.

Comité de Biblioteca, Archivo e Informática que, se ocupará del desarrollo de la Biblioteca para que sirva de apoyo al personal para el desempeño del trabajo, así como que preste un servicio público que contribuya al mejoramiento de quienes litigan en los órganos del Poder Judicial. Vigilará, además, todo lo relacionado con la aplicación de la informática en las labores cotidianas de la Suprema Corte, así como en la información estadística. Tomará las medidas idóneas para el buen funcionamiento del Archivo del Poder Judicial de la Federación.

Comité de Gobierno y Administración que formulará los proyectos que tiendan a crear en la Suprema Corte las condiciones necesarias para el desarrollo humano, saludable y social de quienes laboran en la institución y de sus familias.

Comité de Desarrollo Humano, Salud y Acción Social que formulará los proyectos que tiendan a crear en la Suprema Corte las condiciones

necesarias para el desarrollo humano, saludable y social de quienes laboran en la institución y de sus familias.

Comité de Relaciones Públicas Nacionales e Internacionales que por su parte, establecerá los programas que favorezcan el funcionamiento de la Suprema Corte, así como su buena imagen tanto en el campo nacional como en el extranjero, viendo la relación y apoyo con grupos tanto del sector público como del privado, en el primero, como de organismos internacionales e instituciones con iguales objetivos del extranjero.

Comité de Publicaciones y Promoción Educativa que cuidará de la oportuna publicación y difusión del Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, así como de todas las obras que lleven al conocimiento del público y de los especialistas, el trabajo de la Suprema Corte. Igualmente, cuidará del avance en la formación de ese personal mediante el establecimiento de becas y apoyos educativos.

Comité de Comunicación Social que se encarga de establecer las políticas de difusión de la Suprema Corte a fin de promover la cultura jurisdiccional en la opinión pública y vigilará su cumplimiento. Cuidará de la transparencia y fidelidad de las informaciones y boletines de prensa que se den a los medios de comunicación, así como de organizar

eventos que contribuyan a lograr la objetividad en las notas y artículos sobre la Suprema Corte.

c) Segundo Nivel que se compone por:

Dirección de Asuntos Jurídicos

Funciones: Dictaminar en apoyo del Ministro Presidente los proyectos de resolución que sean sometidos a la consideración del Pleno y, en su caso, desarrollar las investigaciones que sustenten las alternativas de solución que se propongan. Elaborar los proyectos de reglamentos y acuerdos generales del Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación que le sean encomendados por el Ministro Presidente. Intervenir en todas las controversias en que la administración de la Suprema Corte de Justicia de la Nación sea parte o pueda resultar afectada su esfera competencial o los diversos derechos que le asisten.

Objetivos: Ejercer y cumplir con todas las atribuciones y obligaciones señaladas en el Acuerdo General de Administración V/2003 por el que se crea esta Dirección General de Asuntos Jurídicos.

Oficialía Mayor

Funciones: Coordinar, dirigir y supervisar las áreas administrativas que permitan el ejercicio de los recursos financieros asignados. Establecer

los pronósticos y metas financieras de la Suprema Corte acordes a los recursos obtenidos por concepto de las Cuentas por Liquidar Certificadas tramitadas ante la Tesorería de la Federación y de conformidad al Presupuesto autorizado. Administrar los Bienes Muebles e Inmuebles propiedad de la Suprema Corte y supervisar la administración y desarrollo del capital humano.

Objetivos: Planear, conducir, coordinar, instrumentar y supervisar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos, estrategias y prioridades establecidos por el Pleno, el Presidente y el Comité de Gobierno y Administración.

Contraloría

Funciones: Aplicar los Acuerdos del Pleno o del comité de Gobierno y Administración en materia de control vigilancia y disciplina. Establecer la normatividad y criterios técnicos para realizar auditorías administrativas financieras, de obra pública, materiales y presupuéstales, de registro y operativas, así como inventarios físicos, elaborando los manuales de procedimientos que aseguren su eficacia.

Objetivos: Verificar el cumplimiento oportuno y exacto de las disposiciones aplicables a la operación de cada una de las áreas

administrativas, así como en la tarea de detectar y prevenir, o en su caso corregir deficiencias e irregularidades.

d) Tercer Nivel que se compone por:

Relaciones Públicas Nacionales e Internacionales

Funciones: Ejecutar la política en las relaciones con los Poderes Judiciales de los estados de la República Mexicana y de otros países, organizaciones internacionales, gobiernos extranjeros, así como instituciones académicas y barras o colegios de abogados nacionales o extranjeros. Dar trámite y seguimiento a los asuntos que expresamente se le encomienden relacionados con eventos nacionales e internacionales que se sometan a la consideración de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Objetivos: Fortalecer las relaciones entre la Suprema Corte de Justicia de la Nación y los Poderes Judiciales de los Estados de la República Mexicana y los de otros países, organizaciones internacionales, gobiernos extranjeros, instituciones académicas, barras o colegios de abogados nacionales y extranjeros, y otros órganos pertenecientes a los ámbitos nacional e internacional, que permitan concertar acuerdos que beneficien al Poder Judicial de la Federación y en especial a la Suprema

Corte de Justicia de la Nación o que constituyan estímulos para sus servidores públicos, especialmente los de carrera judicial, con un destacado desempeño en sus labores.

Comunicación Social

Funciones: Mantener comunicación directa con periodistas; coordinar y tramitar encuentros con los Ministros; cubrir los actos públicos de este Alto Tribunal y las sesiones públicas del Pleno y de las salas de la Suprema Corte de Justicia de la Nación; elaborar comunicados de prensa, materiales gráficos y audiovisuales, la síntesis informativa y la revista Compromiso; mantener actualizado el archivo videográfico y fotográfico, y publicar los Acuerdos Generales, convocatorias, y licitaciones que emitan las diversas áreas.

Objetivos: Dar a conocer a los diversos sectores de la sociedad, las actividades de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, a través de los diferentes canales de comunicación existentes en el país.

e) Cuarto Nivel se compone por:

Secretaría de Servicios al Trabajo y a Bienes

Funciones: Dirigir y supervisar las áreas administrativas que permitan el ejercicio de los recursos financieros, proveer los servicios de

mantenimiento, adquisiciones e informática, así como dirigir y supervisar las áreas técnico administrativas que tiene adscritas y que cumplan con la función de apoyo y difusión jurídica.

Objetivos: Llevar a cabo el manejo de los recursos materiales, servicios y bienes con apego al presupuesto. Realizar las adaptaciones, remodelaciones a los bienes muebles e inmuebles.

Secretaría Técnica Jurídica

Funciones: Dirigir y supervisar las áreas técnico jurídicas que tiene adscritas y que cumplan con la función de apoyo y difusión jurídica.

Objetivos: Planear, organizar y aplicar los recursos materiales para la difusión de la cultura jurídica y publicación de documentos relativos a ésta, así como para la administración y conservación del acervo en resguardo de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

f) Quinto Nivel compuesto por:

Dirección General de Tecnología de la Información

Funciones: Establecer las políticas y lineamientos en materia de informática y telecomunicaciones de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Sistematizar los procesos operativos de las áreas jurídicas y administrativas, a través de sistemas informáticos confiables y seguros.

Administrar y reparar preventiva y correctivamente el equipo de cómputo y de comunicaciones. Digitalizar los documentos jurídicos con el fin de preservar el acervo jurídico por medios electrónicos. Crear la infraestructura informática de información.

Objetivos: Desarrollar Sistemas de Información que permitan el registro, control y seguimiento de los asuntos. Analizar, proponer, adquirir, mantener y evaluar la infraestructura de cómputo. Dar soporte a las tecnologías de la Información.

Dirección General de Adquisiciones y Servicios

Funciones: Coordinar y supervisar la integración del programa anual de adquisiciones de la institución. Atender y resolver las peticiones de adquisición, arrendamiento y servicios generales. Planear y coordinar la actualización permanente del inventario. Recibir, almacenar y distribuir los bienes adquiridos por esta Dirección General, así como controlar aquellos que son susceptibles de reparar o desincorporar.

Objetivos: Atender oportunamente los requerimientos de adquisición de bienes y la contratación de servicios y obra pública, de las diversas áreas jurídicas y administrativas para la realización de sus funciones.

Dirección General de Obras y Mantenimiento

Funciones: Fungir como área globalizadora, recabando y concentrando las solicitudes que contengan las necesidades de mantenimiento, adecuaciones y obra pública de las unidades jurisdiccionales y administrativas de la Suprema Corte, valorando, programando y presupuestando su integración en el anteproyecto de presupuesto de la Suprema Corte. Establecer programas de mantenimiento preventivo y correctivo de bienes muebles e inmuebles de la Suprema Corte, tanto en el área metropolitana como en interior de la República. Supervisar el debido cumplimiento del contratista respecto a la ejecución de la obra en tiempo, calidad y precio, y vigilar su avance.

Objetivos: La Dirección General de Obras y Mantenimiento es el área encargada de proyectar y ejecutar las diferentes obras, así como la vigilancia de las diversas áreas, y atender los servicios que se requieren para mantener las instalaciones de los inmuebles que utiliza el Poder Judicial de la Federación.

Dirección General de Compilación y Sistematización de Tesis

Funciones: Autorizar la publicación y difusión de la jurisprudencia, tesis aisladas y ejecutorias del Pleno, de las Salas y de los Tribunales Colegiados de Circuito, así como de los votos particulares y aquellos

trabajos de especial relevancia e interés que realicen los órganos dependientes del Poder Judicial de la Federación.

Objetivos: Compilar, sistematizar, publicar, distribuir y difundir con oportunidad las tesis y jurisprudencias, así como las ejecutorias, votos y acuerdos emitidos por los Órganos del Poder Judicial de la Federación, a través del Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta.

Centro de Documentación, Análisis, Archivos y Compilación de Leyes

Funciones: Acopiar, organizar y conservar información documental, bibliográfica, hemerográfica y de orden normativo para integrar y enriquecer los acervos y el patrimonio histórico documental del Poder Judicial de la Federación. Coordinar las actividades de las Casas de la Cultura Jurídica en cada una de las 31 Entidades Federativas, asegurando una mejor gestión de sus acervos bibliográficos, hemerográfico y documental, apoyando la función que realizan los Tribunales Federales y fortalecer la presencia del P.J.F., en la comunidad. Establecer servicios de consulta y asesoría que permitan al usuario acceder de manera expedita a los acervos.

Objetivos: Garantizar la óptima administración de los acervos documentales, bibliográficos, hemerográficos y normativos del Poder

Judicial de la Federación, en apoyo de su función jurisdiccional y el fortalecimiento de su presencia en la comunidad. Asimismo, es el responsable de administrar las Casas de la Cultura Jurídica.

Dirección General de Difusión

Funciones: Promover y difundir la cultura jurídica a través de publicaciones, eventos y relaciones con instituciones gubernamentales, así como fungir como Unidad de Enlace para el acceso a la información pública de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, así como la conservación del patrimonio artístico de este Alto Tribunal.

Objetivos: Establecer un sistema de difusión que permita el conocimiento de la actividad jurisdiccional y su historia, así como el acceso a la información pública de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, que facilite su consulta. Establecer mecanismos para preservar y dar mantenimiento a obras artísticas de este Alto Tribunal.

Dirección General de Planeación de la Jurídico

Funciones: Apoyar a las áreas que proporcionan el servicio de información jurídica en la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Objetivos: Establecer las mejores estrategias y prácticas con el fin de lograr que dicha información se encuentre disponible de manera

inmediata, confiable y al menor costo posible, propiciando lo más eficientemente posible, la función del Juzgador Federal.

Dirección General de Presupuesto y Contabilidad

Funciones: Elaborar el anteproyecto de presupuesto, registrar el presupuesto autorizado, controlar su ejercicio, informar sobre su comportamiento y preparar la Cuenta de la Hacienda Pública del Poder Judicial de la Federación.

Objetivos: Elaborar el proyecto de presupuesto y los estados financieros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y controlar y vigilar el ejercicio del gasto.

Dirección General de Desarrollo Humano

Funciones: Proponer, dirigir y coordinar los criterios técnicos en materia de reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, relaciones laborales y de seguridad e higiene en el trabajo. Propiciar y coordinar los programas de capacitación y desarrollo humano y laboral, así como participar en el Programa de Protección Civil.

Objetivos: Procurar la adecuada administración del personal y la prestación de servicios los servicios que se proporcionan a los trabajadores de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Tesorería

Funciones: Gestionar ante la Tesorería de la Federación el cobro de los recursos del Poder Judicial de la Federación, aprobados en el Presupuesto de Egresos. Dirigir y coordinar la recepción, custodia, registro clasificado y control de los valores que representen inversiones financieras y ejercer oportunamente los derechos patrimoniales de los valores recibidos. Autorizar y llevar a cabo las operaciones de inversión de fondos disponibles de la Tesorería en moneda nacional, así como la compra de divisas.

Objetivos: Procurar el mejor aprovechamiento de los recursos financieros con que cuenta la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en el marco de la normatividad en vigor. Evitar el menoscabo del patrimonio de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, debido a siniestros que pudieran suscitarse.

Cabe destacar que, dada la importancia de asuntos que atiende la Suprema Corte, existen en la organización dos tipos de organigrama, uno jurídico y uno administrativo, del cual se presentará a continuación.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO 2

Se puede decir, que esta es una organización muy bien estructurada.

Mediante la investigación, se encontró que cada departamento o área tiene asignadas sus funciones. Cada persona que labora en ella, además tiene una posición jerárquica fácil de encontrar.

Resulta extraño, que a pesar de que gran parte de la información está al alcance del personal (mediante la página de Internet y algunos documentos) esta información, no se conoce.

Incluso, algunos trabajadores desconocen las jerarquías existentes tanto en el nivel jurídico como en el administrativo.

Ahora ya tenemos una visión general sobre la historia y el contexto actual de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Una vez detallada la estructura y funcionamiento de cada una de las áreas que la componen, podremos continuar la investigación mediante la realización de un diagnóstico de comunicación, ello, en el transcurso del siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA SCJN

A través de este tercer capítulo, menciono los conceptos y elementos del Diagnóstico Organizacional según diferentes autores.

El diagnóstico, es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización, en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos.

Una vez identificados los conceptos, expongo los instrumentos y resultados del diagnóstico de comunicación interna y externa que fueron aplicados en la organización en estudio: la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

A través de él, descubrí los niveles de comunicación existentes en la organización y su eficiencia. También, a través del mismo encontré elementos que tienen que ver con el proceso de reingeniería que fue llevado a cabo hace algún tiempo en la Corte. Con el fin, de conocer el manejo de la información y el impacto de la misma entre los miembros de la organización y sus públicos externos.

3.1 EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Cuando una persona se siente mal o cree que algo no está funcionando con su organismo, normalmente recurre a un médico para que a través de un diagnóstico le den una solución a su malestar.

Las organizaciones, están formadas por una serie de organismos que trabajan en conjunto. Es natural, que como en el cuerpo humano, cuando algo no esta funcionando bien, se recurra a hacer un diagnóstico de la organización.

“Una de las aplicaciones más difundidas del análisis de la organización, es la que se refiere al Desarrollo Organizacional. Se trata en este caso de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario -en primer lugar- conocer la situación por la que atraviesa y -luego- evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado Diagnostico Organizacional.”

Entonces, el diagnóstico para realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones. Resulta necesario ya

¹ RODRIGUEZ, M. Darío. “Diagnóstico Organizacional”, Alfaomega, 2000. 203 páginas.

que es una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y puede utilizar los resultados en provecho de los fines que la organización haya definido para sí.

Para el autor Darío Rodríguez (Pág. 39), los orígenes de la necesidad de realizar un diagnóstico son los siguientes:

- ∞ El diagnóstico es un proceso natural de conocimiento.
- ∞ Sirve para comprender el proceso de deterioro de la organización,
- ∞ Para comprender el problema de la productividad y de la calidad.
- ∞ Debe realizarse para efectuar cambios de importancia en la organización.
- ∞ También cuando aumenta de complejidad el entorno de la organización.
- ∞ Incluso, cuando la organización requiere conocer su propia cultura.
- ∞ Cuando la organización desea mejorar su clima.
- ∞ Y, cuando la organización ha sido comprada o fundida con otra.

Así pues, el diagnóstico es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización. Es una intervención que tiene que ver con la organización en su totalidad.

El mismo autor, en la bibliografía mencionada describe las diferentes formas de intervención ya que n diagnóstico puede ser sobre la organización y su ambiente, sobre el clima y la cultura laboral, su estructura, los cargos y el desempeño, la comunicación, etc.

No hay un modelo de diagnóstico a seguir. Cada organización realiza sus propios métodos de diagnóstico dependiendo de la información que se desee obtener para lograr el cambio.

En esta tesis, me enfoco únicamente al diagnóstico de comunicación interna y externa de la SCJN. Recordando la idea de Darío Rodríguez (Pág.63): *“Como todo sistema social una organización se constituye mediante las comunicaciones. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia porque a partir de él podrían conocerse los principales problemas de ésta. Todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización”.*

En este diagnóstico, examiné las prácticas de comunicación interna y externa de la organización en todos sus niveles y también la producción de comunicación que se realiza.

Tomando además como base, algunos elementos del diagnóstico funcional y cultural. Pero, ¿En qué consisten y cuáles son estos elementos?

El Diagnóstico Funcional “examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tiene que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación”²

A grandes rasgos, sus objetivos son:

- ∞ Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- ∞ Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- ∞ Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- ∞ Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

² SARAY, Rubio Luzvian, “Diagnóstico Organizacional”. Documento consultado en <http://monografías.com> 10/12/04.

- ☞ Evaluar el impacto que tienen los procesos de la comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Para lograr dichos objetivos, la autora propone las siguientes técnicas:

- ☞ **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- ☞ **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- ☞ **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

☞ **Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quién se comunica con quién, qué grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

Por su parte, el Diagnóstico Cultural *“es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.”*³

Los objetivos son:

- ☞ Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- ☞ Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.

³ *Ibídem*

- ☞ Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos⁴:

- ☞ **Espirituales.** Ideología/ filosofía, símbolos, mitos e historia.
- ☞ **Conductuales.** Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- ☞ **Estructurales.** Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- ☞ **Materiales.** Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

En cuestión de comunicación, estos objetivos pueden lograrse a través de las siguientes técnicas que propone la misma autora:

Técnicas cualitativas aplicables:

⁴ Op Cit.

- ☞ **Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante) o bien por observarlos desde afuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, como en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- ☞ **Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de “simpatía”. Ésta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- ☞ **Análisis de documentos.** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización y que lo llevará a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

- ☞ **Dramatización.** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- ☞ **Encuesta.** La información obtenida por este medio puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.
- ☞ *“Un diagnóstico bien hecho, puede ser una herramienta de gran utilidad en manos de las personas que toman las decisiones en la organización, que podrían ahora orientar a la toma de decisiones con conocimiento exacto de las fortalezas y debilidades del sistema organizacional, así como de las posibles dificultades que deberán ser enfrentadas en la búsqueda de la implementación de los cambios y transformaciones deseadas.”*⁵(Página 198)

⁵ RODRÍGUEZ M. Darío. “Diagnóstico Organizacional” Alfaomega, 2000, 203 pàgs.

3.2 DIAGNÓSTICO: INSTRUMENTOS Y RESULTADOS. REDES DE COMUNICACIÓN INTERNA.

En este apartado revisé los instrumentos de comunicación interna que son utilizados en la SCJN. Utilicé como métodos de investigación la observación, en análisis de documentos internos y la encuesta para poder realizar un diagnóstico de su funcionamiento e impacto.

Presento los símbolos y la identidad conceptual que se utilizan en dicha organización.

La **identidad conceptual** de la organización, está formada por todos aquellos elementos que describen la razón de ser de la misma. Son conceptos que delimitan en cierto momento las actividades y manera de la SCJN.

La Corte, no tiene elementos de identidad conceptual delimitados de manera formal, sin embargo, se establecerán a continuación los elementos de identidad que pueden rescatarse a través de la investigación y la forma de trabajo actual.

MISIÓN	No se conoce
VISIÓN	No se conoce
POLÍTICAS	No se conocen
OBJETIVOS	<p>La Suprema Corte tiene como objetivo fundamental el control de la constitucionalidad, a través de tres aspectos fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El equilibrio entre los tres poderes, principalmente entre el Ejecutivo y el Legislativo. b) La resolución de controversias que se planteen entre los Estados, los Municipios, el Distrito Federal y la Federación; y c) La protección de los derechos fundamentales de los particulares ante actos de las autoridades.

La Identidad Corporativa, está formada por todos aquellos electos gráficos que se utilizan en la institución y para la Suprema Corte son los siguientes:

LOGOTIPO: El logotipo oficial de la SCJN está representado con el Escudo Nacional, con la frase de “PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN, SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN” como se muestra en el siguiente ejemplo:



Es importante mencionar que este logotipo sólo se utiliza en documentos oficiales, que circulan de manera interna y son es utilizada para promover una imagen a nivel externo.

SÍMBOLO. Aunque el símbolo es utilizado únicamente de manera externa, está representada por un águila con las alas extendidas, devorando una serpiente, sobre una espada. Como se muestra a continuación:



SLOGAN. No manejan una frase específica para distinguir la organización o para posicionar la imagen de la institución ante sus diferentes públicos.

PÚBLICOS. Los públicos internos, son todas aquellas personas que trabajan en la Corte. Los públicos externos, son los ciudadanos mexicanos. Cabe resaltar que deberán ser sólo personas que a juicio o incompetencia que los juzgados deben resolver sus problemas jurídicos en esta institución.

REDES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Basado en los tipos de comunicación que se describieron en el capítulo uno, en la observación y en una encuesta aplicada de manera interna, analizo los tipos de comunicación que existen y son vigentes en la SCJN.

A continuación, un ejemplo de la encuesta aplicada para analizar las redes de comunicación interna. Muestro el formato y la justificación de cada una de las preguntas realizadas.

Al final de cada pregunta, muestro el gráfico que se obtuvo a partir de las respuestas tabuladas. Más adelante, menciono la importancia de los resultados arrojados en dicha evaluación.

ENCUESTA DIAGNÓSTICO PARA PÚBLICOS INTERNOS

El objetivo de esta encuesta es revelar los posibles problemas de comunicación que existen en tu organización y buscar soluciones para los que ya existen.

Te pedimos que respondas las preguntas claramente y lo más honesto posible.

Gracias.

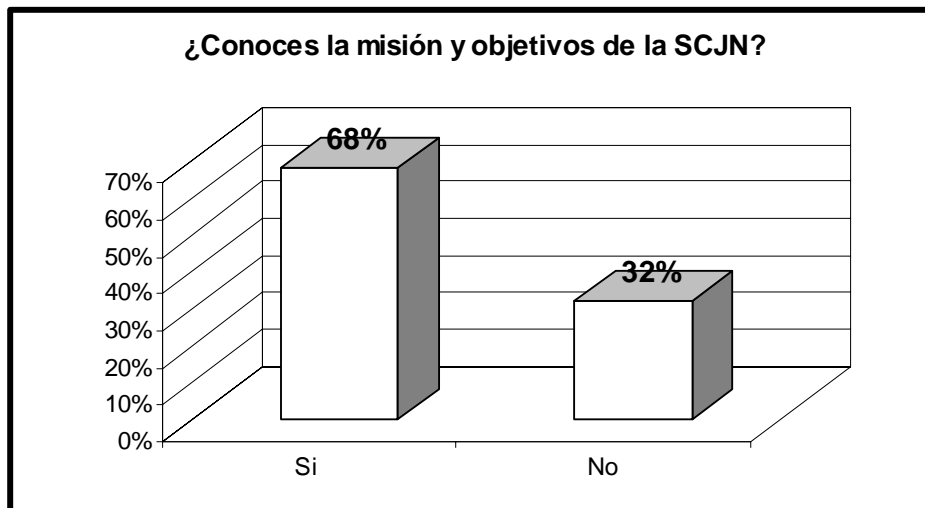
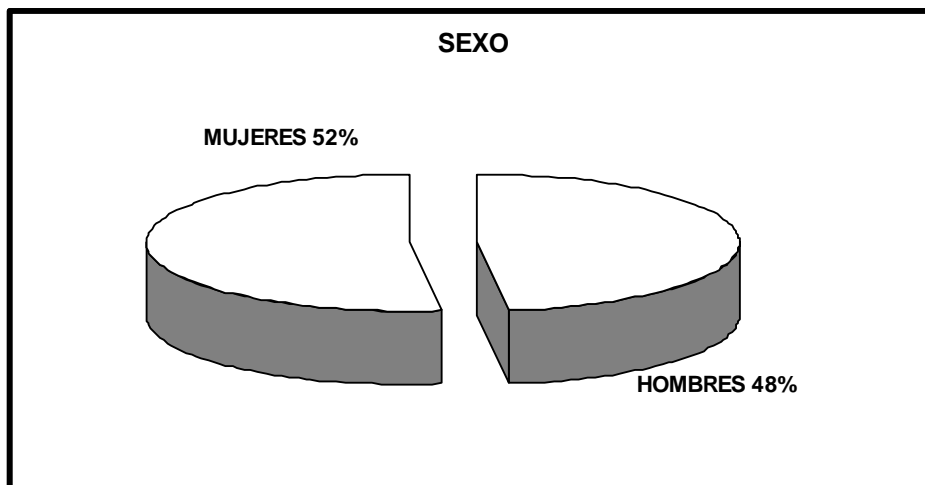
TIEMPO DE COLABORAR EN LA ORGANIZACIÓN _____

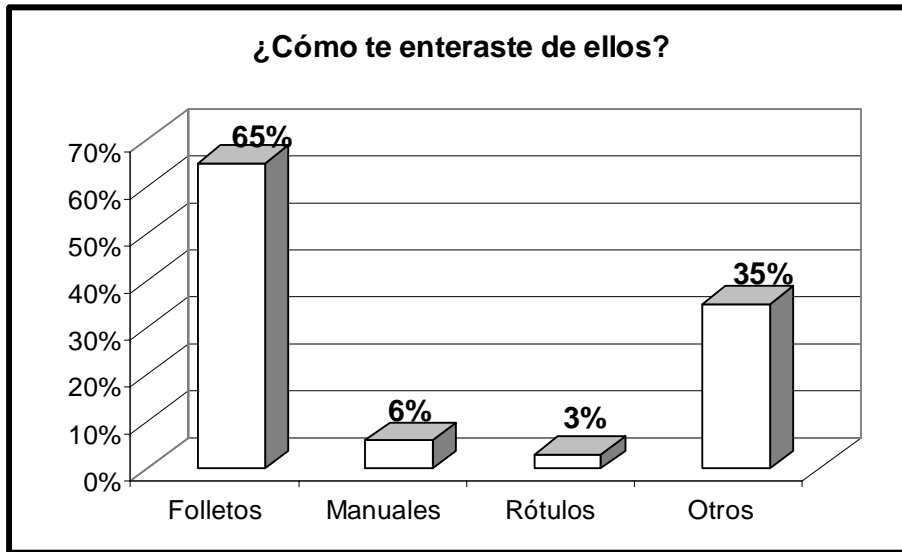
CARGO: _____

SE APLICÓ PARA IDENTIFICAR LA FAMILIARIDAD Y PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTO QUE TIENEN DE LA SCJN

EDAD _____

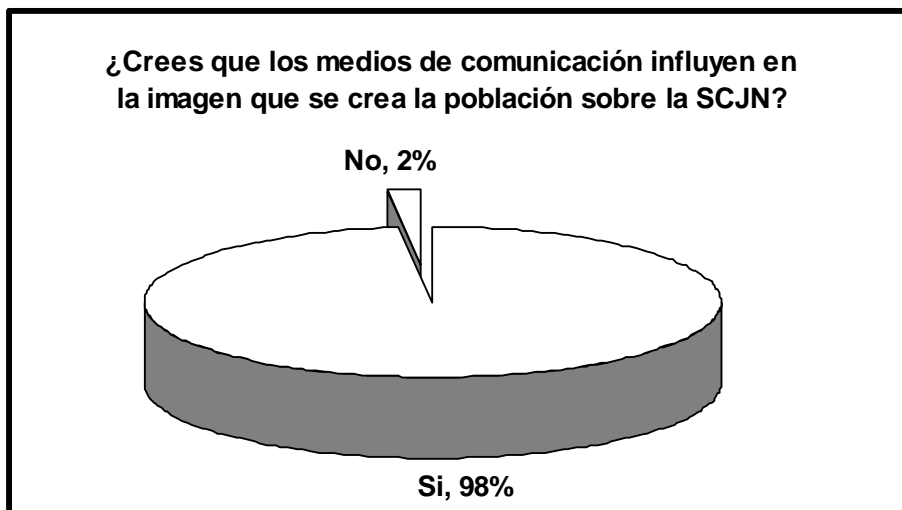
SEXO M F



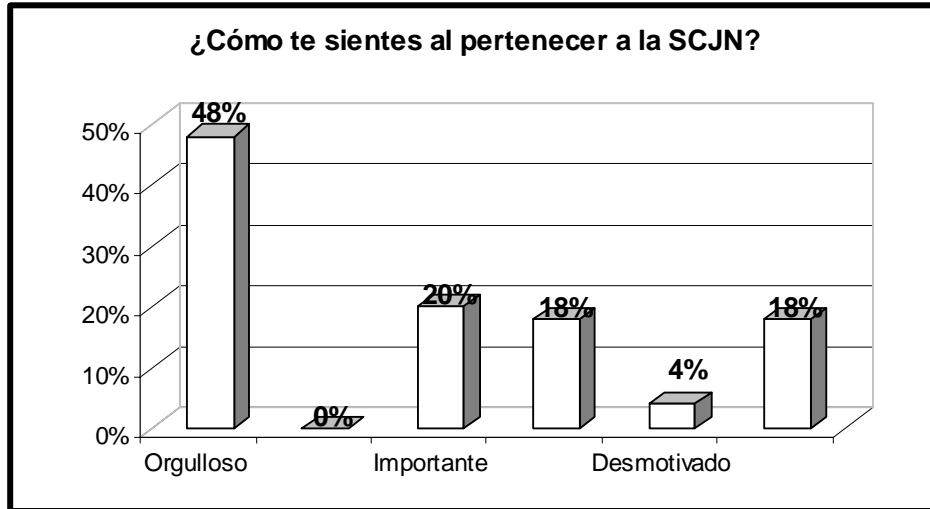


NOTA: Los comentarios expresados en la opción de OTROS fueron: pláticas con superiores, Internet, medios de comunicación masivos, videos y libros editados por la SCJN.

PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE INFORMACIÓN QUE TIENEN SOBRE LA ORGANIZACIÓN EN QUE LABORAN E INFERIR QUÉ TANTO SE INVOLUCRAN CON LA MISMA. INCLUSO, PARA IDENTIFICAR LOS MEDIOS, ESTILOS DE COMUNICACIÓN Y FLUJOS DE INFORMACIÓN EN LOS PÚBLICOS INTERNOS.

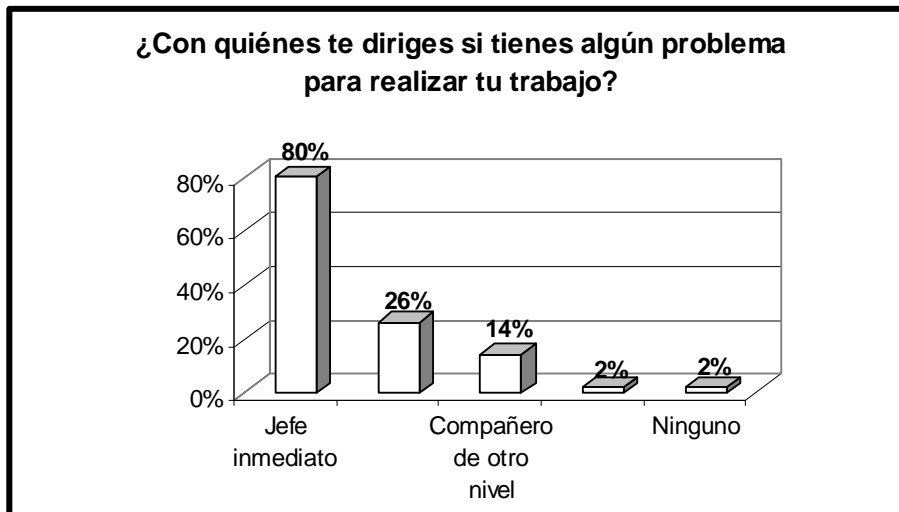


PARA ARGUMENTAR LA IMPORTANCIA DE LA OPINIÓN PÚBLICA SOBRE LA IMAGEN QUE SE CREAN LOS TRABAJADORES DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN.

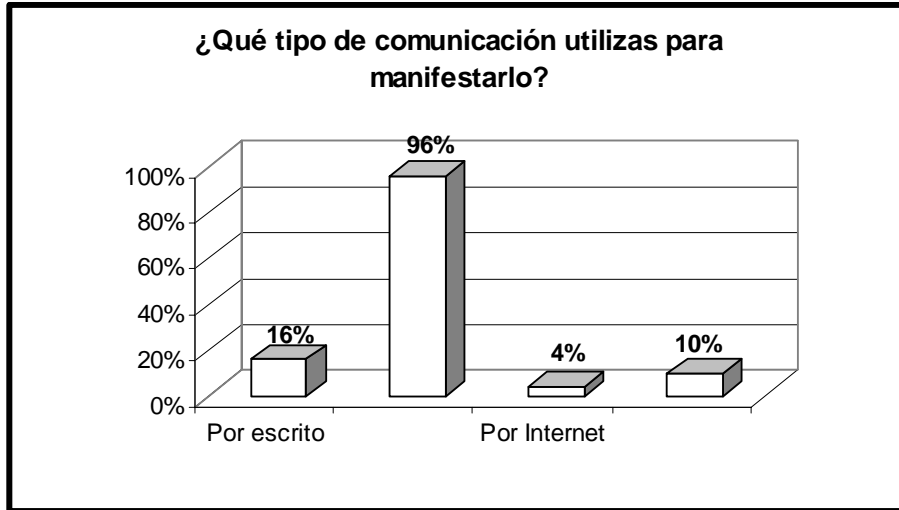


NOTA: Ninguno manifestó sentirse conformista, el 18% dijo sentirse exitosa y en la modalidad de OTROS las respuestas fueron: indiferente, satisfecho y confundido.

PARA REFORZAR LA PREGUNTA ANTERIOR EN CUANTO A LA IMAGEN Y EL SENTIR DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE LA MISMA.

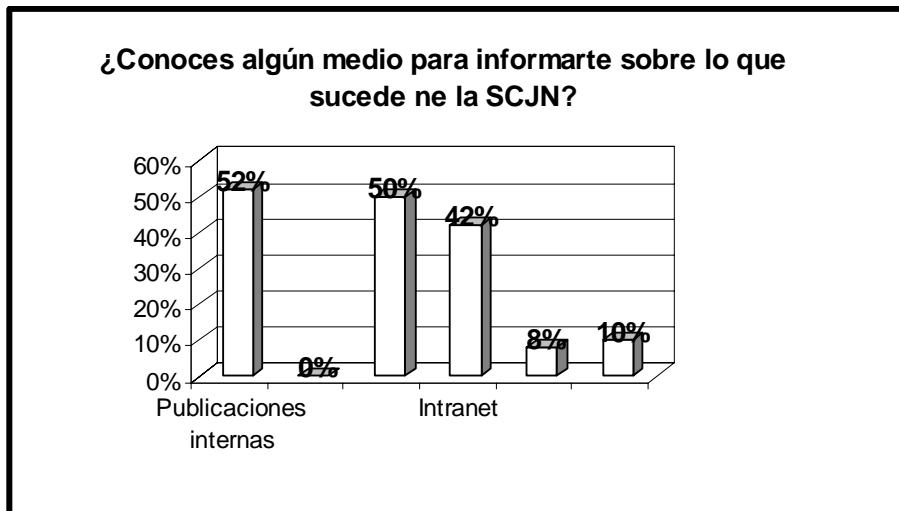


NOTA: El 26% dijo referirse a un compañero del mismo nivel, el 2% a otros compañeros del área sin especificar su nivel.



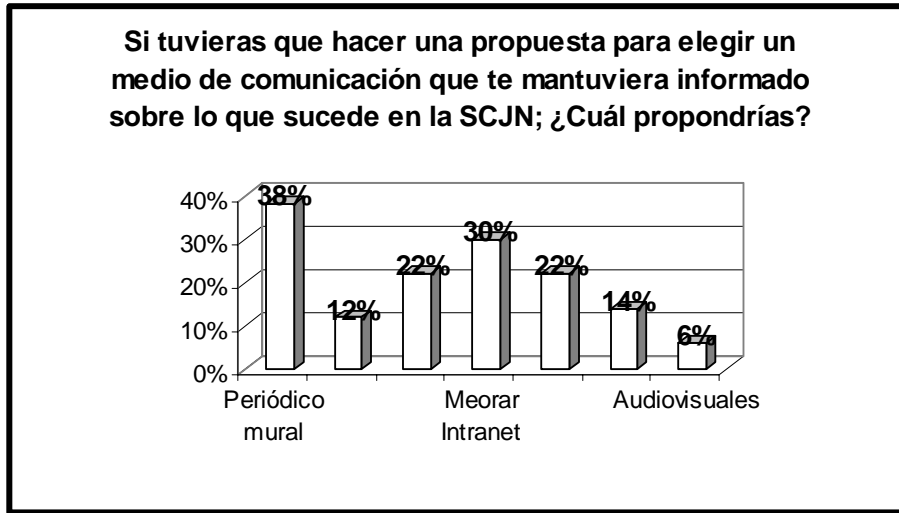
NOTA: El 96% manifiesta sus problemáticas de trabajo hablando personalmente mientras que el 10% utiliza el correo electrónico o el teléfono.

PARA IDENTIFICAR LA DIRECCIÓN DE COMUNIACIÓN A NIVEL INTERNO ENTRE LOS DIFERENTES MIEMBROS Y SI ES EFECTIVA Y OPORTUNA.



NOTA: Ninguno conoce el periódico mural, el 50% utiliza las circulares, memorandos y folletos mientras que el 8% lo hace a través de OTROS como periódicos, síntesis informativas o noticieros, el 10% no conoce ningún medio.

PARA IDENTIFICAR Y REAFIRMAR EL USO Y EFECTIVIDAD DE LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN.



NOTA: el 12% propuso cursos y pláticas, el 22% trípticos, folletos y circulares, el otro 22% propuso el correo electrónico y el 14% restante la revista interna.

PARA DETECTAR LAS ESPECTATIVAS DE LOS MIEMBROS EN CUANTO A LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

Basándome en los resultados arrojados por la encuesta, la observación y algunos documentos internos puedo comenzar a explicar las diferentes redes de comunicación interna de la siguiente manera:

ORAL

Comunicación descendente y ascendente: Parece ser que en la Corte, existe un nivel de comunicación alto. Sin embargo, casi no se utilizan canales formales para expresar o manifestar alguna problemática.

El 80% de los encuestados, mencionó que, de presentarse algún problema para realizar su trabajo se acerca a su jefe directo, el 26% a

algún compañero del mismo nivel y el 14% a otros compañeros. Ahora bien, en la pregunta 5, donde nos dice qué tipo de comunicación utilizan para manifestar su problema resultó que el 96% lo hace de forma verbal mientras que sólo el 16% utiliza algún canal para hacerlo por escrito.

Además de los porcentajes, se puede interpretar también que las personas tienen confianza de acercarse a sus jefes inmediatos. Esto crea una imagen de confianza y de buena comunicación ascendente. Además de que se hace verbalmente, lo cual también implica confianza. Entonces, el nivel de comunicación horizontal se mantiene equilibrado.

ESCRITA

A continuación presento una tabla que por un lado, muestra los tipos de comunicación y por otro los canales utilizados para llevarla a cabo:

Comunicación Preventiva	No hay ningún canal de comunicación que busque interacción y el intercambio de información, incluso alguna apatía o desmotivación.
Comunicación Correctiva	Como se dirige principalmente a resolver conflictos, tampoco la hay. Aunque en ocasiones se extienden algunas circulares con información que pueda servir para la solución de conflictos. (figura 1.2)

Comunicación Operativa	Explica procedimientos, la SC, ha realizado y sin embargo son muy escasas y casi nadie las conoce. (figura 1.3 y 1.4)
Comunicación Táctica	Se refiere a la comunicación que se utiliza en la vigilancia del entorno, en la capacitación y principalmente en la dirección, en este caso no hay ejemplos que mostrar.
Comunicación Productiva	Estimula el aprendizaje y crea un sentido de responsabilidad para innovar y mejorar. La Corte no tiene ningún canal de comunicación que se utilice para ello.
Comunicación de Negocios	Como se da de manera formal, el único canal utilizado son las circulares y los correos electrónicos, aunque en su mayoría se da por medio de las primeras.
Comunicación Gerencial	Mantiene una actitud de responsabilidad, ética, ayuda mutua, búsqueda por el interés colectivo y el liderazgo. Quizá el principal canal se da de forma verbal ya que no hay documentos para sustentar que se da de manera escrita.
Comunicación Corporativa o Institucional	Se dedica a mantener y promover la imagen de la empresa o institución, se da a nivel externo generalmente para establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos. Parece no haber ningún medio que se ocupe de ello, pues las encuestas aplicadas en los públicos externos revelaron que no hay un posicionamiento de la imagen de la Corte.
Comunicación Estratégica	La misma permite llegar a la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Pareciera ser como un mapa referencial, aquí la comunicación puede contribuir a maximizar beneficios y optimizar recursos. Aunque tampoco hay evidencia de este tipo de comunicación que se maneje en la Corte.

Figura 1.2

Un ejemplo de comunicación correctiva: las circulares.

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

México, D. F. a 8 de diciembre de 2003
DGDH/137/2003

CIRCULAR

PODER JUDICIAL DE LA FEDERACION
SUPREMA CORTE DE JUSTICIA
DE LA NACION

**A TODO EL PERSONAL DE CONFIANZA
DE ESTE ALTO TRIBUNAL
ADSCRITO A LA OFICIALÍA MAYOR
P R E S E N T E**

Me permito comunicar a ustedes que, por Acuerdo del Comité de Gobierno y Administración, **a partir del 2 de enero del 2004 el horario laboral será de 8:30 a 17:30 hrs. con una hora de comida**, ello para mejorar la calidad de vida del personal así como los servicios institucionales. Esta decisión es una respuesta al personal que participó en la encuesta relacionada con el horario laboral, aplicada en septiembre del año en curso, donde la mayoría manifestó la necesidad de tiempo libre para realizar actividades familiares, culturales, deportivas y educativas, entre otras; aunado lo anterior al interés de los Señores Ministros de este Alto Tribunal por apoyar el desarrollo humano del personal.

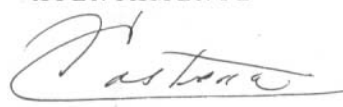
No omito mencionar que habrá **tres horarios diferentes de comida, 13:00, 14:00 y 15:00 horas**, ya que las Direcciones Generales funcionarán en horario continuo; asimismo, la distribución del personal en los tres horarios les competará a los Directores Generales.

El CENDI "Artículo 123 Constitucional" tendrá un horario laboral de 8:00 a 16:30 horas y la Estancia Infantil de 8:30 a 17:30 horas.

Invito a todos a fortalecer el compromiso de trabajo con la actitud responsable, característica del personal de este Alto Tribunal a fin de cumplir con la iniciativa del nuevo horario.

Agradezco de antemano su atención y aprovecho la ocasión para enviarles un cordial saludo.

ATENTAMENTE



**LIC. MARÍA HORTENCIA CASTORENA MORA
DIRECTORA GENERAL DE DESARROLLO HUMANO**

MHCM/AJS

Figura 1.3 y 1.4 La comunicación operativa en la Corte: los manuales.



Al realizar las encuestas observé que los públicos internos tienen una fuerte desmotivación, muchos presentan respuestas favorables al sentirse pertenecientes a la organización pero están descontentos porque no reciben información y porque no conocen, en muchos casos los conceptos de identidad del lugar donde trabajan,

Hubo incluso una inquietud entre las personas después de responder el cuestionario, muchos hablaron de la importancia de la comunicación, manifestando además que les parecía buena idea lograr un cambio, sin embargo, muchos de los comentarios escuchados iban en función de que siempre se hablaba del cambio pero nunca se hacía algo. Ello explica la falta de motivación en algunos casos.

Además, manifestaron mucha inquietud por hacer algo para que realmente se abran los canales de comunicación y por mejorar los servicios que ofrece la página de Internet. En muchas personas hay disposición al cambio y sin embargo, habrá que trabajar principalmente con la gente que ya tiene mayor tiempo laborando en la Corte ya que son las personas que tienen mayor desmotivación al no ver cambios reales. Casi nadie conoce sobre la Reingeniería que se aplicó, como no

hubo información suficiente, la gente sólo se dio cuenta de los despidos y mostró indignación e inconformidad ante dicho proyecto.

Cabe destacar que la encuesta fue aplicada de manera aleatoria a cincuenta personas que trabajan en la Corte. Procurando abordar todas las áreas de labor y sólo en la matriz, ubicada en el Distrito Federal.

Recordemos que ésta es una organización que trabaja a nivel nacional y en determinado momento sería muy difícil trabajar para esta tesis con toda la república. Sin embargo la muestra es representativa ya que alcanza un porcentaje importante para esta investigación.

A continuación, presento el diagnóstico a nivel externo que se realizó de la misma forma pero esta vez dirigiéndome a los públicos externos.

3.3 DIAGNÓSTICO: INSTRUMENTO Y RESULTADOS. REDES DE COMUNICACIÓN EXTERNA.

En este apartado, presento la revisión de los instrumentos de comunicación externa que son utilizados por parte de la SCJN y que se presentan hacia los públicos externos. Utilicé como método de investigación la observación y la encuesta para poder realizar un diagnóstico de su funcionamiento e impacto de la misma forma como trabajé con el público interno.

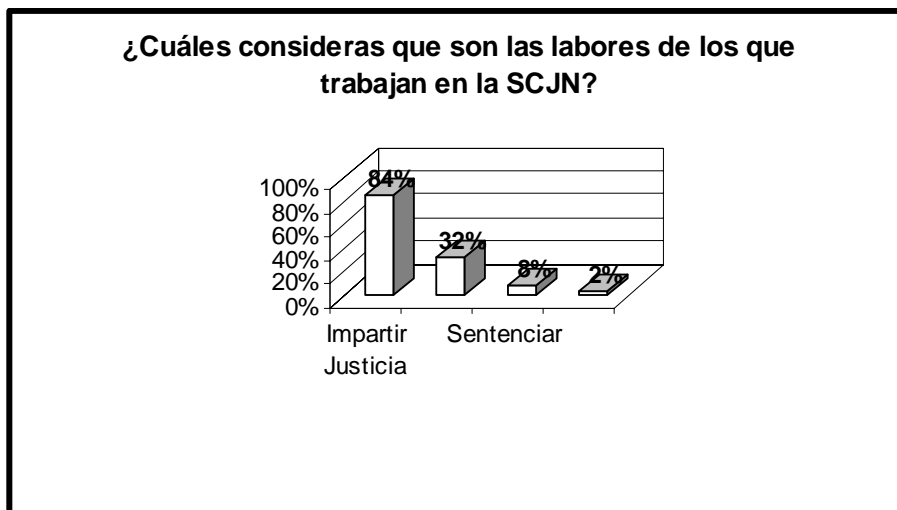
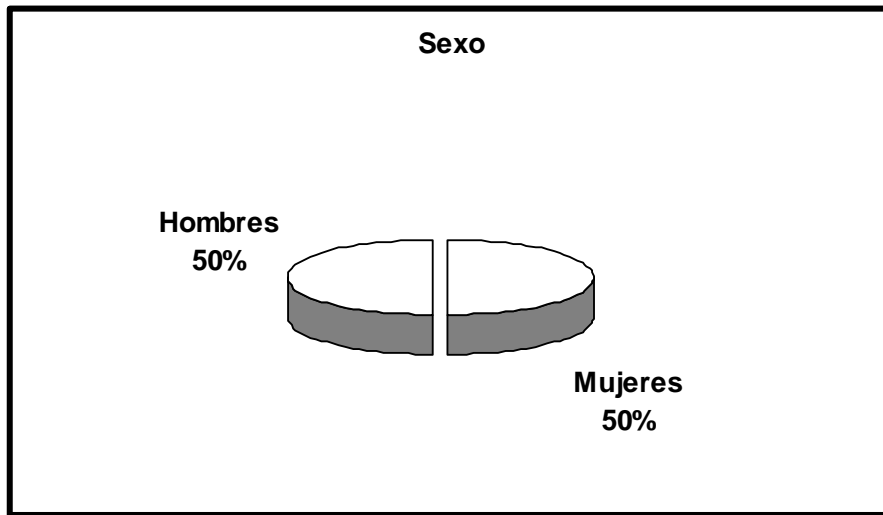
Evaluación comunicativa a nivel externo de medios, canales e imagen.

ENCUESTA DIAGNÓSTICO PARA PÚBLICOS EXTERNOS

El objetivo de esta encuesta es revelar los posibles problemas de comunicación que existen en la SCJN y buscar soluciones para los que ya existen.

Te pedimos que respondas todas las preguntas claramente y lo más honesto posible.
Gracias.

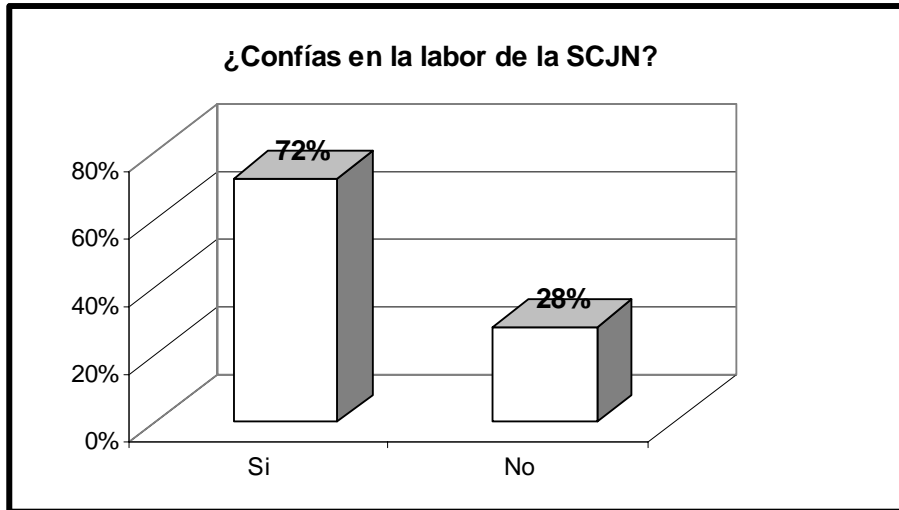
Edad _____ Sexo M F



NOTA: El 32% de los encuestados piensa que los trabajadores de la Corte tienen como deber ofrecer un servicio de orientación en problemas legales, el 8% manifestó que

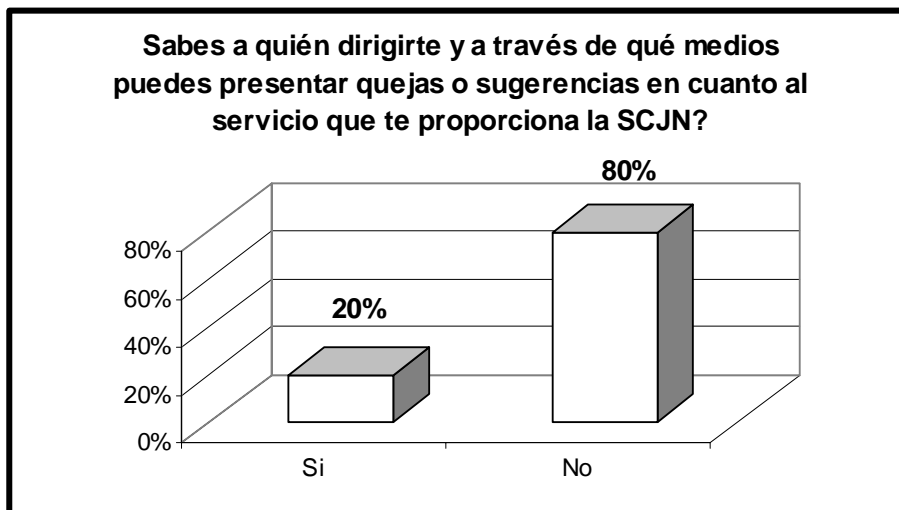
deben sentenciar a quien atenta contra sus intereses y el 2% que implica OTROS piensan que su labor es de tipo administrativo.

LAS RESPUESTAS QUE SE OBTENGAN DE ESTA PREGUNTA SERVIRÁN DE INFORMACIÓN PARA MANEJAR LA PROPAGANDA AL EXTERIOR. ASÍ COMO PARA CONOCER QUÉ TAN FAMILIARIZADA ESTÁ LA POBLACIÓN CON LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

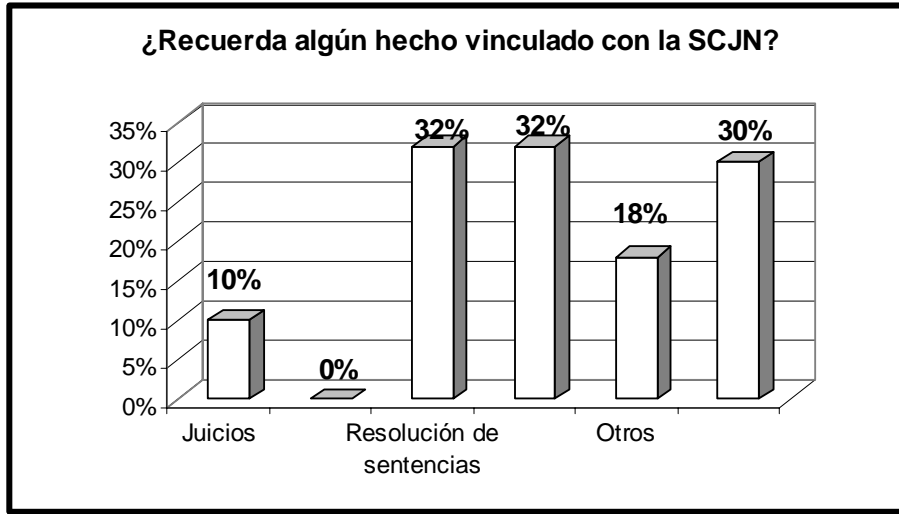


NOTA: En las respuestas Si manifestaron su confianza porque conocen las labores, creen en el personal capacitado, es una institución confiable e importante y tiene abogados éticos. Respuestas NO, es porque desconfían en la justicia que imparten, burócratas, flojos y malhechos, hay resultados negativos y falta de información confiable

MUCHAS PERSONAS NO CONFÍAN EN LA LABOR DE ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES, CON ESTA PREGUNTA SABREMOS CUÁLES SON LAS INQUIETUDES DE ESTAS PERSONAS PARA PODER TRABAJAR EN LA CREDIBILIDAD DE LA MISMA,

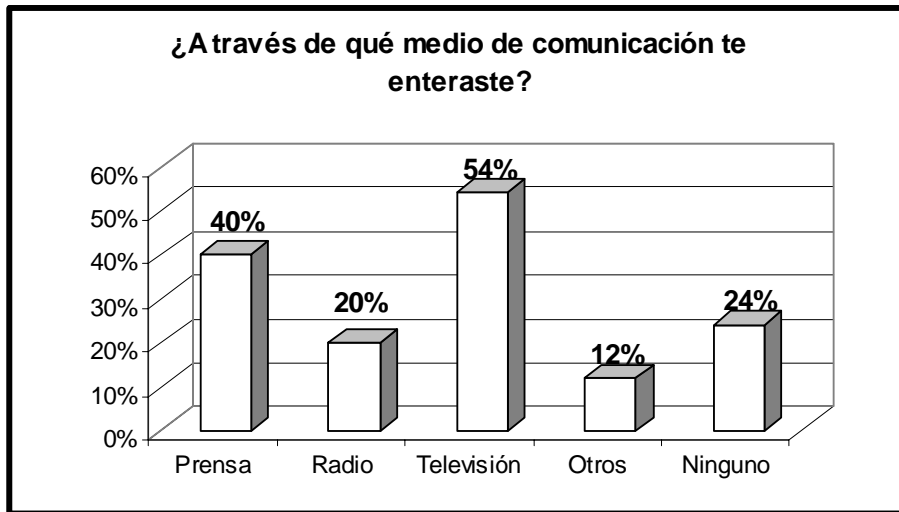


PARA DETECTAR LOS CANALES QUE REALMENTE UTILIZAN LOS PÚBLICOS Y UTILIZARLOS PARA DAR MAYOR INFORMACIÓN.



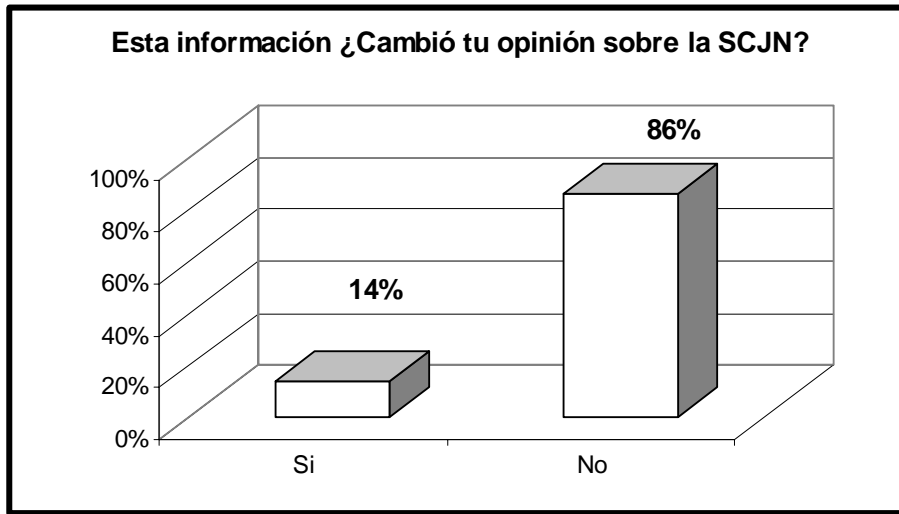
NOTA: Ningún entrevistado recuerda algún desafuero, el otro 32% recuerda alguna controversia constitucional y el 30% representado por la última columna no recuerda algún hecho. Los comentarios arrojados en la columna de Otros fueron: Barzón, Renave, y Aborto.

PARA DETECTAR DE QUÉ MANERA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN CONTRIBUYEN CON LA IMAGEN CREADA DE LA SCJN.



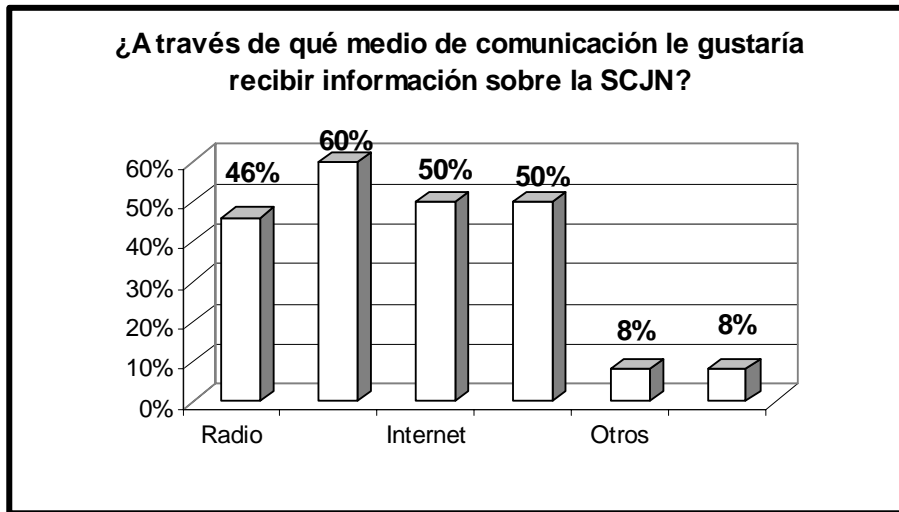
NOTA: Las personas que contestaron OTROS se enteraron a través de Internet y síntesis informativas.

PARA CONOCER CUÁLES SON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE ATIENDEN MÁS A LOS USUARIOS Y REFORZAR UNA ESTRATEGIA DE MEDIOS.



NOTA: En las aseveraciones la información hizo que la gente pensara que la SCJN es una institución justa, mientras que los que no cambiaron de opinión siguen pensando que en la organización son flojos y burócratas.

PARA REFORZAR LA PREGUNTA 3 SOBRE CÓMO LOS MEDIOS DE COMUNIACIÓN INFLUYEN EN LA IMAGEN DE LA CORTE.



NOTA: Al 60% de los encuestados le gustaría recibir información de la Corte a través de la Televisión, al otro 50% mediante volantes y folletos y al último 8% no le gustaría recibir algún tipo de información.

PARA CONOCER LOS MEDIOS QUE LA GENTE UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA PARA PODER EMITIR MENSAJES E INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LOS MISMOS.

Basándome en los resultados arrojados por la encuesta, puedo decir que Los públicos externos necesitan información sobre la Corte pues hay descontento y falta de credibilidad. Consideran a la organización como una más enferma de burocracia y lentitud. No han tenido una respuesta satisfactoria de la página de Internet ya que, como mencionan, casi nunca funcionan y es necesaria ya que se la ocupan en muchos casos para consultar su proceso legal. Las personas que de algún modo tiene que ver con la organización, confían en la labor de la misma.

La muestra consta de cincuenta encuestas y a través de la aplicación de las mismas pudo observarse el comportamiento y la actitud de los participantes. Es representativa porque la organización está para servir a cualquier ciudadano aunque se limita a resolver problemas que en un juzgado no ha podido resolverse. Es decir, su trabajo es más especializado. Por ello, no toda la población tiene conocimiento de la misma. Aunque en algún momento, la misma organización debe procurar mantener una cultura de Derecho entre la población en general.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3

A través del diagnóstico realizado pude detectar las principales problemáticas sobre el manejo de información y comunicación de la SCJN. A partir de ello, continúo este trabajo dando en el capítulo siguiente una propuesta de comunicación para reforzar la estrategia existente y crear un clima adecuado entre la organización y su entorno.

A continuación unas palabras del autor Darío Rodríguez, quien brevemente describe en un texto la importancia del diagnóstico en la organización:

“El diagnóstico de una organización constituye una aproximación investigativa de los fenómenos sociales de mayor importancia en nuestra época.

Las posibilidades de intervención abiertas desde él, permitirán construir organizaciones más humanas en las que cada persona encuentre un espacio para desarrollarse con plenitud.

Los conocimientos acumulados por las ciencias del hombre pueden ser estar al servicio de este objetivo.

El desafío de la productividad sólo puede asumirse en una perspectiva que considere las necesidades de la persona humana y no solamente las

de un sistema improductivo impersonal altamente tecnificado. Esta última consideración no sólo tiene un fundamento ético, sino que además se ha demostrado que sólo pueden conseguir altos y sostenidos niveles de productividad aquellas organizaciones en que los seres humanos tienen oportunidades de expresión y desarrollo.”⁶

⁶ IBÍDEM Pág. 202

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Para comenzar este capítulo, expongo sobre el proceso de reingeniería realizada en la organización objeto de estudio. A través de la investigación, no se encontraron documentos oficiales de dicho proyecto. Pareciera ser que todo fue una idea de algún grupo perteneciente a la organización. Y pareciera también que estas personas, no se ocuparon de investigar el proceso de reingeniería para poderlo llevar a cabo.

En el primer capítulo, abordé los conceptos y métodos para llevar a cabo un proceso de esta magnitud en las organizaciones. A continuación, exhibo la forma en que fue aplicado en este caso, su impacto, y las herramientas de comunicación utilizadas (si las utilizaron) para lograr su objetivo.

Recordemos, una vez más, que en este trabajo me ocupo de la comunicación en el proceso de reingeniería de la SCJN, tocando quizá en algún momento la parte administrativa que va ligada. Sin embargo, no corresponde a la comunicación realizar el proceso, sino apoyar al mismo para que logre su fin.

Al finalizar, exhibo mi propuesta de intervención en comunicación interna y externa para apoyar el alcance de objetivos de la Corte y en su momento, que permita un mayor flujo de información a través del uso de las nuevas tecnologías. Con el fin, de mejorar las condiciones laborales, de información y el logro de objetivos en una organización tan importante como es la SCJN.

4.1 El proceso de reingeniería de la SCJN

“En el año 2000, la Dirección de Organización y Sistemas, la cual forma parte de la SCJN, tenía la misión de realizar una tarea de Reingeniería de Procesos para el sector administrativo de la Institución.

El personal que fue designado para tal reto, aún no contaba con la experiencia y preparación necesaria para desarrollar un plan de acción.”¹

Debido a la inexperiencia de este grupo de trabajadores encargados del proyecto, se cometieron una serie de errores en la aplicación y forma del proyecto a realizar en dicha organización.

Si bien se mencionó que no hay un modelo de reingeniería a seguir, dado que cada organización es diferente y tiene diversos tipos de necesidades, se puede decir que muchos de los conceptos fundamentales fueron omitidos al realizar el proyecto.

Mediante la observación y algunas entrevistas realizadas a personas que trabajan en la Corte, tuve la oportunidad de conocer de qué forma se llevó a cabo la reingeniería de procesos. He decidido realizar un acercamiento de los hechos a partir de la información obtenida ya que, como se ha mencionado, no existen documentos en los que pueda apoyarme para conocer y/o hablar de la evaluación.

Entonces, se pidió un plan o proyecto de reingeniería a la dirección de Organización y sistemas. Éstos, en un primer momento actuaron de la siguiente forma: *“se dieron a la tarea de recopilar los organigramas que suponían ellos, cada Dirección General tenía y a su vez de cada área que*

¹ Entrevista Ing. Fernando Iván Vázquez Victoria. Trabajador de Dpto. Cómputo y sistemas SCJN. Enero, 2004

forman estas direcciones; esto con el fin de darse una idea de qué hacía cada persona en su puesto, ya que al carecer de un proceso de Inducción, ninguno sabía exactamente que misión tenía cada área que iban a revisar.”²

Debido a que la comunicación interna de la institución tiene muchas deficiencias, no existía un medio confiable de obtener información de lo que cada área de trabajo hacía, dando palos de ciego, se fueron internando en cada oficina para indagar sobre su funcionamiento.

Al ir descubriendo las tareas que se realizaban, su asombro crecía al enterarse de que cada miembro de una oficina decía cosas diferentes en cuanto a sus actividades, así que decidieron apegarse a los organigramas.

“La mayoría de las áreas no contaban con el propio, así que diseñaron uno al vapor, en cual se reflejaba también el desconocimiento de los mismos Directores de las áreas de las labores que se desempeñaban en su lugar de trabajo. En los documentos que entregaron, incluso se podía denotar nombres de los trabajadores erróneos, un apellido que no correspondía, o invertidos. Desconocían cómo se hace un Mapa de Procesos, que podía describir ampliamente la función de cada empleado. Tampoco que en él, podían encontrar que muchas personas que desempeñan la misma labor. Se podía interpretar como que se estaban duplicando funciones.

La redacción de las actividades era confusa y contradictoria en la mayoría de los casos, nunca se mencionaba una Misión o Visión de las

² Ibidem

áreas, ni quién era el líder de los proyectos, ni siquiera un Tablero de Control, que pudiera denotar cómo se obtenían los resultados que según ellos, habían alcanzado.”³

Con poca información y muchos cabos sueltos, los procesos se repetían constantemente en cada operación en una misma área, se observaba que trataban de consolidar procesos heredados de administraciones pasadas, aún cuando no habían funcionado.

La desinformación y la falta de coherencia, permitió que los agentes desestabilizadores hicieran presa de este grupo de trabajo, el tiempo se les terminaba y no podían relacionar las tareas encargadas con la información obtenida.

Así que las decisiones se tenían que tomar de inmediato, actuando principalmente en los lugares donde se denotaba duplicidad de funciones (aparentemente), sugirieron recortar personal, el cual debería ser al criterio de los titulares de cada área; para agilizar los procesos, se sugirió la implantación de sistemas de cómputo para automatizar las tareas, no importando el costo de los mismos.

Al parecer, las áreas en donde no se pudo obtener mucha información, se decidió declararlas como estables y productivas, las cuales no requerían cambio alguno; en las áreas donde se desconocía el funcionamiento y no se tenía noción de lo que hacían, no se pudo omitir una opinión convincente al respecto de una mejora.

El grupo de trabajo formado por contadores, pasantes de administración de empresas y actuarios, tuvo que entregar un informe bajo presión en

³ *Ibíd*em

donde lo que consiguió, fue que a todo el personal que despidieron, se manifestara en contra de la administración del entonces Presidente de la SCJN, el señor ministro Genaro David Góngora Pimentel y de su secretario de la Contraloría Juan Roberto Cobos Zarate.

4.2 Evaluación y Resultados

Como resultados de toda esta propuesta que bien podríamos calificar de tipo “bomberazo” podríamos hablar de:

- ∞ Se implantaron sistemas de cómputo por costos muy elevados, los cuales obedecen al comportamiento humano, en este caso, de los procesos diseñados por los titulares de cada área y de las sugerencias de este grupo de trabajo, los sistemas comenzaron a complicar la vida de los trabajadores al comenzar a salir más tarde de su horario habitual, debido a que el sistema de cómputo, no conocía las tretas de que se realizaban en cada área para poder hacer que funcionara un proceso mal diseñado desde hace años atrás.
- ∞ La capacitación se emitía al vapor y no a todos los directamente involucrados en los procesos. El administrador de cada área, desconocía los beneficios de implantar este tipo de sistemas, ya que constantemente solicitaban información que el sistema no podía emitir, y comenzaban a molestarse con los trabajadores, muchos de ellos regresaron a la forma habitual de hacer las cosas, complicando más el funcionamiento de las áreas de trabajo.

- ∞ La desinformación, cobraba cada vez más víctimas, ya que ahora, además de tratar de automatizar los procesos, se propuso que se crearán nuevas áreas de alto nivel, haciendo más grande la pirámide y aumentando el burocratismo que de por sí, ya estaba presente y haciendo daño.
- ∞ La inversión que se realizó en tecnología nueva y en la creación de nuevas áreas, la contratación de nuevo personal para poder atender estas nuevas ideas de mejorar el funcionamiento de las áreas administrativas.

Entre otras cosas, los resultados al día de hoy no han sido ni siquiera satisfactorios, los trabajadores se encuentran desmotivados, sin capacitación adecuada en todas las áreas y a todos los niveles, las perspectivas de mejora laboral, es una incógnita para muchos y la incertidumbre hace presa de otros muchos.

Sin embargo, para realizar una evaluación, basada en los principios de la reingeniería, a continuación, muestro una tabla en la que, a partir de los puntos básicos de la reingeniería de procesos, son cosas que debieron haberse hecho antes y durante el proyecto. Y expongo en la misma, la forma en que se aplicó en el objeto de estudio.

PROYECTO DE REINGENIERÍA	CASO SCJN
Empezar de cero, en una hoja en blanco. Luego de considerar los resultados obtenidos de la experiencia pasada, se debe partir de cero tomando en cuenta los errores pasados para evitarlos en el futuro.	No hubo ningún diagnóstico sobre la situación de la SCJN, sólo se trabajó sobre los errores que se “pensaron eran comunes”

<p>Consiste en cambios radicales. Se habla de cambios de 100%, no de cambios incrementales de 20 o 30%.</p>	<p>Los únicos cambios que fueron notados por el personal, fueron los despidos, y en realidad ni siquiera hubo un programa para medir el impacto y conocer en qué porcentaje se incrementó o no, dicho cambio.</p>
<p>Está enfocada a procesos. No a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras. Se define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el cliente.</p>	<p>En este caso, para definir el proceso, se realizaron entrevistas cara a cara. Se pidió que cada persona entregara un documento en el cual debía explicar sus labores.</p>
<p>La división del trabajo ya no funciona. Los actores de la reingeniería deben ser capaces de desempeñar más de un rol.</p>	<p>Los trabajadores sólo desempeñan su trabajo, no hubo definición de labores de manera formal y cada quién hace sólo lo que le corresponde.</p>
<p>Es enemiga de la especialización. Es multiespecialización (generalista). La especialidad tiene virtudes pero su defecto es la pérdida de flexibilidad. En reingeniería lo que más requieres es flexibilidad.</p>	<p>No hay flexibilidad. Y por el contrario, suele ser rígida y especializada.</p>
<p>Su herramienta principal es la destrucción creativa. Tienes que construir una nueva organización, pero esta destrucción tiene que hacerse de manera sistemática con base en los principios de la transformación organizacional.</p>	<p>Realmente no hubo destrucción, sino cambio "parcial". No se delimitaron ni siquiera los principios de la organización.</p>
<p>Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. No debemos pensar en tareas aisladas, sino en procesos integrados. Un concepto fundamental es que no podrás hacer la reingeniería de una empresa o de un organismo o de una institución cualquiera si primero no haces una reingeniería de ti mismo. Si no cambias de mentalidad no estás listo para entrar al futuro.</p>	<p>Hablar de Reingeniería, implica un compromiso. Tanto de los que van a aplicar el cambio como de los trabajadores o miembros de la organización, ¿cómo manejar un cambio de mentalidad, si la gente no estaba enterada de tal proceso?</p>

<p>En un primer momento debe realizarse de arriba hacia abajo. Debe ser iniciado por el líder de la organización ("líder transformacional"), porque si no hay voluntad y decisión, si no se canaliza poder y recursos, no prosperará.</p>	<p>No hay información sobre el líder o emprendedor del proyecto.</p>
<p>En un segundo momento, la reingeniería requiere un impulso en sentido inverso, de abajo hacia arriba. Si no involucra a todos los miembros de la organización fracasará, porque estos lo boicotarán, lo sabotarán o lo harán más lento. El involucramiento debe hacerse por convencimiento o por "amor a la camiseta".</p>	<p>Nunca hubo oportunidad de involucrar a los públicos internos, debido a la falta de información. Por lo tanto, los resultados obtenidos han sido insatisfactorios.</p>

Sin duda, muchas de la "reglas de oro" para aplicar la reingeniería de procesos fueron violadas. Los resultados se han demostrado.

Luego de la investigación, resultó ser que pocos conocían sobre este proyecto. Que entre esas personas, no había suficiente información, lo que provocó un sinnúmero de rumores, y malestar organizacional.

"Bueno en realidad no hay nada escrito, la reingeniería se aplicó luego de conocer los cargos y las funciones de cada empleado. Se hizo un análisis de los datos y despidieron a las personas que podían duplicar funciones. El equipo que realizó este proyecto, ya no está. No hubo tampoco cómo informar a la gente...y pues...pues sí, las cosa está muy mal..." Lic. Francisco Rodríguez, Comisionado en el Proyecto de Reingeniería.

No hay antecedentes formales que hablen sobre dicho proyecto, sin embargo, hubo despidos y cambios que lejos de generar el bienestar y

el buen funcionamiento de la Suprema Corte, afectaron la imagen y el clima de la misma.

Cabe destacar, que el mismo comisionado, declara que la falta de información y comunicación, pudo ser en gran parte, lo que hizo fallar el proyecto.

Aunque, el buen manejo de información y la buena comunicación, no son determinantes para que un proyecto de ésta magnitud funcione. Si la reingeniería está mal implementada, la comunicación, no la puede restaurar.

Debido a ello se requiere de un nuevo modelo de organización y funcionamiento administrativo, que solo la reingeniería de procesos puede ofrecer y ahora en apoyo con las tecnologías de información.

Se debe entender que los beneficios serán para el área jurídica, ya que es la razón de ser de la SCJN, el área administrativa debe encargarse de ofrecer los servicios y entregar los productos que el área jurídica requiera para hacer su trabajo.

Y al mismo tiempo para todos los trabajadores de esta institución.

4.3 Propuesta de Intervención

Antes de presentar una propuesta de Intervención en comunicación, que apoye el proceso de reingeniería desarrollado en la corte, es importante considerar también los conceptos e importancia de la planeación estratégica para orientar los esfuerzos hacia el mismo fin. Y la forma en que permite la búsqueda de la mejora continua.

Veamos, algunos conceptos antes de entrar a la propuesta.

¿Qué es la planeación?

“En las organizaciones la planeación o planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlos.”⁴

La planeación es un proceso mediante el cual determinamos hacia dónde queremos dirigirnos, con qué medios, siguiendo qué pasos y por cuánto tiempo.

Su proceso puede considerarse en tres pasos. El primero es comenzar con una minuciosa investigación de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de situaciones externas como internas en la organización. El segundo, dará a conocer los diferentes elementos a considerarse antes de fijar objetivos. El tercer paso, comprende la elaboración de cursos alternativos de acción para alcanzar los objetivos fijados.

Cabe hacer notar la diferencia entre planeación y programación. ¿Qué es programación?

“Los programas son un tipo de plan; también se puede definir como un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.”⁵

“Un programa es un plan que se usa una vez y cubre una serie relativamente amplia de actividades. Describe los pasos principales que se requieren para alcanzar un objetivo, la unidad o el miembro de la

⁴ STONER, James A.F. *“Administración”* Ed. Pearson. Prentice Hall México, 1996

⁵ KOONTZ, Harold. *“Administración, una perspectiva global”* ED. Mc Graw Hill. México, 1999.

organización responsable de cada paso, el orden y los tiempos de cada paso.”⁶

En pocas palabras, la planeación responde a la pregunta de lo estratégico, es decir del “qué hacer”. Mientras que la programación, se ocupará de lo táctico, o el “cómo hacer” para que los integrantes de la organización en este caso, de la Suprema Corte, alcancen, sus objetivos.

La planeación estratégica, es un elemento fundamental para que los programas y los planes estén dirigidos hacia un mismo fin. En él, la información, los recursos y el diagnóstico, serán indicadores para buscar la mejora.

¿Qué es la planeación estratégica?

“La planeación estratégica es una planeación corporativa a largo plazo que se orienta hacia los fines”

“Steiner define planeación estratégica como: El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas estratégicas que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.”⁷

Otro elemento fundamental a tomar en cuenta sobre el caso de la Corte, es identificar los recursos tecnológicos con los que cuenta. Recordemos que el correcto uso de las tecnologías de información, permiten poner a la organización en un ambiente global, facilitan el manejo de información y son un elemento para alcanzar el cambio.

⁶ STONER, James A.F. “Administración” Ed. Pearson. Prentice Hall México, 1996

⁷ GOMEZ Ceja, Guillermo. “Planeación y organización de empresas” Ed. Edicol, México, 1975.

Elaborar una planeación estratégica basada en programas de comunicación, es de vital importancia. Primero, porque toda la información se orienta hacia los mismos fines. Segundo, porque a través de ellos, se abren canales de comunicación que permiten a los miembros de la organización y a los usuarios sentirse parte de la organización.

“Para poder mantener un clima de opinión adecuado y, por lo tanto, el trabajo se lleve a cabo de la mejor manera en todas sus partes, es necesario que nuestros programas de comunicación se realicen periódicamente y se dé un seguimiento de los resultados obtenidos en investigaciones, etc.”⁸

Debe trabajarse en el posicionamiento de una nueva imagen tanto a nivel interno como externo. Mantener la credibilidad y la veracidad de la información, serán elementos que deben estar presentes en cada momento de formular un mensaje y proyectarlo.

Es importante, idear estrategias para atraer la atención y participación de todo el personal en las actividades que permitan el desarrollo óptimo para la creación de ambientes de trabajo agradables.

Lo único que se necesita es ser constante, mantener redacción simple y directa, idear maneras de conocer la opinión y el sentir de los demás sin que se sientan agredidos u obligados a responder. Y, sobre todo no debemos permitir que se pierda nunca la confiabilidad. Es por ello que

⁸ HOMS Q. Ricardo *“La comunicación en la empresa”* Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1998.

es vital, informar con sencillez, de forma agradable y verdadera para promover la participación y asegurar nuestros objetivos.

A continuación, la propuesta del programa y el plan de comunicación interna y externa para apoyar la reingeniería y la comunicación en la SCJN.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Este plan, está creado para abrir nuevos canales de comunicación interna. Se utilizarán las siguientes herramientas de comunicación: Manuales de inducción y procesos, buzón de quejas y sugerencias, tablero de avisos, mejoramiento de revista interna y de la síntesis informativa, difusión de Intranet, eventos culturales, mensajería formal, creación de archivos audiovisuales y diagnóstico de comunicación interna. Serán con la periodicidad indicada y deberá tomarse en cuenta el siguiente diagnóstico organizacional para evaluar el impacto de los mismos.

Es importante que dentro del departamento de comunicación social, existente ya en la organización, haya un grupo de profesionales encargado de la comunicación interna. Además, este equipo, será responsable de definir la identidad conceptual de la Suprema Corte, antes de lanzar la propuesta. De ésta manera, podrá encaminarse toda la información bajo el mismo objetivo y siguiendo las políticas de la misma.

Una vez lanzado el proyecto, se llevará a cabo por un período de un año. Durante este tiempo, se realizarán dos diagnósticos de comunicación interna, uno cada seis meses. Esto permitirá conocer las necesidades y propuestas de los públicos internos. Además, deberá llevarse un seguimiento de la información y presentarse un informe escrito semestral para hacer las mejoras correspondientes.

Sin duda, mantener un flujo de información adecuada, permitirá la comunicación entre los miembros de la organización. Podrá entonces crearse un clima de confianza, respeto y bienestar entre los públicos internos. Esto, será reflejo en el trato con los públicos externos y en el cumplimiento de los objetivos que tenga la SCJN.

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

PROBLEMAS / NECESIDADES	MEDIOS/ HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	OBJETIVOS	TEMPORALIDAD Y SEGUIMIENTO DE INFORMACIÓN
<p>Los miembros de la organización, no conocen la misión, objetivos ni datos principales sobre la Suprema Corte.</p>	<p>Manual de inducción, reforzado con un curso de inducción.</p>	<p>Que los trabajadores de la SCJN, conozcan y sepan de la organización donde trabajan. El curso de inducción, reforzará para ayudarles a “ponerse la camiseta”.</p>	<p>El curso, puede llevarse a cabo en dos horas y la entrega del manual será en el mismo tiempo. Servirá para conocer las diferentes opiniones de los miembros de la organización. La evaluación se realizará en el momento para conocer qué tanto aprendieron.</p>
<p>La organización no cuenta con un espacio de información general sobre los acontecimientos relevantes y/o información que pueda darse en general.</p>	<p>1. Tablero de avisos/ periódico mural.</p>	<p>Abrir un espacio de información al que puedan acceder todos los miembros de la organización sin importar su nivel jerárquico. El tablero estará a la vista de todos y podrán estar informados, con la oportunidad de publicar sus propias propuestas y avisos en el mismo.</p>	<p>El tablero, deberá cambiarse una vez cada quince días. Manejará información institucional y siempre deberá llevar el símbolo de la SCJN. La evaluación, se realizará en el siguiente diagnóstico de la organización y se reforzará con las quejas y sugerencias que puedan presentarse mientras tanto.</p>

<p>La revista interna no llega a todos los miembros de la organización. Su material y temática tampoco causan interés en los mismos.</p>	<p>2. Revisión y edición de la Revista Interna. Buscar un mayor tiraje y mejorar la distribución de la misma.</p>	<p>Que la revista interna, sea además de un medio de comunicación, un medio de interacción. Mejorando el material, llamará más la atención y alcanzará a mayor público con la distribución. Se realizará una revisión de los temas, y se abrirá un espacio para recibir propuestas sobre lo que el público desea saber.</p>	<p>La revista es mensual, y para evaluar resultados, se publicarán trivias y juegos con el contexto de la Suprema Corte. A través de la respuesta que haya de los participantes, puede medirse la efectividad de la misma.</p>
<p>Las diversas conferencias en línea, no pueden consultarse después de que han pasado. Los audiovisuales son necesarios para la integración de los públicos.</p>	<p>3. Crear un archivo de las conferencias videoconferencias. Realizar audiovisuales corporativos y de motivación para los públicos internos y/o externos.</p>	<p>A través de los medios audiovisuales, puede reforzarse la cultura en la organización. Genera interés porque podrá consultarse incluso en casa.</p>	<p>La creación de este archivo, podrá consultarse la información en cualquier momento. Servirá a los públicos internos e incluso a los externos, para conocer de la misma o como apoyo a la investigación en derecho.</p>
<p>La página de Intranet, no puede ser consultada por todos ya que no todos cuentan con</p>	<p>4. Establecer un kiosco. Con dos o tres computadoras ubicado en un espacio</p>	<p>Así quien no tenga pc, podrá consultar la Intranet sin problema. El contenido, deberá cambiarse</p>	<p>Estos kioscos, deberán permanecer abiertos todo el día. La evaluación de la misma, podrá</p>

<p>computadoras. El contenido de la misma, genera poco interés y no hay manera de activar la comunicación.</p>	<p>estratégico de la organización.</p>	<p>tendrá un espacio con la identidad conceptual de la SCJN, además, debe complementarse con un espacio donde la gente pueda manifestar sus inquietudes en línea. Se permitirá a todos contar con la misma información que los demás.</p>	<p>reforzarse con el número de usuarios que la utilizan y con los comentarios que se obtengan a través de la misma.</p>
<p>No hay espacios para presentar quejas o sugerencias sobre el trabajo o la organización.</p>	<p>5. Buzón de quejas y sugerencia.</p>	<p>Cubrir una necesidad básica de comunicación. La importancia de lo que piensan lo que piensan los demás.</p>	<p>Este espacio podrá ubicarse junto al kiosco, deberá mantener siempre material necesario para realizar alguna queja o sugerencia. Es importante, llevar un seguimiento de las mismas. Y dar aviso sobre las cosas que proceden y una explicación para las que no. La evaluación se reflejará en el interés y participación de la gente.</p>
<p>No hay motivación en la mayoría de los trabajadores.</p>	<p>6. Mensajería formal y personalizada sobre premios, reconocimientos,</p>	<p>Hacer sentir al trabajador como parte de la organización. Hacerle saber que es tomado en cuenta</p>	<p>La temporalidad varía. Deberá tenerse una base de datos para consultar esas fechas importantes</p>

	cumpleaños, etc.	sin duda, generará motivación y creará un sentido de pertenencia a la misma.”	de los empleados, y poder generar éstos documentos a tiempo. La evaluación, se verá reflejada en el siguiente diagnóstico de la organización.
La síntesis informativa, no llega a consultarse por los miembros de la organización ya que no se distribuyen en sitios adecuados y el tiraje es muy poco.	7. Síntesis informativa	Mejorar la distribución de la síntesis informativa para que pueda ser vista y leída por los miembros de la organización.	Como la Corte no genera un exceso de información en los medios masivos, podrá realizarse semanalmente. La evaluación y el impacto se medirá a través del diagnóstico organizacional.
Hay muy poca información y difusión sobre eventos culturales y o convocatorias.	8. Boletín de difusión cultural	Informar a los públicos internos sobre eventos culturales, convocatorias, cursos y lugares de esparcimiento social.	Dicho boletín será impreso quincenalmente. Y la evaluación se generará partir del siguiente diagnóstico organizacional.
No hay forma de evaluar los espacios de comunicación existentes o creados recientemente	9. Diagnóstico de comunicación Interna	Conocer el funcionamiento de los medios de comunicación interna y el impacto que tienen sobre los públicos internos.	Este diagnóstico se realizará cada seis meses, una vez aplicada la propuesta.

PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

La idea general de este plan, es lograr establecer un contacto con los públicos externos, es decir, con los usuarios de la Suprema Corte. Trabajar sobre sus necesidades de comunicación e información y crear una imagen de confianza y credibilidad sobre el trabajo de la misma. Además, pretende informar a todos los ciudadanos mexicanos, quién es y a qué se dedica dicha organización.

A través de las diferentes herramientas de comunicación propuestas en el programa, se buscará establecer un posicionamiento de certeza y credibilidad de la SCJN. Para lograrlo, es necesario tener un equipo de encargados en el área de comunicación social que ya existe en la organización.

Este departamento deberá, antes que nada, haber implementado ya el programa de comunicación interna. Esto, para estructurar los mensajes de forma adecuada con la identidad conceptual de la

misma. Así, se busca primero lograr el cambio en los públicos internos para poder proyectar de manera confiable, la imagen hacia el exterior de la misma.

El período de trabajo también será de un año. Y el impacto será medido a través de un diagnóstico de comunicación externa que se realizará cada seis meses y permitirá encontrar nuevas necesidades entre los usuarios y fomentar nuevas mediadas para satisfacerlas. Se buscará dar mayor información sobre la SCJN y apoyar la difusión cultural por el Derecho.

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

PROBLEMAS / NECESIDADES	MEDIOS/ HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	OBJETIVOS	TEMPORALIDAD Y SEGUIMIENTO DE INFORMACIÓN
Los usuarios no conocen la identidad conceptual ni la imagen corporativa de la SCJN	1. Trípticos y folletos	Una vez establecida la identidad conceptual, habrá que difundirla entre los usuarios. Dar a conocer, quién es y qué hace la SCJN. Así como dar información para que estos públicos puedan acercarse a la misma.	Estos impresos, estarán en los kioscos de información y en lugares específicos de la organización, podrán repartirse también, al inicio de cualquier trámite.
Los usuarios no conocen de algún medio para informarse o hacer llegar sus comentarios.	2. Línea telefónica 01-800	Mantener comunicación con los usuarios a través de una línea telefónica, ésta permitirá el flujo de información de manera sencilla y directa. Además de aprovechar mejor las tecnologías de la información.	La línea telefónica quedará abierta durante doce horas, los siete días de la semana. En un primer período, dependiendo el funcionamiento de la misma, podrá cerrarse a sólo cinco días. A cada llamada se dará seguimiento por los mismos encargados de responder a las peticiones.

<p>Los nuevos usuarios, muchas veces no conocen de los procedimientos y documentos necesarios para realizar un trámite.</p>	<p>3. Módulo de información.</p>	<p>Incrementar la información y participación de los nuevos usuarios. Crear una imagen de confianza y seguridad sobre sus problemas.</p>	<p>Este módulo, podrá juntarse con los kioscos de información interna. La evaluación de la misma quedará detallada a partir del siguiente diagnóstico de comunicación externa.</p>
<p>La mayor parte de los usuarios, no pueden dar seguimiento de sus problemáticas en Internet por la deficiencia de la página.</p>	<p>4. Mejorar la base de datos de la página de Internet.</p>	<p>Aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías de la información, permitiendo que el usuario tenga información oportuna y fidedigna en el momento que lo desee.</p>	<p>Esta base de datos, ya existe, sin embargo es muy deficiente y presenta muchas quejas. Con su mejora, podrá consultarse en línea la información y su evaluación quedará detallada en el siguiente diagnóstico de comunicación. Y, en su caso, mediante la información que pueda arrojar un espacio creado para conocer su impacto en la misma.</p>

<p>Existen programas de pasantes, que dan información sobre el derecho y funciones de la Suprema Corte en las escuelas, juzgados y otras dependencias que tienen que ver con el mío.</p>	<p>5. Configurar la logística de dichos programas.</p>	<p>El objetivo de dichos programas es de crear una cultura por el derecho. Pero deberá crearse una logística de información para que pueda llegar a todos los sectores de la población.</p>	<p>Estos programas se realizan todo el año. Su seguimiento y evaluación, podrá realizarse con un pequeño cuestionario realizado a través de las pláticas para conocer, qué impacto tuvo y cómo mejorarlas de ser necesario.</p>
<p>Como no hay información hacia la población en general y en medios de información masiva se propone:</p>	<p>6. Un programa de publisreportajes en Revistas y periódicos.</p>	<p>El objetivo es dar a conocer la imagen conceptual y el trabajo que desempeña la Corte, a través de los medios masivos impresos. Los publisreportajes podrán llegar a públicos especializados y a la población en general.</p>	<p>Podrá negociarse con diferentes medios, para lanzar un publisreportaje mensual. Dependiendo si es un periódico o una revista. El impacto creado se realizará a través del diagnóstico de comunicación externa, después de un año para conocer qué tanta información llegó y los beneficios o deficiencias de la misma.</p>

<p>La población en general, no conoce o tiene idea errónea sobre la organización.</p>	<p>7. Spots televisivos y en radio.</p>	<p>Existen algunas dependencias del Gobierno de la república que han presentado spots publicitarios sobre algunas dependencias como la Secretaría de Salud, Hacienda, Relaciones exteriores, etc. El objetivo de crear uno sobre la SCJN, será llegar a la población en general y posicionar su imagen.</p>	<p>La temporalidad dependerá de las menciones que se realicen y de la negociación, ya que éstos son patrocinados por El gobierno de la República.</p>
---	--	---	---

CONCLUSIONES GENERALES

A través de la investigación y del Diagnóstico de Comunicación realizado para este trabajo se encontró que:

- ∞ Existe una deficiente comunicación interna y externa en la Suprema Corte de Justicia. Tal es el caso, que luego de echar a andar el Proyecto de Reingeniería de la misma, sólo se creó un ambiente de incertidumbre y desconfianza porque nadie sabe en qué consistió y algunos miembros, piensan que este proyecto sólo fue desperdicio de dinero y despidos masivos del personal.
- ∞ La Suprema Corte de Justicia de la Nación, no cuenta con elementos de Identidad Conceptual o Corporativa que puedan identificarla ante los diferentes tipos de públicos.
- ∞ No hay canales de comunicación interna para buscar mejorar las condiciones de trabajo o acercarse a las necesidades de los trabajadores.
- ∞ Existe una fuerte desmotivación entre los miembros de la misma.
- ∞ Las tecnologías de información y los recursos, son mal aprovechados.

- ∞ No existen metas organizacionales para que el trabajo se oriente a un mismo fin.
- ∞ Existe una imagen de burocracia y despotismo de los usuarios hacia la SCJN.
- ∞ No hay canales de información ni de comunicación que atiendan las necesidades de los públicos externos.
- ∞ Hay desconfianza, malestar e incertidumbre debido a la misma imagen.
- ∞ Entre muchos otros problemas que abordé en el diagnóstico de comunicación

Como resultado del análisis, resultó que la SCJN maneja un nivel de comunicación muy bajo y cuando responde a la solución de problemas lo hace de manera reactiva.

Incluso, no responde a los problemas específicos como van surgiendo, se centra en el interés de mantener una imagen en lo superficial y no responde a las demandas de los públicos. Sus pocos canales de comunicación, están dedicados a dar “la buena cara” de la organización, la poca información que da, es fragmentada y desordenada.

No busca una interacción con los diferentes públicos y tampoco escucha sus necesidades. Lo más triste, es que no tiene una definición de su personalidad o de lo que es y para lo que fue creada. Pareciera ser un adolescente que no sabe lo que quiere, ni a dónde se dirige, pero milagrosamente sigue viviendo.

Sin embargo, a través de los programas y planes de comunicación, se busca lo contrario. Fomentar una comunicación preactiva. Un nuevo estilo de comunicación que se anticipe a los eventos basada en una planeación estratégica. Que explique el porqué de las cosas a través de una comunicación flexible, verídica, creíble y oportuna. Que dé una visión clara de la información y trabaje para establecer una perspectiva a futuro participando en la toma de decisiones.

Que comunique lo que pasa y lo que sucederá. Que responda a las necesidades de comunicación del personal apoyándose en los objetivos de la organización. Que ponga en común y promueva cambios.

Además que busque abrir canales de comunicación en todas sus direcciones, ampliando con información el conocimiento de temas a tratar. Y, por supuesto, que asuma la responsabilidad de lo que está

comunicando al aceptar las críticas constructivas y proponiendo mejoras.

Esto es lo que busca la comunicación aplicada a los proyectos de las organizaciones. Puede hablarse de proyectos de Reingeniería, de Calidad, etc., pueden ser con cualquier nombre, pero nuestro objeto de estudio nos ha dado una respuesta.

La poca comunicación y la mala administración de la información, destruye todo proyecto.

El proyecto de Reingeniería Organizacional de la SCJN, fue un fracaso.

No sólo por la mala planeación de los procesos sino por no utilizar las herramientas de comunicación organizacional que en su momento le hubiesen apoyado en:

La integración de la gente, la estimulación hacia el cambio para desarrollar conocimiento dentro y para la misma. Para dirigir información hacia fines específicos, conciliar intereses y de manera inherente, posicionarla ante los públicos internos y externos como una institución de respeto, confianza y orgullo que trabaja por la justicia en el país.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 ACROFF. “*Rediseñando el futuro*”, Editorial Limusa.
- 📖 AGUINACO, Vicente. “*El nuevo poder judicial de la federación*”, 1998, Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- 📖 ALONSO, J. Antonio. “*Metodología*”, 3ra Edición, México, Edicol, 1985.
- 📖 AZUELA, Mariano. “*Manual de justicia en materia civil*”, 2003, Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- 📖 BARTOLI, Annie. “*Comunicación y Organización*”, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1991.
- 📖 BERLO, David K. “*El proceso de la comunicación*”, México, Ed. Ateneo.
- 📖 BONILLA, Carlos. “*Comunicación, función básica de las Relaciones Públicas*”, Ed. Trillas, México, 1994.
- 📖 COSTA, Joan. “*Identidad corporativa*”, Ed. Trillas, México, 1993.
- 📖 CHAMPY, James. “*Reingeniería en la gerencia*”, Ed. Norma, Colombia, 1996.
- 📖 DENISSON, Daniel. “*Cultura Corporativa*”, Ed. Legis, 1991.
- 📖 DONOVAN, John. “*Business re-engineering with information technology*” Prentice Hall, 1994.
- 📖 FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. “*La comunicación en la organizaciones*” Ed. Trillas, México, 1991.
- 📖 FERNÁNDEZ Otelo, José Luis. “*La comunicación en las relaciones humanas*”, Ed. Trillas, 1998.
- 📖 FERRER, Eulalio. “*Información y comunicación*”, Ed. FCE, México, 1997.

- 📖 GOLDHABER, Gerald. "*Comunicación Organizacional*", Ed. Diana, México, 1984.
- 📖 GÓNGORA, Genaro. "*Suprema Corte de Justicia de la Nación*", 1999. SCJN.
- 📖 GUIÑADAS, Miguel. "*Reflotación y reingeniería en las empresas*", Ediciones Gestión 2000.
- 📖 GUTIÉRREZ, Pantoja, Gabriel. "*Metodología de las Ciencias Sociales*" Ed. Harla, México.
- 📖 HAMMER, Michael. "*Rediseño del trabajo: no automatic, elimine*", Harvard Deusto Business Review, 47, 1991.
- 📖 HELLRIEGEL, Don. "*Comportamiento Organizacional*", Thompson Editores, 1998.
- 📖 JOHANSON, Henry. "*Reingeniería de procesos de negocios*", Ed. Limusa, México, 1994.
- 📖 JOHANSON, Henry J.; McHugh, Patrick; Pendlebury, A. John & Wheeler, "*Business Process Reengineering: Breakpoint strategies for market dominance*" John Wiley & Sons, 1993.
- 📖 MATTELART, Armand. "Historia de las teorías de Comunicación", Ed. Paidós, Barcelona, 1997.
- 📖 KAFMAN, Roger. "*Guía práctica para la planeación*", Ed. Trillas, México.
- 📖 LESCA, Humbert. "*Información y cambio en la empresa*", Ediciones Gestión 2000.
- 📖 PARDINAS, Felipe. "*Manual de comunicación*", Edicol, México, 1998.
- 📖 PARRO, Roberto. "*Reingeniería, empezar de nuevo*", Ed. Macchi, Buenos Aires, 1996.

- 📖 REYES, Julio. “*Modernización Industrial*”, Ed. PAC, México, 1998.
- 📖 REZA, Carlos. “*Aprendizaje total en las organizaciones*”, Ed. Panorama, 2000.
- 📖 RIVADENEIRA, Raúl. “*La opinión pública*”, Ed. Trillas, 2000.
- 📖 RODRIGUEZ, M. Darío. “*Diagnóstico Organizacional*” Alfaomega, 2000.
- 📖 ROJAS, Soriano, Raúl. “*Métodos para la investigación Social*”, Plaza y Valdéz
2000.
- 📖 SENILLE, Andrés. “*Reingeniería Humana*”, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1993.
- 📖 SOROS, George. “*La crisis del capitalismo global*”, Plaza Janés, 2000.
- 📖 WOODMAN, “*Comportamiento Organizacional*”, Thompson Editores, 1999.