



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTÍN MAZA
FACULTAD DE PERIODISMO

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA E INSTITUCIONAL

**COMUNICACIÓN INTERNA: UNA APROXIMACIÓN A SU
ANÁLISIS EN EL PODER JUDICIAL DE MENDOZA**

Autora: Natalia Luque

Mendoza 2017

ÍNDICE

RESUMEN	p. 4
INTRODUCCIÓN	p. 9
Capítulo I: Enfoques teóricos para el análisis de la comunicación organizacional	p. 11
1-1. La comunicación organizacional como sistema.....	p. 13
1-2. De la teoría de la Comunicación Social a la de las Organizaciones.....	p. 13
1-2-1- De lo funcional a lo dialogal.....	p. 15
1-3. Comunicación e información.....	p. 16
1-4. Comunicación organizacional.....	p. 16
1-4-1. La importancia de la comunicación interna.....	p. 17
1-4-2. La función de la comunicación interna.....	p. 18
1-4-3. Categorías de análisis de comunicación interna:	
Formal e informal.....	p. 19
1-4-3-1. Comunicación interna formal.....	p. 19
1-4-3-2. Comunicación interna informal.....	p. 20
1-4-3-3. El rumor.....	p. 20
1-5. La gestión de comunicación interna: el primer paso hacia la “nueva organización”.....	p. 22
1-6. Las organizaciones públicas.	
Hacia la (re)creación del Estado del SXXI.....	p. 23
1-6-1. La organización judicial como sistema.....	p. 25
1-6-2. La comunicación interna en el ámbito de lo público.....	p. 26
Capítulo II: Realidad Organizacional	p. 27
2-1. La organización: El Poder Judicial de Mendoza.....	p. 29
2-1-1. Competencia material.....	p. 29
2-1-2. La Suprema Corte de Justicia.....	p. 30
2-1-3. Infraestructura edilicia.....	p. 30
2-1-4. Estructura funcional.....	p. 31
2-1-4-1. Estructura funcional de un juzgado.....	p. 32
2-1-5. Organigrama.....	p. 32
2-1-6. Sociograma.....	p. 32

2-1-7. Políticas estratégicas y de gestión.....	p. 35
2-1-8. Contextos económico, político, culturales y sociohistóricos.....	p. 36
2-1-9. La cultura organizacional.....	p. 38
2-1-9-1. La Cultura del Poder judicial.....	p. 39
2-1-9-2. La filosofía como eje de la cultura: Misión, Visión y Valores.....	p. 39
Capítulo III: Auditoría comunicacional del Poder Judicial.....	p. 42
3-1. Soportes de comunicación interna y externa.....	p. 43
3-1-1. Soportes de comunicación interna.....	p. 46
3-1-2. Soportes de comunicación externa.....	p. 47
3-2. Análisis de públicos.....	p. 48
3-2-1. Mapa de públicos interno del Poder Judicial de Mendoza.....	p. 52
Capítulo IV: Diagnóstico comunicacional interno: Una aproximación al estudio de campo.....	p. 52
4-1. La investigación de campo: el planteamiento del problema.....	p. 53
4-1-1. Primeros acercamientos al campo.....	p. 53
4-1-2. Metodología.....	p. 53
4-1-5. Diseño de investigación.....	p. 54
4-2. Análisis de los resultados.....	p. 57
4-2-1. Perfil del encuestado.....	p. 60
4-2-2. Percepción acerca de la situación de la comunicación interna.....	p. 63
4-2-3. Tipos de comunicación utilizada.....	p. 66
4-2-4. Cómo se informa el trabajador y por qué medios.....	p. 68
4-2-5. La página web como herramienta de comunicación interna.....	p. 71
4-2-6. Percepción sobre las trayectorias de comunicación interna: vertical, horizontal y transversal.....	p. 73
4-2-7. Percepción sobre el nivel de rumor institucional.....	p. 74
4-2-8. Expectativas frente a un plan de comunicación interna.....	p. 74
4-3. Consideraciones preliminares.....	p. 77
Capítulo V: Propuestas de mejora para un Plan de Comunicación Interna. El camino hacia la nueva organización judicial.....	p. 78

5-1. Análisis FODA.....	p. 80
5-2. Propuesta estratégica de comunicación interna.....	p. 81
5-2-1. De lo real a lo ideal.....	p. 87
5-3. Plan de comunicación interna.....	p. 87
5-3-1. Definición de la estrategia comunicacional.....	p. 88
5-3-1-1. Premisas para el trabajo estratégico de comunicación interna.....	p. 90
5-3-1-2. Propuestas de mejora a partir de los resultados de la encuesta.....	p. 93
5-3-2. Destinatarios del plan.....	p. 94
5-3-3. Cronograma de propuestas.....	p. 97
5-3-4. Monitoreo y evaluación.....	p. 98
CONCLUSIÓN.....	p. 102
BIBLIOGRAFÍA.....	p. 106
ANEXOS.....	p. 113

RESÚMEN

El presente trabajo intenta describir, desde un enfoque sistémico, el estado actual de la comunicación interna de la organización judicial como un todo.

Desde el punto de vista de la Teoría de la Comunicación Humana la comunicación es vista como un proceso permanente y de carácter holístico, como un todo integrado, incomprendible sin el contexto en el cual tiene lugar (Rizo García, 2011).

A partir de esta mirada teórica, que comprende al concepto de comunicación como “proceso” de relación humana, la investigación está orientada a profundizar sobre el estudio de las distintas formas de comunicación existentes en el interior de la institución, tanto las formales como las informales, y dar luz sobre aquellos problemas que surgen a partir de esta situación.

A partir de un estudio de caso se obtiene un diagnóstico situacional de la comunicación interna de la institución en un momento determinado. Luego del recorrido teórico y del trabajo de campo de observación e indagación se diagraman algunas propuestas de mejora que pueden ser insumo para la elaboración de planes de posible implementación.

En líneas generales el trabajo plantea como idea eje que la comunicación representa una herramienta necesaria para acompañar en los procesos de cambio, para comprender, incluir, motivar y acercar a quienes diariamente aportan al quehacer judicial. Pensar la comunicación como un aporte para disminuir los efectos del rumor y colaborar en la sensibilización y acompañamiento interno de todo proceso de mejora integral es una de las líneas argumentales del estudio.

PALABRAS CLAVE: Organización, Comunicación interna, Poder Judicial, Comunicación organizacional, Organización Judicial.

INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones ha sido abordada desde distintas perspectivas, sin embargo, el estudio de la comunicación interna en el sector público es un ámbito aún en desarrollo y muestra todavía un menor avance teórico.

Mediante un estudio de caso, el presente trabajo intenta ser un aporte a las políticas de gestión del organismo público, haciendo un abordaje descriptivo de lo que ocurre en materia de comunicación interna en el Poder Judicial de la provincia de Mendoza. Desde un enfoque sistémico se intenta describir el estado actual de la comunicación interna de la organización judicial como un todo.

La mirada teórica propuesta entiende al concepto de comunicación como un “proceso” de relación humana, en un contexto organizacional particular.

A partir de allí la investigación se encuentra orientada a profundizar sobre el estudio de las distintas formas de comunicación existentes en el interior de la institución, tanto las formales como las informales y dar luz sobre aquellos problemas que surgen a partir de esta situación. Posteriormente se elabora un diagnóstico comunicacional para diagramar propuestas de mejora que podrían ser tenidas en cuenta a la hora de elaborar planes de comunicación interna de posible implementación.

El Poder Judicial de Mendoza es una institución pública que constituye uno de los tres poderes del Estado, pilar fundamental del sistema republicano de gobierno. Este poder es ejercido por una Suprema Corte de Justicia, Cámaras de Apelaciones, jueces de primera instancia y juzgados, tribunales y funcionarios inferiores creados por ley. El superior tribunal está compuesto por siete integrantes y constituye la máxima autoridad judicial de la provincia.

Su fin primordial es brindar a la comunidad mendocina el servicio de justicia. Trabaja fundamentalmente con conflictos y problemas y se rige básicamente por normas, procedimientos legales, códigos de referencia en distintas áreas o fueros – como se los denomina de acuerdo a la materia o ámbito del derecho que abordan, como por ejemplo: Familia, Civil, Penal, Laboral- y cuya red de relaciones directas se circunscribe a estructuras también formales, como colegios profesionales, universidades y otros organismos del Estado.

El Poder Judicial es una institución con una fuerte estructura jerárquica y piramidal, culturalmente rígida y resistente a los cambios, tanto los propuestos desde su interior como los impuestos desde el exterior pero que, al igual que la mayoría de las instituciones públicas, ha tenido que atravesar procesos de transformación para poder dar respuestas a las necesidades que impone la sociedad actual.

Desde hace aproximadamente quince años –a partir del discurso pronunciado por el entonces presidente de la Corte Jorge Horacio Nanclares, en la Apertura del año Judicial del 2004 denominado “Compromiso con la Comunidad por la Justicia” (Nanclares, 2004)-, la institución viene experimentando la necesidad de modernizar sus estructuras de gestión, acercarse a la sociedad que la reclama como lejana, que no encuentra en sus estructuras respuestas suficientes a las necesidades que la actualidad le presenta, en que la litigiosidad aumenta a niveles nunca alcanzados por los índices de resolución de los mismos¹.

Por tales motivos, la institución viene transitando caminos alternativos para la resolución de conflictos tales como la mediación, la conciliación y la negociación, además de implementar proyectos de mejora en la gestión como la oralización de los procesos en los distintos fueros, la Gestión Judicial Asociada, la digitalización, y la puesta en funcionamiento en forma paulatina del Proyecto de Modernización de la Gestión que busca lograr el expediente digital.

En este contexto, el trabajo plantea una idea eje; que la comunicación representa una herramienta necesaria para trabajar en los procesos de cambio, para comprender, incluir, motivar y acercar a quienes diariamente aportan al quehacer judicial. Pensar la comunicación como un aporte para disminuir los efectos del rumor y colaborar en la sensibilización y acompañamiento interno de todo proceso de mejora integral es una de las líneas argumentales del presente trabajo.

En lo administrativo estructural, la organización no cuenta, hasta el momento, con ninguna estrategia explicitada relativa a la implementación de un plan de comunicación

¹ Esta situación señalada en el discurso de Jorge Horacio Nanclares en el 2004, entonces presidente de la Suprema Corte de Justicia, no ha variado sustancialmente en los últimos años. De acuerdo con las “Estadísticas de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires 2012-2013”, publicada por la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia (JUFEJUS), nuestra provincia cuenta con la mayor tasa de litigiosidad por habitante en casi todos los fueros, casi duplicando la media nacional.

interna con objetivos concretos, unificados que determinen el tipo, flujo, canales, frecuencia y necesidad de hacer llegar cierto tipo de información a los diferentes públicos internos y colaborar con los objetivos institucionales propuestos.

A partir de lo expuesto surgen los siguientes **interrogantes de investigación**:

- *Cuáles son las características del proceso de comunicación interna en el Poder Judicial*
- *A partir de qué estrategias comunicativas se gestiona el sistema de información entre los públicos internos de este organismo*
- *Cuáles son las fortalezas y debilidades de la comunicación interna y su relación con procesos de cambios organizacionales*

Derivados de estos interrogantes se plantean **los objetivos** que guían el trabajo.

Como **objetivo general** el trabajo pretende analizar el estado actual de la comunicación interna en el Poder Judicial de Mendoza, describir las estrategias comunicacionales implementadas y detectar fortalezas y debilidades de su gestión con respecto a procesos de cambios organizacionales.

Como **objetivos específicos** se intenta describir los modos en que se informan los distintos públicos internos acerca de las novedades del quehacer institucional; identificar canales, flujos y niveles de participación que prevalecen en la organización y establecer preferencias en cuanto a contenidos, soportes y necesidades de información de acuerdo al lugar que ocupan estos públicos internos en la estructura jerárquica.

El presente estudio se enmarca dentro de la producción de conocimiento de las ciencias sociales, concretamente del campo de la comunicación organizacional, desde una perspectiva sistémica, es decir, teniendo en cuenta a la organización como un todo.

Los marcos teóricos utilizados están vinculados con la comunicación organizacional y la sociología de las organizaciones, además de tomar algunos aportes de la teoría del comportamiento organizacional y la psicología laboral.

Para comprender el fenómeno desde estas perspectivas se abordan categorías y trabajos de referentes de la comunicación organizacional como José Luis Raigada

Piñuel (2006), Federico Varona Madrid (2007) y Fernando Véliz Montero (2010), Justo Villafañe (1993), Alejandro Formanchuck (2016) y Manuel Tessi (2016), entre otros, además de artículos de divulgación científica referidos a la temática específica de comunicación interna en organismos públicos y en organismos judiciales.

Durante el período de búsqueda de antecedentes pocos fueron los trabajos afines al tema que pudieron encontrarse en el análisis específico de organizaciones judiciales. Se hallaron algunos artículos científicos centrados más que nada en la relación de las organizaciones judiciales con la prensa y la sociedad.

Se tomaron como referencia también algunas tesis doctorales, como la del español Francisco Fernández Beltrán “La gestión de la nueva comunicación interna” en donde el autor analiza la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna en siete universidades de la comunidad valenciana (Fernández Beltrán, 2007) y “La Comunicación Interna en la Administración Pública Española”, realizada por los autores Ismael Crespo Martínez, Cecilia Nicolini y Juan Parodi para el Instituto Nacional de Administración Pública en el año 2015 que aportaron algunas perspectivas analíticas (Crespo Martínez, Nicolini y Parodi; 2015).

En cuanto a su organización, el trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos.

En el primer capítulo, denominado **Enfoques teóricos para el análisis de la comunicación organizacional**, se desarrolla el recorrido teórico que sustenta el trabajo. Con una diagramación que va de lo general a lo particular se retoman algunos conceptos de la teoría sistémica, de las teorías de la comunicación social y de las organizaciones; posteriormente se describe el fenómeno en el ámbito público hasta llegar a las nuevas miradas sobre la gestión de comunicación interna.

En el segundo capítulo, **Realidad Organizacional**, se analiza al Poder Judicial de Mendoza como organización en sí misma: su estructura funcional, competencia material, políticas de gestión, contexto socio- histórico y su cultura.

En el tercer capítulo, identificado como **Auditoría Comunicacional**, se hace una descripción sintética a modo de auditoría, de lo que ocurre a nivel comunicacional al interior de la organización, para comprender el estado de situación de lo observable en

esta materia, los soportes y herramientas comunicacionales existentes y las formas de utilizarlos.

Ya en el cuarto capítulo, se hace una aproximación al estudio de campo mediante el **Diagnóstico comunicacional interno**. En este apartado, el trabajo se adentra aún más en el micro espacio organizacional haciendo un abordaje descriptivo mediante encuestas al público interno. Se describen los presupuestos metodológicos del estudio de campo y se analizan los resultados de los mismos.

Finalmente, en el último capítulo, titulado **Propuestas de mejora para un Plan de Comunicación Interno. El camino hacia la “nueva organización judicial**, se intenta aunar los resultados del estudio de campo con los conceptos teóricos y en base a ello aportar propuestas de mejora al componente de comunicación interna para la organización.

Capítulo I:

Enfoques teóricos para el análisis de la comunicación organizacional

Vasta y abundante es la bibliografía que aborda la comunicación como fenómeno en las organizaciones. Desde aquel paradigmático libro de la década de los 90' de Anny Bartoli, *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*; en donde la autora señala que la comunicación y la organización se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados (Bartoli,1991) pasando por los también clásicos de Joan Costa (1999) o Justo Villafañe (1993) hasta llegar en la actualidad a las propuestas más modernas de comunicación en 360° (Véliz, 2006) o los aportes de Alejandro Formanchuk (2016) y Manuel Tessi en comunicación interna, lo cierto es que esta relación nos ocupa también en la actualidad, de la misma forma y cada vez más.

Debido a que los conceptos organización y comunicación han sido foco de interés de múltiples disciplinas, desde la administración, la sociología, la psicología, la ciencia política, pasando por la etnografía y las ciencias exactas como la matemática, la comunicación organizacional se ha abordado desde diversas matrices, además de la especial mirada comunicacional. Esta transdisciplinariedad complejiza el fenómeno pero a la vez lo enriquece.

En su ensayo publicado en la Revista Latina de Comunicación Social, la profesora Hilda Saladrigas (2005) distingue las matrices teóricas y los enfoques dados en el análisis de la comunicación organizacional.

El **enfoque mecánico** sintetiza la influencia de la Teoría Matemático Informativa (Shannon y Weaver, 1948), la Teoría Clásica de las Organizaciones (Taylor, 1911; Fayol, 1929 y Weber, 1947) y de la Psicología Conductista (Watson y Skinner, 1900-1950). En comunicación masiva dieron origen a modelos hipodérmico-conductistas como el de Harold Lasswell (1948). Estos estudios se concentran en la transmisión y recepción de mensajes a través de un canal que liga al emisor con el receptor –términos provenientes de la mecánica-. Desde este enfoque el receptor tiene un rol sumamente pasivo.

El **enfoque psicológico** resume los influjos de la Teoría Humanística de las organizaciones (Mayo, 1933; Mc Gregor, 1960; Likert, 1961); la Teoría Funcionalista (Radcliffe- Brown, 1955, Malinowski, 1942; Lazarfeld, 1945; Robert Marton, 1949) y la Psicología Cognitiva (1960). Este enfoque se centra más que nada en las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación.

Por último, el **enfoque sistémico**, condensa los postulados de la Teoría General de los Sistemas (Von Bertalanffy, 1950) a partir de la Teoría Matemática de la Información (Shannon y Weaver, 1948) y de la Psicología Social de las Organizaciones (Katz y Kahn, 1966) y encuentra un nicho fuerte, en la segunda mitad de la década del 60', en el área de las Ciencias de la Administración. El mismo postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización ahora concebida como sistema (Saladrigas, 2005).

Llegados a este punto, y tomando como base y sustento las propuestas del enfoque sistémico, se puede afirmar que el análisis de la comunicación organizacional ha enriquecido su mirada desde lo transdisciplinar, sentando las bases también en la evolución conceptual de la propia disciplina.

Superada la visión más “conductista” de Bartoli, el foco comenzó a posarse mayormente en el rol que ocupa el público² o más bien los públicos en esta relación, aquellos actores del proceso que hoy se han convertido en los verdaderos protagonistas, motores e impulsores de la misma y que las organizaciones deben conocer y saber gestionar para poder potenciar positivamente.

La mayoría de los autores en la actualidad coincide en considerar a la organización como un sistema abierto, estructurado por un cierto número de subsistemas –tanto físico como virtuales- los que son interdependientes, debido a que todas las partes se relacionan y son afectadas mutuamente, tanto por los sucesos del ámbito físico como del virtual. Esto significa que una modificación de cualquier parte del sistema a nivel funcional, técnico o humano, proveniente del ámbito interno o externo, incidirá en todas las demás. (Casado, 2015: 16)

² Por **públicos** se adopta el concepto del especialista en imagen, Paul Capriotti, quien los define como un conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización (1999:39). Son un colectivo que frente a ciertas circunstancias y tiempo comparten una posición en relación a aquella. Su procedencia y conformación es heterogénea, pero se homogeneizan frente a los intereses y expectativas con las que se relacionan a la organización.

1-1. La comunicación organizacional como sistema

La Teoría General de los Sistemas tiene sus bases en la teoría de la Comunicación Humana de Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin y Don D. Jackson que nació de la psicología en 1971 y sus postulados pueden aplicarse a lo que ocurre actualmente en las organizaciones.

En aquel momento, estos autores plantearon los axiomas exploratorios de la comunicación humana. El tan conocido **No es posible no comunicarse** se da tanto en lo que ocurre en las relaciones humanas como en las organizaciones (Watzlawick, 1971: 50).

Trataron de explicitar que la comunicación no sólo se producía cuando había una intencionalidad sino también cuando no la había y que la no comunicación explícita, paradójicamente aportaba mucha información sobre la organización.

Gregory Bateson, Ervin Goffman, Edward Hall y Paul Watzlawick comienzan a difundir conceptos como *ideas- fuerza, doble vínculo, presentación de sí mismo, dimensión oculta o Escuela de Palo Alto*.

En su libro, *La Nueva Comunicación*, estos autores comienzan a presentar el tema haciendo una historiografía del origen y la evolución, en un primer momento, del término comunicación y luego de los primeros enfoques teóricos. Destacan la importancia del papel que ocupó en la conceptualización de la teoría de la comunicación como sistema la obra de Norbert Wiener *Cybernetics* y la de Claude Shannon, *The Mathematical Theory of Communication* (Bateson, 1990).

Estos fueron los comienzos, aquí surgieron algunas ideas basadas en las relaciones entre *causa y efecto* y, fundamentalmente, la noción de *sistema* en el análisis.

Esta mirada postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización ahora concebida como sistema porque “sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo de ésta con su entorno” (Lucas Marín, 1997:61).

Otro de los enfoques sistémicos es el denominado *contingente de la conducta y del diseño empresarial* (Burns y Stalker, 1961, Woodward 1965; Lawrence y Lorsch, 1967) que se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y afirma que la eficacia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar

su estructura y su política a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta (Fernandez Collado, 2001: 104)

Si bien es cierto que la teoría sistémica aplicada al fenómeno de la comunicación puede ser útil al análisis de estructuras organizativas burocráticas y tradicionales, para comprender el rol que ocupa la comunicación en este sistema social específico –el sistema judicial- es importante destacar la existencia de nuevas perspectivas de análisis por la evolución y complejización de las organizaciones en la actualidad.

En general, todos estos enfoques comunicativos son considerados funcionalistas ya que concentran sus análisis en la función que dentro de la organización desempeña la comunicación, la cual es vista como una variable más que influye en la productividad o efectividad de la organización –como sistema social- mediante su relación con las motivaciones de los individuos insertos en ella.

Yendo un poco más allá, este trabajo coincide con el especialista en comunicación organizacional, Joan Costa, para quien la comunicación corporativa es holística e integradora, ya que en ella “se coordinan, integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo” (Costa, 1995).

1-2. De la Teoría de la Comunicación Social a la de las Organizaciones

Los estudios del fenómeno de la comunicación en las organizaciones tienen también sus bases en las *teorías de la comunicación social*, que focalizaron sus análisis principalmente en el protagonismo de los medios y las modernas tecnologías de la información y la comunicación en las diferentes esferas de la vida cotidiana, además del fenómeno de las audiencias.

Estas teorías se ocuparon de la llamada massmediatización, de lo público y de lo privado, pasando por lo cultural, lo laboral, lo político, lo educativo y lo económico, del hecho que las sociedades del nuevo milenio conviven y dependen cada vez más de los medios y de las nuevas tecnologías (Saladrigas, 2005).

De la mano de la transdisciplinariedad, entonces, es que la comunicación organizacional empieza a diseñar su especificidad, tomando métodos y categorías de otras teorías y disciplinas que le aportaran herramientas al análisis de lo que ocurre en

las organizaciones, sean éstas instituciones públicas o privadas, empresas u organismos del tercer sector.

1-2-1. De lo funcional a lo dialogal

A principios de los 90, Bartoli planteaba a la comunicación como facilitadora del ejercicio de un control que permitiera prevenir o regular comportamientos disfuncionales y destacaba la necesidad de adaptación de la comunicación organizada al ámbito interno y al entorno de la organización (Bartoli, 1991).

Por su parte, Pascale Weil expresaba, también en esa época, que el objetivo de la comunicación institucional era dar a conocer la voluntad de la empresa de ser una colectividad que se dirige a su entorno y suscitar la adhesión a su proyecto (Weil, 1992).

Ya pensando en el lugar que ocupan los públicos en esta diada, otro autor, Francois Eldin planteaba, por su parte, que “la comunicación está omnipresente en toda la empresa” y que “es importante identificar a los actores que se ven involucrados en la organización, que van desde la empresa como persona jurídica, pasando por los clientes y las distintas organizaciones, hasta llegar a los medios y a la opinión pública” (Eldin, 1998).

La visión integradora de la comunicación es señalada también y muy claramente por Joan Costa quien plantea que la comunicación permite coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos y mantener un equilibrio óptimo, a partir de reconocer la importancia de la interdependencia hacia dentro y fuera de los sistemas y subsistemas. Contribuye a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización a través del conjunto de esfuerzos y acciones adaptativas tales como políticas, productos de comunicación, entre otras (2001).

Una clasificación que expone otro de los autores clásicos, Justo Villafañe (1998), también apela a la organización como sistema. El autor afirma que la empresa debe entenderse como un sistema corporativo global en el que no es posible desagregar funciones básicas. Estas últimas derivan de dos sistemas que componen la organización: el fuerte y el débil. El **sistema fuerte** es el que constituye la organización básica de empresa/ institución y se gestiona a partir de una serie de políticas funcionales que pueden ser producción, financiera, administrativa, de capacitación y, el **sistema débil**, menos tangible, se encuentra más relacionado con la imagen corporativa y se gestiona de acuerdo a diversas políticas formales. Este sistema está

constituido por tres ámbitos definidos: la identidad visual corporativa; la cultura corporativa y la comunicación corporativa. (Casado, 2015: 18)

Es aquí nuevamente en donde la organización es vista como un todo, un sistema global, donde la competitividad se relaciona con el equilibrio entre las variables del sistema fuerte y débil.

Hoy en día, lo que Villafañe identificaba como la parte débil del sistema, y que correspondía más a lo que se suele llamar como el valor de los intangibles, ya no aparece como tan débil, sino que ha comenzado a ser motivo de análisis para pensar soluciones a problemas organizacionales. Es que justamente es en el peso de estos intangibles, más ligados a lo que no se ve, aquello que no es palpable, sino que subyace a todo, lo relacional, lo comunicacional y lo cultural, en donde muchas veces pueden encontrarse algunas respuestas a problemas organizacionales concretos.

Como complementaria a esta visión holística, totalizadora del proceso de comunicación en las instituciones rescatamos –como complementario- el aporte de Pedro Avejera a la comunicación institucional al incorporar una visión un poco más dialogal y participativa. El autor señala que las actividades de comunicación responden a *necesidades, problemas y demandas* de las poblaciones meta. Ya no se trata solamente de enviar información desde una institución fuente a sus destinatarios. El autor incluye la noción de *proceso comunicativo* sin adjudicarle una finalidad persuasiva con relación a los intereses organizacionales (Avejera, 1987).

Aunque el campo de la comunicación institucional es complejo, interdisciplinario e implica distintas prácticas y abordajes teóricos a los fines de esta investigación se retoman los aportes de los autores clásicos, más funcionalistas que posan su mirada en los distintos ejes a desagregar, al momento del analizar una organización concreta se rescata, aquella visión más superadora, dialéctica, que pone de relieve y se detiene en el ser humano, en el público, en el diálogo con su entorno.

Más allá del enfoque teórico específico, algunos aspectos son tenidos en cuenta a la hora de hacer análisis de organizaciones que planean trabajar en comunicación. Casi todos los autores parten de un diagnóstico de la organización como un todo para poder conocer su realidad y poder transformarla. En este diagnóstico de la realidad institucional, en primer lugar, se inscribe a la organización en un contexto, a la vez que se intenta determinar la identidad organizacional, conocer su estructura, su cultura, los públicos con los que trabaja, los objetivos organizacionales, para luego diagramar planes comunicacionales a medida de sus necesidades.

1-3. Comunicación e información

Pero, ¿de qué se habla cuando se habla de comunicación?

Haciendo un recorrido de la utilización del término *comunicación* y su diferenciación con el de *información*, Bartoli recoge el concepto que ofrecía Dimitri Wiss en 1971 según el cual “*información* remite a la transmisión de conocimientos estructurados, mientras que *comunicación* consiste en los intercambios de información con el objeto de cambiar el comportamiento de los otros” (Bartoli, 1991: 91). Unos años después, Justo Villafañe completa esta diferenciación y asegura que informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos y comunicar es poner en relación a las personas entre sí, en un proceso que conlleva influencia mutua entre quienes participan (Villafañe, 1999).

En este trabajo, se retoman estas concepciones y además se comparten las aportaciones del profesor español Francisco Fernández Beltrán, quien en su tesis de doctorado trabaja sobre la gestión de la nueva comunicación interna y entiende al término comunicación como el proceso de relación entre emisor y receptor – independientemente de si esa relación es unilateral, bilateral, satisfactoria o no– mientras que la información es el objeto de este proceso.

Para el autor español, no existe comunicación sin información, es decir sin el contenido de la misma y, a su vez, afirma que no es necesario contar con una respuesta a la transmisión de información porque “todo comunica y todo responde a la comunicación aunque sea con el silencio, con la indiferencia” (Fernández Beltrán, 2007).

1-4. Comunicación organizacional

Tal como expresa la autora mendocina Sandra Casado (2015), la comunicación organizacional es una forma derivada de la comunicación en general y es el modo estratégico, formal, estructurado y ordenado de proyectar la identidad de la organización hacia los públicos externos e internos para lograr una imagen positiva en cada uno de ellos.

La comunicación organizacional entonces abarca dos grandes ámbitos de abordaje: el interno y el externo. El que menos desarrollo ha tenido hasta el momento, porque es el de menor visibilidad, es el de la comunicación interna. El ámbito externo,

por su parte, dedica sus esfuerzos al análisis de la relación de la organización con su entorno: los llamados públicos externos.

1-4-1. La importancia de la comunicación interna

El ámbito que presenta menor avance teórico y práctico en los estudios de comunicación organizacional, es el de la comunicación interna.

Sin embargo, son justamente los conceptos de comunicación interna y *reputación interna*³ de Justo Villafañe los que mayor importancia tienen en el análisis de las organizaciones actuales, en continuo cambio y transformación, producto del avance tecnológico que ha complejizado hasta las estructuras más tradicionales.

Las definiciones encontradas del sintagma *comunicación interna* en las organizaciones se han ocupado de las relaciones internas a través de los llamados flujos de comunicación y han distinguido mayoritariamente tres corrientes: descendente, ascendente y horizontal, de acuerdo al recorrido de este proceso al interior de la institución. Esa visión de la comunicación interna supone un diseño de organización piramidal y jerárquica.

Más adelante, los analistas incorporan la comunicación transversal o dialogal, que hace referencia a las relaciones que se dan entre diferentes niveles y departamentos.

En la actualidad, la constante necesidad de información tanto interna como externa ha cambiado la mirada de muchas organizaciones que se han concentrado en la necesidad de tener a su capital humano motivado, alineado, actualizado y conectado con la organización y sus procesos de cambio. Autores como Fernando Véliz Montero han comenzado a desarrollar visiones que hablan de una comunicación en 360°, es decir, un estado de diálogo constante, donde las organizaciones asumen su rol comunicador para así generar conversaciones.

Para Véliz, la comunicación interna –es decir, los primeros 180° de éste diálogo– es única y transversal a todos los procesos de la organización, comprendiendo que la fortaleza de esta herramienta se funda en el criterio de crear y administrar escenarios posibles como los tiempos de crisis, cambios estructurales, culturales, entre otros (Véliz Montero, 2006).

³ Las aportaciones sobre el concepto de reputación interna se encuentran recogidas en Justo Villafañe, La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informa Anual 2005.

1-4-2. La función de la comunicación interna

Sin ánimo de ser exhaustivos en este apartado se tomarán los aportes de destacados autores, que señalan que su principal función es servir a la gestión, actuando como un instrumento facilitador de la misma.

Para Justo Villafañe (1998) la comunicación interna posee seis objetivos claros:

- ✓ Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica.
- ✓ Proyectar una imagen positiva más allá de los ámbitos naturales de la compañía.
- ✓ Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal.
- ✓ Implicar al personal en el proyecto organizacional.
- ✓ Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización y,
- ✓ Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

Pascale Weil, por su parte, considera la comunicación interna como un instrumento al servicio de la gestión (1990) y, Fernández Beltrán complementa esta visión cuando dice que sirve a la gestión en cuanto funciona como:

- ✓ Vehículo de la cultura corporativa.
- ✓ Herramienta de la dirección y administración.
- ✓ Instrumento de la comunicación externa (2007).

Con una visión más moderna, por su parte, el especialista en comunicación organizacional Alejandro Formanchuk, presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, afirma en un artículo publicado en su sitio web, que “la comunicación con el público interno es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional y repercute directamente en la comunicación global de la compañía” (2010).

1-4-3. Categorías de análisis de comunicación interna: formal e informal

El análisis de la comunicación interna de una organización debe tener en cuenta tanto la comunicación formal, oficial, pensada y gestionada desde la organización, como también la llamada comunicación informal, no controlada, espontánea, que se da informalmente entre los públicos que interactúan diariamente en el ámbito laboral.

1-4-3-1. Comunicación interna formal

La comunicación interna formal está compuesta por medios directos o soportes físicos o digitales propuestos por la organización para que circule la información en las diferentes trayectorias.

Su función principal es transmitir formalmente la información básica para lograr la comprensión, la ejecución y el cumplimiento de las tareas. Para quien planifica la comunicación es importante generar medios o soportes que colaboren en la circulación de mensajes no sólo desde la cúpula hacia la base sino en el sentido contrario, con el objetivo establecer *comunicación* – entendida ésta como proceso de relación humana significativa- y no mera *transmisión de información*.

Para el análisis de los flujos comunicacionales al interior de una organizacional es importante identificar las distintas *trayectorias* de acuerdo al recorrido que hacen los mensajes en la estructura organizacional. Las mismas pueden clasificarse en:

- ✓ *Descendente*: Es la información que se emite desde la cúpula y desciende en forma vertical hacia los niveles inferiores.
- ✓ *Ascendente*: Es la información que proviene de los empleados y transita por los canales y soportes estructurados por la organización para que llegue a los mandos altos. Está orientada a favorecer el diálogo, la reflexión y el análisis.
- ✓ *Horizontal o lateral*: Es el contacto que se produce entre personas que componen departamentos que están en un mismo nivel jerárquico.
- ✓ *Diagonal o transversal*: Es la comunicación que abarca diferentes áreas y niveles.

1-4-3-2. Comunicación interna informal

Como comunicación interna informal los autores identifican a todos aquellos intercambios no estructurados o previstos por la organización. Estas comunicaciones se manifiestan mediante las relaciones interpersonales directas o mediadas –en la

actualidad- fundamentalmente con las opciones que propone la telefonía móvil, los mails y las redes sociales.

Se trata de un proceso comunicativo indispensable en la vida de toda entidad, influye en el clima interno y en el refuerzo de los valores organizacionales. Su perfil negativo se halla en el *rumor*, que nace como consecuencia de la poca sistematización de la comunicación formal, se expande con rapidez y se deforma a lo largo de su trayecto.

El análisis de la comunicación informal puede ser un valor a la hora de formalizar canales de comunicación en función de la eficiencia del sistema organizativo y favorecer el clima interno.

1-4-3-3. El rumor

Una de las variantes negativas de la comunicación informal se concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado, según manifiesta Antonio Lucas Martín (1997:168).

Para Marisa del Pozo Lite, el fenómeno trata de la “transmisión de información por canales no oficiales que se genera de manera natural por la propia interacción humana. La autora considera que las principales causas de su origen y desarrollo son:

- ✓ La falta de información y comunicación, ya que al no contar con información oficial se tiende a especular,
- ✓ La falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral, que favorece una percepción negativa y que se alimenten supuestos equivocados y
- ✓ Conflictos entre distintos departamentos. (Del Pozo Lite, 2000, en Fernández, 2007: 161)

El rumor es la información no controlada y suele propagarse en forma oral. Por lo general es información más espectacular y atractiva que la formal u oficial y sus efectos pueden ser muy perjudiciales para la organización. Para Michael Ritter se trata de información no verificada sobre algo de importancia para un grupo (2008).

Uno de los factores por los cuáles circulan los rumores se genera por la falta de información sobre temas esperados. Como norma el público interno debe ser el primero en enterarse de lo bueno y también de lo malo que sucede en la organización.

Si no se dice nada, comienzan las especulaciones que, al ir de boca en boca, se suelen distorsionar. (Casado, 2015)

1-5. La gestión de comunicación interna: el primer paso hacia la nueva organización

Si bien es cierto que todo fenómeno de comunicación organizacional debería abordarse desde una visión integral, sistémica y totalizadora, la coherencia y la conformación de la propia identidad y la proyección de una imagen adecuada y *positiva* comienza en una tarea introspectiva, desde adentro para luego proyectarse hacia el afuera.

La necesidad de trabajar fuertemente en comunicación interna está vinculada con lo que señalaban los pensadores norteamericanos en relación a la comunicación humana, de la imposibilidad de no comunicarse. Como esta imposibilidad también ocurre en las organizaciones es que se pondera la necesidad de gestionar la comunicación al interior de las mismas.

Es por eso que la gestión de comunicación es un objetivo fundamental a tener en cuenta en las organizaciones, y esto comienza, a entender de este trabajo, en la gestión de la comunicación interna.

La importancia de gestionar la comunicación interna reside, no sólo en lo administrativo organizacional, sino también en lo humano. Su incumbencia se encuentra muy vinculada a la cultura de la organización y la mayoría de los autores coincide en que debe ser gestionada en forma estratégica.

En *Imagen Positiva* Justo Villafañe afirma: “*La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa -en este trabajo se utilizan preferentemente los términos institución u organización- es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía*”. (Villafañe, 1993: 238)

En la misma línea de pensamiento Tguyen- Thanh, también rescata su función estratégica, cuando señala que la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para los objetivos generales de la empresa. En este sentido, la autora habla de una estrategia transversal al servicio de las otras.

En la actualidad, la complejización de algunas estructuras organizacionales hace que la comunicación interna se convierta en un eje de contacto, no sólo estratégico sino también operativo, fundamental para conectar a todos los públicos que la

componen. En organizaciones complejas se dificulta básicamente generar sentido de pertenencia y espíritu de equipo, dado que los empleados se encuentran en diferentes lugares trabajando para un mismo objetivo.

“Los empleados son el público interno de la organización. Esto implica que ningún programa de comunicación externa puede lograr ser eficiente a menos que comience por informar, capacitar e involucrar a quienes serán los encargados de contactarse con los diferentes públicos. El éxito de una acción externa comienza en el interior de la organización”. (Casado, 2015: 181)

1-6. Las organizaciones públicas: Hacia la (re)creación del Estado del siglo XXI

Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, la mirada y el interés de los investigadores ha estado puesta, en general, en la reputación externa, en la relación Estado- sociedad y Estado- medios de comunicación.

Estas relaciones dicotómicas de las organizaciones públicas, en general, monopólicas, que tienen como fin último prestar servicios a la sociedad en donde actúan, han llevado a elaborar argumentos, como expone Mario Krieger en el Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, de “Recrear el Estado”, para acercar sus estructuras a las necesidades que impone el siglo XXI e “incrementar la capacidad de gestión de lo público” (2002).

Entre los desafíos que se plantean para ganar legitimidad social de estos organismos se ponen como prioritarios temas como:

-
- la redemocratización de las estructuras,
 - la transparencia en la gestión y
 - la accesibilidad de los servicios y de información.
-

En un intento por diagramar la Reforma General del Estado, este autor expresa la necesidad de modernizar la gestión de la administración pública y habla específicamente de modificar el paradigma organizacional propio del modelo weberiano.

Siguiendo en la misma línea argumental, el autor sostiene que los cambios deben estar orientados a una necesaria flexibilización organizacional que incluye, además de replanteos institucionales y legales, nuevas visiones en la dimensión cultural, basada

en el cambio de valores burocráticos hacia los gerenciales, de autorresponsabilidad y de trabajo en equipo, para lograr, en definitiva, prestar un mejor servicio a los ciudadanos/ clientes (Krieguer, 2002).

Estas nuevas visiones del Estado se acercan también, de alguna manera, a las nuevas teorías de aprendizaje organizacional, que incorporan conceptos como la evaluación de desempeño para que las organizaciones aprendan de sus errores y planteen estrategias superadoras a partir de los mismos.

Desde esta perspectiva, Peter Senge, en su libro *La quinta disciplina*, habla de organizaciones inteligentes y establece que “el pensamiento sistémico permite comprender la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo (...) en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos” (Senge, 1994).

Esta metas que se vienen planteando en las estructuras gubernamentales en general y, en las de la administración pública de Argentina, en particular, fundamentalmente a partir de la crisis del 2001-2002, no fueron ajenas al Poder Judicial de Mendoza como sistema organizativo, quien en el año 2004 y de cara a la sociedad, hizo público su *Compromiso con la comunidad por la justicia*, en el discurso del entonces presidente de la Corte Jorge Nanclares que sentó las bases de un proyecto institucional a largo plazo. En el mismo se plantearon líneas de acción que implicaban reformas en la administración de justicia local en pos de dar respuestas a reclamos sociales de aquel momento y aún vigentes.

1-6-1. La organización judicial como sistema

Siguiendo con el planteo realizado por los doctores Vladimir Passos de Freitas y Luis María Palma para la Universidad de Belgrano, en donde postulan el análisis de la administración de justicia desde la perspectiva sistémica con el fin de una mejor identificación de los problemas que le son propios y una consecuente construcción de propuestas superadoras (Passos, Palma, 2015), la presente investigación desarrolla este tipo de mirada organizacional para comprender el papel de la comunicación interna desde una visión holística e integradora a la vez.

En el análisis, los autores identifican los *componentes del sistema* de la administración de justicia necesarios para una efectiva reforma. A saber:

-
- ✓ *Acceso a Justicia*: concepción que amplía el concepto de acceso a la justicia, por los procesos judiciales tradicionales. Esta involucra la incorporación de métodos alternativos más allá de la *litigiosidad conflictual*. Implica además la concientización ciudadana de sus derechos y de las instituciones.
 - ✓ *Capacitación*: La necesaria capacitación jurídica y judicial; interna y externa y en sus distintas modalidades y soportes; presenciales y virtuales.
 - ✓ *Gestión*: en pos de concebir nuevas modalidades de concepción del trabajo para efficientizar la tarea propia de la organización, lograr un mejor servicio de justicia, acortar plazos y modernizar estructuras.
 - ✓ *Administración*: en este componente se plantea la planificación de la carrera judicial, incorporando conceptos como idoneidad y desempeño. Propone hacer relevamientos, estadísticas y seguimiento de las diferentes unidades judiciales.
 - ✓ *Infraestructura*: el espacio judicial debe tender a una facilidad de acceso de quienes lo utilizan, a concentrar sus actividades para evitar la dispersión, quienes deben estar dotados de las tecnologías apropiadas y contar con normas de seguridad.
 - ✓ *Normativa*: Adaptación de normativa externa (legales) e internas (acordadas y resoluciones) para reflejar los cambios que impone la dinámica social y organizacional.
 - ✓ *Construcción de consenso*: el diálogo cívico, intersectorial y social es una herramienta clave para dar a conocer la realidad institucional. Desde este trabajo de investigación se presenta la idea de que el diálogo interno constituye una de las herramientas fundamentales para la construcción de una imagen consolidada.
 - ✓ *Cooperación*: Aquí se plantea la necesaria labor en red de los distintos órganos y jurisdicciones (Passos y Palma, 2015).

Esta visión sistémica de la organización judicial es coincidente con el planteo que se desarrolla en el presente trabajo de investigación. La identificación de los distintos componentes es útil a la hora de elaborar proyectos y programas de mejora integral con el objeto de acercar la organización a estructuras más modernas y propias del siglo que corre.

A los fines de complementar esta visión, el análisis propuesto incorporaría un nuevo componente, que atraviesa todos y cada uno de los anteriormente detallados: el de la comunicación organizacional y, en especial, el de comunicación interna.

Tal como expresa el especialista y consultor Manuel Tessi, en su propuesta metodológica del estudio de la comunicación en las organizaciones, lo más indicado es comenzar por lo interno. En su postulado plantea la fórmula 1A- Primero Adentro- que establece como método estratégico la prioridad de trabajar la comunicación interna como el primer paso hacia la puesta en valor de una gestión de comunicación integrada e integral (Tessi, 2016).

1-6-2. La comunicación interna en el ámbito de lo público

Muchas organizaciones minimizan la importancia de la gestión de la comunicación interna; sin embargo, y desde hace algunos años, la experiencia y los estudios han demostrado que este aspecto de la gestión se da en forma transversal, participativa, de trabajo en equipo y mayormente en organizaciones abiertas y sistémicas.

En este sentido coincidimos con Casado cuando afirma que “la peor política o determinación respecto de la comunicación interna que una organización puede establecer es la *no gestionada*, la que no se diagrama o planifica, ya que siempre existe”. (Casado, 2015)

Esta falta de interés en la comunicación interna se da en gran parte en organizaciones tradicionales y, sobre todo, en instituciones públicas, que cuentan con modelos arcaicos de comunicación en general e interna en particular, vertical e imperativa, modelos provenientes de la época de la revolución industrial, cuando el elemento humano no era más que una pieza intercambiable del proceso productivo.

Aunque tomar conciencia de esta situación resulta ser un proceso lento y zigzagueante, de idas y vueltas, de marchas y contramarchas, afortunadamente, tanto en el ámbito público como en el privado, las nuevas tendencias ponen al ser humano en el centro de la escena y, empiezan a emerger estructuras un poco más abiertas, con liderazgos transversales, participativos que propician el trabajo en equipo.

Para Brandolini y Frígoli, el desarrollo de la gestión de comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido de trabajo, genera pertenencia y

prepara a cada empleado como “vocero” de la organización de la que forma parte.
(Brandolini y González Frígoli, 2009:7 en Gordillo, 2015).

Capítulo II

Realidad organizacional

En este capítulo se aborda la realidad de la organización escogida para el análisis: el Poder Judicial de Mendoza. En un principio se realiza una descripción de sus aspectos identitarios, sus políticas estratégicas y de liderazgo. Se analiza el contexto en el cual está inmersa y los procesos de cambio por los que atraviesa.

Posteriormente se efectúa una exploración de los aspectos culturales para comprender los materiales simbólicos y sus prácticas colectivas.

2-1. La organización: El Poder Judicial de Mendoza

El Poder Judicial de Mendoza es una institución pública que constituye uno de los tres poderes del Estado que son la base del sistema republicano de gobierno.

Este poder es ejercido por una Suprema Corte de Justicia, cámaras de apelaciones, jueces de primera instancia y juzgados, tribunales y funcionarios inferiores creados por ley. El superior tribunal está compuesto por siete integrantes y constituye la máxima autoridad judicial de la provincia.

Territorialmente el sistema de justicia de Mendoza se divide en cuatro Circunscripciones. La primera Circunscripción Judicial corresponde a la Capital de la Provincia y a los departamentos del Gran Mendoza, es decir, Las Heras, Guaymallén, Godoy Cruz, Maipú, Luján de Cuyo y también Lavalle. La Segunda comprende los departamentos de San Rafael, General Alvear y Malargüe. La Tercera alcanza los departamentos de San Marín, La Paz, Junín, Rivadavia y Santa Rosa y, por último, la Cuarta comprende a Tunuyán, Tupungato y San Carlos.

Según las últimas estadísticas publicadas de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires del año 2013, en la Primera Circunscripción Judicial de Mendoza se concentra el 71% de la población de la provincia y también casi el mismo porcentaje del ingreso de causas, precedida luego por la Tercera y Segunda Circunscripción con el 12% de causas cada una y finalmente la Cuarta con el 4% (JUFEJUS, 2016).

Se trata de una institución pública, cuyo objetivo primordial es brindar un servicio a la comunidad de Mendoza: el servicio de justicia. Este objetivo está marcado

fundamentalmente por un sistema normativo que parte de los Tratados Internacionales con garantía constitucional, de la Constitución Nacional y la provincial, la Ley Orgánica de Tribunales y de acordadas y resoluciones que dicta la Suprema Corte de Justicia, que señalan el rumbo de la política institucional a nivel local.

Su materia prima, es decir, su motor y razón de ser, está centrada en conflictos. Es el órgano en donde se dirimen los mismos y por esta razón es el pilar fundamental del sistema republicano de gobierno. El Poder Judicial es el encargado de resguardar y cuidar las garantías constitucionales de los ciudadanos; por eso es tan importante su independencia, la transparencia en su gestión y el acceso del ciudadano común al servicio que presta.

Se trata de una organización cuya cultura podría calificarse como rígida, cerrada, piramidal en su estructura jerárquica de mandos. Sus áreas de actuación están divididas en fueros (del latín esta palabra proviene de *fórum* "foro") y se refiere al ámbito del derecho a tratar, por ejemplo: Fuero Civil (de las personas), fuero Penal, Familia, Laboral o Tributario.

Estructuralmente y de acuerdo al tipo de tareas cotidianas a realizar podemos determinar dos clases de sub-organismos o áreas dentro la organización:

- **Jurisdiccional:** está compuesta por juzgados de todos los fueros, tribunales superiores o cámaras de apelaciones, fiscalías, defensorías y todas aquellas áreas estrictamente jurídicas.

- **Administrativa:** son aquellas dependencias de apoyo que sostienen la institución desde lo administrativo organizacional: Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, Información Pública, Capacitación, Biblioteca, y otras dependencias de la Suprema Corte como Estadísticas, Informática, Administración General, Proyectos Técnicos, entre otras.

2-1-1. Competencia material

Desde el punto de vista del ámbito de actuación (jurisdiccional) la Ley Orgánica de Tribunales establece la competencia material de los distintos órganos jurisdiccionales a los siguientes fueros:

- Laboral (Compuesta por Cámaras del Trabajo)
- Menores (Tribunal Penal de Menores y Juzgados Penales de Menores)
- Civil y Comercial (Cámaras Civiles de Apelación; Tribunales de Gestión Asociada; Juzgados Civiles; Tribunales de Gestión Asociada Tributarios; Tribunales de Procesos Concursales; Juzgados de Paz)
- Penal (Unidades Fiscales, Fiscalía Civil, de instrucción y correccional, Juzgados de Ejecución Penal, etc.)
- Familia (Cámara de Apelaciones de Familia; Juzgados de Familia; Cuerpo de Mediadores de Familia, Cuerpo Auxiliar Interdisciplinario, Secretaría Tutelar y Registro Único de Adopción).

2-1-2. La Suprema Corte de Justicia

La Suprema Corte de Justicia de la provincia de Mendoza tiene asiento en la Primera Circunscripción Judicial, en su sede de la ciudad de Mendoza. Está compuesta por siete Ministros y un Procurador General. En las otras tres Circunscripciones tiene representación en la figura de un delegado administrativo.

Su composición y competencia se encuentra detallada en la ley 4969. En ella se explicita que el máximo órgano judicial tiene asiento en la capital de Mendoza y jurisdicción en todo el territorio provincial. Su presidente podrá ejercer durante periodos de dos años reelegibles por los otros miembros.

A los fines de su funcionamiento se divide en tres salas, compuestas cada una de ellas por tres miembros. La primera y la segunda eligen anualmente a su presidente, quien no es reelegible y, cada uno de ellos y el presidente de la Corte, conforman la sala tercera, denominada sala administrativa.

La sala primera se dedica a problemas civiles y comerciales; la segunda entiende en asuntos penales y laborales y la tercera tiene la potestad de superintendencia sobre toda la administración de justicia.

2-1-3. Infraestructura edilicia

En la actualidad la actividad judicial de la provincia cuenta con una infraestructura edilicia propia y de alquileres de otros inmuebles por insuficiencia de espacios.

En la primera Circunscripción Judicial el principal edificio es el Palacio de Justicia, instalado en el Centro Cívico de Mendoza. Allí es donde está emplazada la Suprema Corte, además de juzgados de primera instancia en materia civil, las unidades fiscales, defensorías, fiscalías y algunas dependencias de la Corte. Los otros inmuebles que conforman la infraestructura del organismo son el Edificio II ubicado de Calle San Martín 322, el Juzgado de Familia y Menores y algunos inmuebles alquilados como el del Registro Público, las cámaras civiles, los juzgados de familia departamentales, el Tribunal de Gestión Judicial en lo Tributario, entre otros. (Ver fotos en Anexos)

Lo mismo ocurre en las otras circunscripciones judiciales que cuentan con edificios propios y alquilados, ya que producto de la gran cantidad de causas y la creciente litigiosidad de los conflictos (judicialización), se excede la capacidad infraestructural.

En la tercera Circunscripción Judicial, cuya sede central está en el departamento de San Martín, desde el año 2013 comenzó a funcionar un edificio modelo construido especialmente para la actividad judicial. Allí, acompañado con un moderno sistema de gestión, se concentra la actividad judicial de los fueros Civil y Laboral, Penal y Familia. En este edificio se ha diseñado un modelo de gestión asociada por fuero, es decir, en el primer piso, funciona el fuero Civil y Laboral, en el segundo el fuero de Familia y en el tercero, el Penal; todos bajo la modalidad de Gestión Judicial Asociada.

2-1-4. Estructura funcional

El Poder Judicial de Mendoza, si bien en lo jurisdiccional no posee un gráfico especialmente diseñado que muestre la estructura funcional y jerárquica de las distintas dependencias que conforman la institución, cuenta con un organigrama no explicitado debido al tamaño de la misma. En la parte administrativa sí hay un organigrama publicado en el sitio oficial.

La línea de mando está dada y bien determinada por la Ley Orgánica de Tribunales que sienta las bases a los empleados judiciales, quienes reportan hacia arriba a superiores jerárquicos que poseen distintas categorías dependiendo del puesto que ocupan, son los funcionarios judiciales quienes, a su vez, tienen como superiores a magistrados y miembros de la Suprema Corte de Justicia, formando una perfecta línea piramidal de secuencia de mando.

Cada juzgado o unidad administrativa cuenta también con su estructura específica.

A modo de ejemplo se describe una unidad de análisis modelo: el Juzgado.

2-1-4-1. Estructura funcional de un juzgado

Los juzgados están divididos funcionalmente en tres áreas: Mesa de entradas, Secretaría y Despacho.

La *Mesa de entradas* es el sector de atención al público. Allí se encuentran dispuestos en estanterías especiales los expedientes que son ordenados generalmente por letra y tipo de proceso. En general, trabajan en este sector los empleados –auxiliares- y un jefe de Mesa de Entradas.

La *Secretaría* es el sector donde se toman las audiencias de las distintas causas que pasan a la firma del juez, los decretos de los expedientes tramitados ese día. Trabajan allí empleados y funcionarios, estos últimos son el prosecretario –quien colabora directamente con el juez, ya que es el encargado de elaborar algunos decretos que alivian la tarea del magistrado- y el secretario, que es el encargado del recurso humano y de todo el movimiento interno.

Finalmente, el *Despacho* es el lugar en donde trabaja el juez que es el encargado de realizar las sentencias, decretar en distintas partes del proceso judicial y firmar el movimiento del día.

2-1-5. Organigrama

“El organigrama es el elemento de partida estructural indispensable para conocer, a modo de radiografía, la forma en que se configura y se relacionan formalmente todos los elementos de una determinada organización”. (Casado, 2015: 106)

En el organigrama se representa la distribución formal de los poderes y el modo en que se deben contactar los empleados para transmitir o recibir información.

En esta organización sólo hay publicado en la página oficial un organigrama correspondiente a las oficinas administrativas dependientes de la Suprema Corte de Justicia.

2-1-6. Sociograma

Las redes que se generan informalmente se grafican en el llamado “sociograma” (Casado, 2015).

En esta organización, no hay elaborado un sociograma general, ni de alguna de sus áreas.

2-1-7. Políticas estratégicas y de gestión

Las políticas estratégicas y de gestión, es decir, el camino hacia donde convergen las decisiones del quehacer institucional, el cómo se destinan los recursos económicos de los que dispone anualmente este Poder, las formas de administración de los mismos, las decisiones y proyectos de gestión y los cambios que se llevan adelante como proyección, son esencialmente definidos por la Suprema Corte de Justicia y anunciadas generalmente por el presidente de la Corte –que es elegido cada dos años por los miembros del superior tribunal- en los discursos que pronuncia anualmente en las aperturas de años judiciales.

Estos discursos sintetizan los planes y objetivos que la institución se plantea y que luego son llevados adelante mediante la elaboración de programas y proyectos

específicos, la redacción de Acordadas y Resoluciones que reglamentan su implementación.

Sin embargo, si bien es cierto que se trata del Poder más autónomo de los tres que conforman el sistema republicano de gobierno, ya que sus integrantes no son elegidos por el voto popular y sus miembros tienen estabilidad, limitada al buen funcionamiento en su accionar a la buena conducta, las decisiones de la administración de justicia dependen de las necesidades que marcan, no sólo la constitución, las leyes, la jurisprudencia y la normativa interna, sino también, y fundamentalmente, de las necesidades que impone la ciudadanía.

En este punto es importante destacar que la organización está inscrita en un contexto social, económico y gubernamental. Sus decisiones de gobierno judicial intentan dar respuestas a los requerimientos de la sociedad en la que se desarrolla. La institución interactúa cotidianamente con otras organizaciones sociales, universitarias, gubernamentales, de la sociedad civil y empresaria, colegios profesionales, medios de comunicación social, con la ciudadanía en general y con los otros poderes judiciales provinciales y nacionales.

El Poder Judicial funciona con un porcentaje anual del presupuesto provincial y generalmente –de acuerdo con estadísticas publicadas por JUFEJUS- la provincia ha contado con un presupuesto que ha ido disminuyendo porcentualmente en el tiempo y paralelamente a esto, se ha ido incrementando el nivel de la litigiosidad (cantidad de juicios) en casi todos los fueros.

En los últimos años se diagramaron algunas líneas a seguir de un plan de mejora a largo plazo y comenzaron a llevarse adelante algunos ejes de gestión y algunos cambios en materia de administración de justicia.

Algunas reformas emprendidas fueron las siguientes:

✓ En lo **procedimental y estructural**, el Poder Judicial de Mendoza implementó el Nuevo Código Procesal Penal (Ley 7630) en la Primera y Tercera Circunscripción Judicial, pronto a implementarse en toda la provincia; se incorporaron secretarías vespertinas en los juzgados de Familia y en los Civiles. En materia Penal se puso en vigencia el Procedimiento de Flagrancia (Ley N° 7.962).

- ✓ En **capacitación y formación del capital humano** comenzó a funcionar una plataforma virtual para que los agentes judiciales pudieran realizar, mediante la modalidad on line, la carrera de Escribano Actuario y otras capacitaciones que permitieran mejorar su rendimiento laboral. Además de gestionar conjuntamente con universidades del medio la Especialización y Maestría en Gestión Judicial.
- ✓ Con referencia al componente **transparencia en la gestión** se llevaron adelante las siguientes acciones: publicación en Internet de Acordadas y resoluciones administrativas, calendarios de debates y sentencias civiles y hace poco tiempo también las penales; la incorporación de agentes judiciales por concurso público y abierto y, la publicación en la página oficial de las declaraciones juradas de funcionarios y magistrados judiciales (2016).
- ✓ En cuanto a **modernización y gestión de calidad** cinco organismos judiciales certificaron Normas ISO 9000/2000: la 3° Cámara del Trabajo (2007); Sala I y II de la Suprema Corte de Justicia (2009); 11° Juzgado Civil (2007) -actualmente GEJUAS I-; 1° Juzgado de Familia y Tribunal de Gestión Judicial Asociada N° 1 (2010). A su vez, se puso en funcionamiento el mecanismo de *Notificación Electrónica* y por otro lado, se crearon el Primero y Segundo Tribunal de Gestión Judicial Asociada en lo Civil y el Nuevo Modelo de Oficina Judicial de la Tercera Circunscripción Judicial. Actualmente se están llevando adelante la planificación y puesta en marcha de la aplicación de la Gestión Judicial Asociada de los restantes juzgados Civiles de la primera Circunscripción.

Comenzó a implementarse también en el ámbito de la primera Circunscripción el *Proyecto de Modernización de la Gestión Judicial*, en ejecución desde el año 2011. El mismo abarca la totalidad de los fueros e instancias de la jurisdicción. Financiado con fondos del Banco Mundial, uno de sus objetivos era reducir drásticamente los tiempos de los procesos. Para ello se valía de herramientas como el relevamiento y el diagnóstico, la reingeniería de procesos, la gestión de calidad y la incorporación en los tribunales de un software basado en una plataforma informática, que posibilitaría en el futuro contar con el expediente digital.

- ✓ En lo referente a **acceso a la justicia** se crearon *Juzgados de Familia departamentales*, medida correspondiente al proceso de descentralización de la justicia; además de dotar a los juzgados de Paz de facultades para entender en algunos conflictos y otorgándoles competencia de Juzgados de Paz Letrados.

Se puso en funcionamiento una *Línea telefónica gratuita* que atiende a los ciudadanos y gestiona turnos para codefensorías de Familia, mediación, defensorías civiles oficiales y confecciona certificados para jubilados, pensionados y discapacitados en forma on line para el Registro de Propiedad. A su vez, se instalaron *Mesas de Informes* en los edificios principales cuyo objetivo es orientar al ciudadano que asiste a los mismos.

Otro servicio de accesibilidad que se incorporó fue el *Centro Móvil de Información Judicial* como servicio itinerante, que visita distintas zonas de la provincia brindando asesoramiento legal, información de trámites, gestiones judiciales y administrativas.

En junio de 2012 se creó la *Oficina de Asistencia Jurídica de Violencia contra las Mujeres (OFAVMU)* que tiene por objeto facilitar el acceso a la justicia y garantizar la igualdad de trato a las mujeres y demás personas víctimas de violencia de género, en las acciones y medidas judiciales. Más adelante se la jerarquizó a *Dirección de la Mujer*. En agosto de 2013 fue creada la *Oficina de Asistencia a Víctimas y Testigos* para brindar asesoramiento y contención a víctimas y testigos que asisten a los tribunales, a presenciar los juicios orales que se desarrollan en las Cámaras Penales.

Estas reformas fueron diseñadas y llevadas adelante en pos de trabajar sobre los siguientes objetivos: reducir los tiempos procesales, mejorar la imagen del servicio de justicia, y readaptar las estructuras históricas de la institución a los nuevos tiempos, en definitiva, mejorar el servicio de justicia que se presta al ciudadano.

En el mismo sentido la Corte está trabajando en la actualidad en la implementación de medidas como la oralidad en los distintos fueros, el expediente electrónico y la modernización de las estructuras de gestión.

2-1-8. Contextos económicos, políticos, culturales y socio históricos

El Poder Judicial de la provincia funciona con un porcentaje del presupuesto provincial anual, y por lo tanto, la crisis económica global influye e impacta como en otras instituciones, en el avance de algunos programas y proyectos que hacen a la mejora en la gestión judicial.

En la actualidad el organismo se encuentra en el centro de la atención ciudadana. En momentos en que la ciudadanía reclama mayores índices de transparencia, república y federalismos de sus instituciones, en tiempos en que algunos hechos de corrupción aparecen en la escena política, el rol de la justicia emerge como pilar fundamental del sistema democrático y como garante de los derechos ciudadanos.

Gobierno abierto, transparencia, eficiencia y celeridad procesal son algunos de los ejes que comienzan a tener sentido en el tratamiento de ideas y proyectos a trabajar desde la política institucional. Desde esta perspectiva, y paralelamente a estos lineamientos a seguir aparecen también, en forma transversal, conceptos que tienen que ver también con lo comunicacional, como el acceso a información pública.

En este sentido algunos programas se han ido desarrollando para dar respuestas a ciertos reclamos. Oralidad en los procesos, publicitación de declaraciones juradas de magistrados y funcionarios, modernización de estructuras, y la puesta en marcha de una nueva Ley de Ministerio Público son algunas de las acciones que se han ido llevando adelante en pos de adaptar la institución a los nuevos tiempos.

Si bien es cierto que todas estas acciones son necesarias para mejorar el funcionamiento y la imagen que de ella tiene la sociedad en su conjunto, todas y cada una implica un importante proceso de cambio, especialmente en lo relacionado a la cultura organizacional.

Toda transformación involucra a la institución como un todo y también a cada individualidad que conforma ese todo. Es aquí en donde el rol de la comunicación interna – a entender de este trabajo- comienza también a tener un rol preponderante, como una herramienta de alineación, sensibilización e involucramiento.

El acompañamiento de los públicos internos a los cambios, transformaciones e incorporación de nuevos procedimientos en el accionar laboral cotidiano es un factor fundamental para el logro de los objetivos esperados en el desarrollo de cada programa.

2-1-9. La cultura organizacional

El concepto de cultura dentro de las teorías de gestión empresarial ha venido cobrando fuerza de forma paulatina a partir, sobre todo, de la década del 90 del pasado siglo.

El auge del mismo se debe a su descubrimiento por parte de los teóricos de la gestión, que ven en ella una herramienta muy importante para la dirección de todo tipo de instituciones, en especial de aquellas en las que el factor humano juega un papel crítico.

Ahora bien, ¿cuál es el significado último de éste vocablo?

Según Fernández Beltrán, la noción de cultura está ligada a los usos y costumbres del espacio en el que tiene influencia, es decir, la organización (Fernández, 2007:104).

Para Casado, por su parte, la cultura de una organización abarca un conjunto de valores, normas y pautas de conducta compartidas, por las que se rigen sus miembros y que se reflejan en los comportamientos cotidianos. “Son los códigos compartidos por todos”, resume (Casado, 2015).

De esta forma, según esta visión, la cultura marca la identidad y el comportamiento de la organización. La cultura sirve de marco de referencia a sus integrantes y les proporciona las pautas acerca de cómo deben conducirse en ella. Se deben tener en cuenta los valores, hábitos, mitos, ritos, creencias y normas de comportamiento, redes de colaboración y conspiración entre los temas más importantes.

El factor cultural es un aspecto organizacional difícil de describir, intangible, implícito y se lo considera natural hasta que alguien se da cuenta de que es el responsable de ocasionar problemas en lo operativo, en las tareas diarias o en las relaciones entre el personal. De ahí que muchos programas de mejoramiento fracasan cuando no son acompañados por estrategias específicas para el cambio cultural.

Joan Costa lo identifica como un modelo de conducta que ha sido asumido por el colectivo de la empresa que define su modo de ser a través de su modo de hacer (2001). Para Michael Ritter, por su parte, “la cultura organizacional es la manera en

que actúan los integrantes de un grupo u organización y tiene su origen en un conjunto de valores y creencias compartidas” (Ritter, 2008).

La concepción de cultura lleva implícita la filosofía de la misma, compuesta a su vez por la misión, la visión y los valores, factores que hacen a la identidad organizacional.

2-1-9-1- La Cultura del Poder Judicial

En el caso de la cultura de la organización en análisis, el Poder Judicial de Mendoza, por sus características observables es de tipo burocrática, según la distinción que efectuó Michael Ritter en su libro “Cultura Organizacional”. El autor destaca cuatro tipologías de análisis cultural en las organizaciones; la cultura burocrática, la cultura del clan, la cultura emprendedora y la cultura del mercado (2008).

Esta particularidad es más marcada aún en aquellos integrantes de la organización con más antigüedad, desde los empleados hasta los magistrados; quienes la mayoría de las veces presentan inconvenientes a la hora de enfrentarse a los cambios o propuestas innovadoras, tanto en las formas del hacer como en lo conceptual.

Las relaciones internas, por su parte, que se establecen entre pares, con superiores y en distintos niveles se presentan también como bastante estructuradas, burocráticas, basadas en reglas y normativas, más aún cuando se trata de relaciones jerárquicas.

El comunicarse anteponiendo el pronombre de la tercera persona del singular *Usted* y el título de grado que ostenta el interlocutor (*Doctor, Licenciado, Ingeniero, Contador, etc.*) para iniciar una conversación, por ejemplo, es lo esperado y aceptado como válido en la institución; es así también con relación al trato con los profesionales que trabajan diariamente allí.

Las comunicaciones formales, por su parte, son efectuadas esencialmente en soporte escrito por intermedio de notas administrativas, en base a las cuáles se gestionan los distintos pedidos ya sea de licencias, información, permisos, quejas, entre otros.

En el ámbito virtual -en su sitio web- la cultura organizacional continúa el mismo modelo formal del ámbito físico. No se han previsto espacios de encuentro ni en internet ni en intranet, aunque el usuario interno tiene la posibilidad de loguearse, por ejemplo, en el sitio de la Dirección de Recursos Humanos e ingresar a su espacio personal; aunque tan sólo puede acceder desde allí al bono de sueldo y a información sobre los días de licencia con los que cuenta. No se observan espacios como blogs, cafeterías virtuales u otras opciones de comunicación interna.

2-1-9-2. La filosofía como eje de la cultura: Misión, Visión y Valores

La filosofía del Poder Judicial no se halla explicitada en ningún documento aunque, sin embargo, todo su accionar está basado en la norma legal, la Constitución Nacional y la Provincial, la Ley Orgánica de Tribunales, el Estatuto del Empleado Público, leyes, acordadas y resoluciones.

Tampoco se han definido los ejes de la misma tales como misión, visión y los valores que conforman la identidad de la organización. Sin embargo, esto no quiere decir que no existan.

Capítulo III

Auditoría comunicacional

El concepto de auditoría, de acuerdo con lo que afirma la especialista Nuria Saló en la revista Capital Humano, utiliza diversos parámetros y metodologías para la descripción, la interpretación y la conceptualización de una determinada realidad. Es uno de los instrumentos que permite establecer el posicionamiento comunicativo de una organización y medir y analizar el impacto y los resultados de los sistemas de comunicación. (Saló, 1997, en Heiller y Vaca Sánchez, 2014)

A partir de metodologías provenientes de la ciencia antropológica, la observación participante y no participante, se ha realizado un análisis, a modo de auditoría, de los soportes de comunicación existentes y utilizados internamente.

En este sentido, el Poder Judicial de Mendoza cuenta con una serie de herramientas comunicacionales que utiliza para relacionarse y transmitir mensajes tanto interna como externamente.

En general predomina, a nivel interno, la comunicación descendente desde diversos soportes.

A nivel externo, la organización es siempre interesante para la opinión pública ya que por ella transcurren decisiones que importan a la sociedad en materia de seguridad, servicios, política, república y demás. Por sus pasillos se dirimen conflictos y cuestiones que muchas veces tocan temas sensibles de la ciudadanía, que tienen que ver con problemas laborales, cuestiones penales, servicios de defensa en juicio o temas de familia, entre otros.

Son de interés para el público externo fundamentalmente las decisiones de los magistrados, las sentencias de los distintos fueros, los servicios de acceso a la justicia para los ciudadanos y aquellos que tocan temas sensibles de la sociedad, especialmente en el área penal. En este sentido, el Poder Judicial es una institución cuyo accionar está en el escenario de lo público, su imagen, su transcurrir siempre tienen interés e importancia pública.

Internamente esta institución también comunica en forma permanente.

Cada subdependencia transmite –de acuerdo a sus necesidades- la información que estima conveniente en los tiempos y condiciones que también ellos

separadamente determinan. No existen lineamientos explicitados en este sentido, un plan de trabajo establecido o parámetros comunes para regirse a este respecto.

En general y, por dependencia, la información dirigida a empleados, funcionarios y magistrados que se desempeñan en la organización se transmite por la intranet y el correo electrónico que es utilizado eventualmente para comunicar acciones, situaciones específicas, cursos y concursos.

Existe una dependencia de la Corte, denominada *Secretaría de Información Pública*, que maneja exclusivamente los contactos con la prensa –a requerimiento de los profesionales de los medios- una línea telefónica gratuita 0800 Justicia, un Centro Móvil de Información Judicial y Mesas de Informes ubicadas en dos de los edificios principales de la Primera Circunscripción Judicial. Desde esta dependencia se envían, a requerimiento de otras oficinas de la Corte, informaciones de distinta índole a los correos internos del personal. Sin embargo, no ha sido creada- hasta el momento- un área específica que trabaje la comunicación organizacional en forma integrada, y específicamente la interna en forma estratégica.

Otras dependencias que eventualmente intentan acciones de comunicación interna son:

- ✓ *Recursos Humanos* con la publicación on line de concursos internos y algunas novedades; hace uso de la intranet y del correo electrónico.
- ✓ *Centro de Capacitación Manuel A. Saenz*, con la publicación de cursos, jornadas y conferencias; utiliza la web institucional, el directorio interno de mails y la cartelera.
- ✓ *Dirección de Derechos Humanos y Acceso a la Justicia* con la publicación también en la página y vía correo electrónico de novedades, efemérides relacionadas con los derechos humanos y actividades del área. Los canales utilizados son: la página oficial y el correo electrónico.
- ✓ *Oficina de la Mujer*. Publica novedades, cursos y eventualmente envía por correo interno el boletín de la mujer elaborado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

- ✓ *Biblioteca*: Diariamente publica vía mail un boletín diario con links de interés de carácter jurídico, que contiene novedades doctrinales y jurisprudenciales locales y nacionales.
- ✓ *Secretaría Administrativa*: Publica en el digesto administrativo en la página institucional acordadas y resoluciones dictadas por el supremo tribunal; algunas de ellas son enviadas a los correos internos.

Aun así y, pese al paulatino incremento que la utilización de la nueva tecnología ofrece para hacer llegar algunas informaciones en forma instantánea, el uso de estas herramientas –a la luz de las observaciones- resultan ser acciones que no parecen motivadas por una estrategia unificada que se encargue de coordinar la comunicación en forma integral.

3-1. Soportes de Comunicación Interna y externa

Página web: Es utilizada como herramienta comunicacional tanto interna como externa. En el sitio SIJUM (Sistema de Información Jurídico de Mendoza) se cargan algunas novedades institucionales, se suben videos y noticias judiciales. En base a la observación y análisis del sitio, aún es escasa la información que publica diariamente, no cuenta con herramientas de contacto en ambas direcciones, y requeriría de un mayor desarrollo y actualización de sus contenidos. Los videos no son visualizables por la mayoría de los usuarios internos por restricciones de acceso o imposibilidades tecnológicas.

En cuanto a su imagen visual y utilidad, aunque ha mejorado con respecto al anterior, sigue siendo bastante estática, no tiene un perfil visual y conceptual definido; algunos micro-sitios se encuentran más desarrollados que otros y cada uno funciona separadamente. Se observa una falta de coordinación general y priorización de contenidos; escasa o nula incorporación de herramientas de e-government y de vinculación ciudadana o laboral 2.0.

Se destaca la publicación de listas diarias de las sentencias civiles y penales, el calendario de debates penales y algunas herramientas legales a la hora de evaluar acceso a la información pública.

Portada actual

PODER JUDICIAL
PROVINCIA DE MENDOZA

Línea gratuita de información
0800-666-5876
CONSULTA LIBRE A SERVIDOR 24 HORAS

Inicio | Noticias | Información | Salud | Interacción | Más de nosotros

Inicio

Resolución: "HABEAS CORPUS ALMAFUERTE Y SAN FELIPE"

USUARIOS distribuidas desde el Sto. Juzgado de Familia a los restantes Juzgados de Capital

MÁS VISTIDOS

NOVEDADES

COMPROMISO POR EL BICENTENARIO DE LA REPÚBLICA PODER JUDICIAL DE LA ARGENTINA

GUÍA EXPLICATIVA

Banco Nación

FUERO PENAL

COMPLETO FORMULARIO

UNION CONVENCIONAL

DIRECCIÓN DERECHOS HUMANOS

NOVEDADES CENTRO DE CAPACITACIÓN

NOVEDADES AULA VIRTUAL

Página web anterior

PODER JUDICIAL PROVINCIA DE MENDOZA

Guía judicial

Resolución Levantamiento Suspensión

Listas

Notificaciones Electrónicas

Documental

Registros

Formularios

Ministerio Público

Enlaces

Información

Organismos

Novedades

INSTRUCTIVO PARA LA RECEPCIÓN DE OFICIOS ENTRE TRIBUNALES

INSTRUCTIVO PARA LA EMISIÓN DE OFICIOS ENTRE TRIBUNALES

3-1-1. Soportes de comunicación interna

✓ **Manual del Empleado:** No existe un Manual estructurado “comunicacionalmente” que sirva de guía para que el empleado pueda utilizarlo en su quehacer diario. El accionar del empleado judicial se rige por la Ley Orgánica de Tribunales y el Reglamento del Poder Judicial que, aunque tienen una antigüedad de más de 50 años –este último data de 1953- aún tienen vigencia. Estas normas están redactadas con lenguaje técnico específico jurídico y en muchos aspectos han quedado desactualizadas ya que algunas prácticas informales han superado lo allí establecido. Están subidas a la página oficial.

✓ **Manual de Comunicaciones:** No posee.

✓ **Manual de procedimientos:** No posee como tal. También se ajustan a las normas específicas. En Recursos Humanos, por ejemplo, se guían por lo que establecen las leyes laborales del empleado público. Los cambios en algunos procedimientos que se establecen en temas específicos son comunicados vía intranet a los correos internos directamente con la publicación de Acordadas y Resoluciones que dicta al efecto la Suprema Corte de Justicia.

✓ **Manual de Identidad Visual:** No posee.

✓ **Código de Ética:** No posee. Hay un proyecto para su elaboración.

✓ **Carteleras:** En el Palacio de Justicia hay dispuestas carteleras tradicionales en las entradas del edificio principal, al lado de los relojes biométricos de entrada y salida, y en los descansos de las escaleras. En el Edificio II y en de Minoridad y Familia también cuentan con algunas carteleras en la entrada de los inmuebles. Y en los otros edificios no hay establecidos espacios para las mismas pero el uso de las paredes se utiliza de forma desordenada para divulgación de información de diverso tipo. De acuerdo a la observación de las mismas pareciera ser que no cuentan con renovación periódica ni son utilizadas en forma segmentada de acuerdo a las necesidades diversas. Tampoco existe un sistema de carteleras virtuales. (Ver Anexos)

✓ **Buzón de sugerencias:** No existen, ni físicos ni virtuales.

✓ **Intranet:** Sí posee y constituye la principal herramienta de comunicación interna que es utilizada para hacer llegar información, generalmente desde los mandos

superiores hacia los inferiores. Desde distintas dependencias se envía la información en forma masiva a las listas de correo interno. Esta utilización tiene como aspecto negativo que el espacio del correo resulta insuficiente para la cantidad de correos que diariamente circulan en la intranet, haciendo que fácilmente se colapse y el usuario deba estar permanentemente borrando los anteriores. De acuerdo con una observación del correo interno se estima que es necesaria una optimización de los mismos que se envían masivamente a todos y muchas veces en forma repetida desde distintas dependencias, situación que hace colapsar rápidamente las casillas.

Generalmente se comunican por este medio: Acordadas, Resoluciones, cursos, novedades de Recursos Humanos, boletines de la biblioteca, calendarios de guardias, es decir, se envía todo a todos sin diferenciación del público de acuerdo al interés y la necesidad de información. Muchos de estos archivos están elaborados en formato imagen (JPG), lo que disminuye aún más la capacidad del correo, por lo pesado de los mismos. Por lo anteriormente detallado, se observa una falta de planificación de la comunicación interna on line.

- ✓ **Revista Interna:** No posee ni física ni virtualmente.
- ✓ **Clipping de medios:** No posee en la actualidad. Anteriormente la página de prensa rescataba todo lo que salía publicado sobre la institución en los medios on line.
- ✓ **Publicación segmentada:** Posee un boletín de la biblioteca que representa un resumen diario con links de algunos servicios de información jurídica, doctrina y jurisprudencia, de interés mayoritariamente para magistrados y funcionarios judiciales.
- ✓ **Memo o circular:** Se publican diariamente acordadas y resoluciones de la Corte en el digesto administrativo, dispuesto en la web institucional y se las envía a los correos personales. Algunas comunicaciones personales se hacen por nota formal, llamadas oficios o cédulas, estas últimas son entregadas personalmente al destinatario en soporte papel.
- ✓ **Línea abierta o directa:** No posee para el público interno, sí existe una línea telefónica -0800- pero funciona sólo para el público externo.
- ✓ **Video organizacional:** No posee
- ✓ **Anuario:** No posee

✓ **Reuniones informales:** No existen como parte de una planificación de la organización. Sí se realizan voluntariamente reuniones espontáneas por grupo de trabajo, por oficina, tribunal o dependencia. Sólo hay algunos eventos para los días del judicial y del magistrado que organizan las asociaciones sindicales o gremiales respectivas y a quienes acuden aquellos que quieren participar.

✓ **Reuniones formales:** Existen y sí son programadas o planificadas por públicos. Cada sector utiliza la modalidad que más le sirve.

Existen capacitaciones presenciales y virtuales programadas por distintas áreas en las que puede participar el personal, otras que están más segmentadas. Para los funcionarios y magistrados hay algunas videoconferencias, etc.

3-1-2. Soportes de comunicación externa

✓ **Línea 0800 Justicia:** El Poder Judicial cuenta con una línea gratuita para información general y para gestión de turnos para defensorías civiles, entre otras funciones.

✓ **Mesas de Informe:** Están dispuestas en dos de los edificios principales de la primera Circunscripción Judicial y tienen como objetivo la orientación al ciudadano, respecto, fundamentalmente, de la organización espacial de los juzgados y dependencias judiciales en estos edificios u otras necesidades de aquellas personas que asisten a la organización.

✓ **Centro Móvil de Información Judicial:** Son oficinas ambulatorias del organismo que, mediante cronogramas preestablecidos, visitan tres veces por semana, en el horario de mañana, los distintos departamentos de la provincia haciendo fundamentalmente una labor de orientación ciudadana. En colaboración con otras reparticiones, realizan asesoramiento legal y jurídico en temas de familia, civil, de género, laboral y de toda aquella problemática que se presente a la consulta del Móvil Judicial.

✓ **Revista institucional o newsletter:** No posee

✓ **Prensa:** Realiza acciones de prensa muy puntuales y a requerimiento de los periodistas judiciales que solicitan cierta información. Cuenta con una sala de prensa dispuesta de una computadora disponible para periodistas que asisten a cubrir juicios o temas de interés público. Existe la figura del jefe de prensa, que tiene la función de facilitar información que requieren los medios o hacer de vínculo entre ellos y los referentes judiciales. Muchas veces oficia de vocero.

✓ **SIJUM** (Servicio de Información Judicial) Se trata de un subsitio dentro del sitio oficial del Poder Judicial, en donde se suben algunas informaciones de actividades protocolares, algunas noticias destacadas, videos, etc. A la luz de la observación del sitio, aún falta ser desarrollado plenamente para se convierta en un sitio de consulta de información novedosa por su bajo nivel de actualización. Para comunicación externa es muy poca la información que se sube y para comunicación interna es bajo el nivel generación de información propia y en cuanto a la posibilidad de visualización de videos, por ejemplo, los usuarios internos no poseen permisos para poder hacerlo.

✓ **Redes sociales:** Posee Facebook, pero no es utilizado como un canal de comunicación 2.0 para comunicar acciones institucionales concretas.

3-2. Análisis de los públicos

Toda organización está formada por una variedad de individuos diversos y heterogéneos. En aquellas organizaciones de mayores dimensiones esta heterogeneidad es más pronunciada, pero en cualquier caso, la división o agrupación de estas personas en grupos de afinidad es una premisa fundamental de la eficacia comunicativa (Fernández, 2007).

Si bien el término *públicos* es el más utilizado en el ámbito de la comunicación organizacional, otros autores como Edward Freeman, prefieren hablar de *stakeholders*, palabra en inglés que significa *parte interesada* y alude a cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de la organización (Freeman, 1984). También puede hablarse de *áreas de contacto* para acentuar el carácter de doble vía del proceso (Johnsson, 1991).

Más allá del término utilizado, lo importante del concepto es poder reconocer la heterogeneidad en la diversidad y la necesidad de la segmentación a la hora de planificar y proyectar estrategias de comunicación.

A este respecto, se comparte el criterio establecido por el catedrático José Luis Piñuel, cuya frase “para cada público su mensaje, para cada mensaje su público” (2006), intenta explicar que la eficacia de la comunicación es proporcional al grado de segmentación a los cuáles que se dirige.

3-2-1. Mapa de Públicos interno del Poder Judicial de Mendoza

El Poder Judicial de Mendoza es una organización grande y compleja. El análisis de los públicos internos y externos es vasto ya que cada uno posee objetivos personales y profesionales diversos.

De acuerdo a la temática del trabajo tan sólo se analizará y clasificará el público interno de la organización.

Este instrumento es bien definido por Justo Villafañe como la relación de “todos aquellos colectivos de la organización que requieren acciones de comunicación o información diferenciadas de los mensajes corporativos dirigidos a la totalidad de su plantilla” (Villafañe, 1999).

Varios son los prototipos propuestos por distintos autores, pero, a los fines de simplificar el análisis, se diagramará un mapa de públicos a la medida de la organización a analizar.

En términos generales y, de acuerdo con Paul Capriotti, cuando afirma que “cada organización genera sus propios públicos” (1999), el Poder Judicial de Mendoza está compuesto, a grandes rasgos por los siguientes públicos internos:

Mapa de Públicos Interno del Poder Judicial de Mendoza

Categoría general	Tipologías	Características
Magistrados	<p>Miembros de la SCJ (7)</p> <p>Delegados Administrativos de la SCJ (3)</p> <p>Procurador General de la Suprema Corte (1)</p> <p>De la Corte:</p> <p>Jueces de primera y segunda instancia.</p> <p>Del Ministerio Público</p> <p>Fiscales oficiales</p>	<p>Los ministros constituyen la máxima autoridad en la pirámide organizacional. Tienen responsabilidad institucional por su labor judicial y de toma de decisiones. Su labor profesional tiene gran interés público. Los ministros son elegidos por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado.</p> <p>Los delegados son los representantes de la Corte en las otras Circunscripciones Judiciales</p> <p>El procurador general es el jefe de fiscales del Ministerio Público Fiscal y tiene mucha importancia a nivel público su labor y decisiones. Es elegido por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado.</p> <p>Los jueces o magistrados son la máxima autoridad en los juzgados y cámaras en donde se desempeñan. Los empleados deben reportar a ellos sus acciones. Muchos participan de reuniones y capacitaciones diseñadas para el fuero correspondiente, del Poder Judicial y de otros centros de estudio. Algunos forman parte de la Asociación de Magistrados que los nuclea. Son elegidos mediante concurso público ante el Consejo de la Magistratura con acuerdo del Senado.</p> <p>Los fiscales son elegidos mediante concurso público con acuerdo del Senado. Dependen funcionalmente del Ministerio Público Fiscal y son los encargados de llevar adelante la investigación penal (preparatoria) antes de la elevación a juicio. Tienen la misma jerarquía que los magistrados.</p> <p>Los defensores oficiales también dependen</p>

	Defensores oficiales	del Ministerio Público. Se trata de profesionales del derecho dispuestos por el Estado para llevar adelante la defensa oficial de toda persona que no posea abogado particular. Tienen la misma jerarquía que magistrados y fiscales.
Funcionarios	<p>Funcionarios equiparados a magistrados (directores y subdirectores de áreas)</p> <p>Funcionarios judiciales: Secretarios, prosecretarios, ayudantes fiscales.</p> <p>Funcionarios administrativos y de áreas de gestión.</p>	<p>Son aquellos funcionarios con responsabilidad que, en general, lideran algunas áreas operativas de importancia como Recursos Humanos, Informática, Contabilidad y Finanzas, Administración, etc. Tienen la misma jerarquía que los magistrados, pero no tienen una función judicial sino más bien administrativa o de gestión y están nucleados por la Asociación de Funcionarios Judiciales.</p> <p>Son personas que trabajan en los juzgados, que tienen un nivel de responsabilidad sobre los empleados y a su vez dependen jerárquicamente de los magistrados o fiscales. Algunos no marcan ingreso y egreso. Están nucleados por la Asociación de Funcionarios Judiciales, además del Gremio de Empleados y Funcionarios Judiciales, que es más antiguo. La mayoría son abogados, procuradores o con muchos años de antigüedad en la institución. Son funcionarios judiciales: secretarios, prosecretarios y ayudantes fiscales.</p> <p>Son personas que trabajan en áreas administrativas o de gestión y han podido, a través de concursos o ascensos, ir subiendo en la pirámide de la estructura jerárquica. Muchos son profesionales del derecho o de otras carreras -Lic. en administración, contadores, Lic. en ciencias políticas, informáticos, etc., dependiendo del área de actuación-. Están nucleados por la Asociación de Funcionarios Judiciales, además del Gremio de Empleados y Funcionarios Judiciales, que es más antiguo.</p>

<p>Empleados</p>	<p>Personal de juzgados:</p> <p>De Mesa de Entrada/ De Secretaría</p> <p>Profesionales o con estudios avanzados/sin estudios.</p> <p>Con muchos años en la institución/ Nuevos</p> <p>De carrera/profesionales</p> <p>Personal administrativo:</p> <p>Profesionales o con estudios avanzados/sin estudios.</p> <p>Con muchos años en la institución/ Nuevos</p>	<p>Personas que trabajan en los juzgados, mesas de entrada y secretaría. Es un grupo bastante heterogéneo; ingresan por concurso público de la Corte y Ministerio Público y van ascendiendo con el transcurso de los años en el escalafón judicial, por antigüedad y puntaje obtenido mediante cursos. Son empleados judiciales: auxiliares de mesas de entrada y secretaría, jefes de mesa de entrada, receptores (quienes hacen las cédulas judiciales). Están nucleados por el gremio de empleados y funcionarios judiciales. Deben ingresar la entrada y salida en relojes biométricos.</p> <p>Son personas que trabajan en oficinas administrativas o de gestión que no tienen ningún cargo de tipo jerárquico. También están nucleados por el gremio de empleados y funcionarios judiciales. Deben registrar la entrada y salida en relojes biométricos.</p>
<p>Personal de apoyo</p>	<p>Personal de maestranza, mayordomía y choferes.</p>	<p>Son personas que trabajan en los distintos pisos como apoyo a la tarea judicial y administrativa. Se encargan del despacho diario de documentación entre juzgados y dependencias, limpieza y servicio. Tienen un régimen distinto de ingreso a la institución.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Esta tipología responde a la necesidad de agruparlos de acuerdo a la jerarquía, tipo de trabajo, características comunes y a las necesidades equivalentes de comunicación.

De acuerdo al tipo de públicos a los que se dirige cada una de las acciones de comunicación interna se va a determinar también el soporte a elegir para llevarlas a cabo, de forma que, ante una difusión a gran escala, se optará por medios masivos como la intranet o, por el contrario, si la intención es llegar con mensajes a grupos específicos, se preferirá la segmentación.

Capítulo IV

Diagnóstico comunicacional interno: Una aproximación al estudio de campo

Una vez diagramado el diagnóstico institucional de la organización en análisis y establecido los parámetros teóricos y conceptuales por los cuáles se mira esta realidad, en esta segunda parte del trabajo se exponen los resultados de un estudio empírico realizado sobre el terreno; es decir, un sondeo a los públicos internos de la institución que tuvo como meta conocer la realidad comunicacional analizada en un espacio y tiempo determinados.

Con el objeto de completar y complementar con datos obtenidos de la exploración bibliográfica, discursiva, análisis de productos comunicacionales y esencialmente de la observación realizadas, se pretende obtener una fotografía de la situación comunicacional interna de la institución en un momento dado, en base a los testimonios de quienes la vivencian introspectivamente.

4-1. La investigación de campo: el planteamiento del problema

De acuerdo a las características propias del trabajo, se trata de un estudio de caso, es decir, tal como lo define Yin (1989) es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencias (Yin, 1989 en Martínez Cardozo, 2006). Se enmarca en una aproximación descriptiva del estado actual de la comunicación interna en el Poder Judicial de Mendoza.

La institución en análisis, compleja, burocrática y monopólica por definición, cuyo fin primordial es brindar el servicio de justicia a la ciudadanía, vive desde hace algunos años un proceso de transformación estructural y cultural -explicitado ampliamente en capítulos anteriores-, para poder adaptarse a las necesidades actuales y dar respuestas a los requerimientos que le impone la sociedad.

Del análisis de los discursos pronunciados por los sucesivos presidentes de la Suprema Corte de Justicia –máximo órgano de la institución-, tomando como punto de partida el manifestado en el año 2004 por el Dr. Jorge Horacio Nanclares, se ha intentado trazar el camino proyectado por la institución, metas y objetivos a lograr.

Con algunas acciones emprendidas en pos de lograr esos objetivos, mejoras parciales y superar barreras culturales, legales y presupuestarias, la institución convive

en la actualidad en una situación atravesada por la conflictividad interna y la proliferación de realidades sociales y culturales dispares.

En este contexto la comunicación es, desde el punto de vista de este trabajo, una herramienta necesaria y fundamental para trabajar en el cambio, para comprender, incluir, motivar y acercar a quienes diariamente conforman con su trabajo el quehacer judicial. Y es desde esta perspectiva desde donde se inscribe a la comunicación: como un aporte necesario a la hora de minimizar impactos negativos, disminuir los efectos del rumor y colaborar en la sensibilización y acompañamiento interno de todo proceso de mejora integral.

4-1-1- Primeros acercamientos al campo

La investigación propuesta busca trabajar con el público interno de la institución. Para ello se hizo un abordaje mediante encuesta que, si bien es una herramienta cuantitativa, cuenta con características cualitativas en su seno.

Para poder hacer efectivo el estudio de campo se elaboró una propuesta de investigación preliminar y se solicitó autorización formal ante las autoridades correspondientes del organismo para llevarlo adelante. Una vez otorgado el permiso comenzó la etapa de distribución y recolección del instrumento, para luego asentar los resultados en una matriz de datos y pasar finalmente al proceso de análisis de los mismos.

En cuanto a la obtención de estadísticas de la institución en general, se tomaron como referencia las que se encuentran publicadas, tanto en la página oficial local como en algunos sitios de alcance nacional.

Como el alcance inicial del trabajo era describir lo que ocurre respecto de la comunicación interna en esta organización se decidió no formular explícitamente una hipótesis, sino más bien, a partir de los datos obtenidos en la investigación empírica, poder establecer algunos criterios para el análisis.

4-1-2. Metodología

La presente investigación constituye un estudio de caso sobre la situación de la comunicación interna del Poder Judicial de Mendoza. Se trata de un tipo de investigación cuantitativa que utiliza a la encuesta como técnica principal de investigación de campo.

El instrumento aplicado en este estudio se basó en un cuestionario realizado por la doctora Marisa Pimienta (2010) para una investigación acerca de la auditoría de comunicación interna en las organizaciones, de la facultad de Periodismo de la Universidad Juan Agustín Maza.

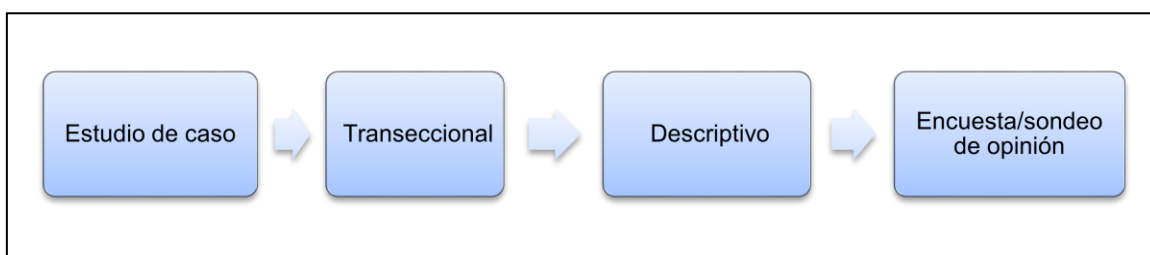
El mismo se distribuyó en forma incidental al personal que cotidianamente trabaja en la institución, en las distintas posiciones de la estructura judicial, con el objetivo de conocer su percepción acerca del tema en análisis.

La encuesta, que se planteó como anónima y autoadministrada, si bien es característica de las técnicas cuantitativas, contenía en su diseño, aspectos cualitativos que enriquecieron sus resultados.

4-1-3. Diseño de la investigación

“El diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista; 2006: 196). De acuerdo con la clasificación que los autores plantean, la presente investigación se enmarca dentro de lo que caracteriza a un estudio de caso, con un diseño descriptivo, transversal o transaccional, es decir, en un momento determinado.

Se trata de un estudio de tipo descriptivo, mediante la aplicación de un instrumento, que en este caso se trató de una encuesta/ sondeo opinión, que aporta mayor información a las observaciones realizadas y al análisis documental que enmarcan el contexto de situación.



Para la obtención de datos estandarizados se decidió hacer un abordaje mediante encuestas al personal de la institución, con el objeto de obtener una fotografía de las opiniones en un momento determinado. Las mismas se llevaron a cabo durante los meses de setiembre y octubre de 2016 en los edificios principales de la Primera Circunscripción Judicial, que concentra el 71% del total del personal judicial.

Hasta ese momento el Poder Judicial de Mendoza estaba constituido de la siguiente manera:

Tabla N°1: Cantidad de Personal por categorías y por circunscripción Judicial

Circunscripción	Magistrados	Funcionarios equiparados	Funcionarios y personal jerárquico	Personal técnico y administrativo	Personal maestranza	total
1	262	38	799	2197	367	3663
2	63	1	167	354	60	645
3	53		141	354	70	618
4	20		69	121	25	235
Total	398	39	1176	3026	522	5161

Fuente: Recursos Humanos, Poder Judicial de Mendoza (setiembre 2016)

Tabla N° 2. Distribución de personal por Circunscripciones en porcentajes

Circunscripción Judicial	Totales	Porcentajes por circunscripción
1	3663	71%
2	645	12.50%
3	618	12%
4	235	4.5%
Total	5161	100%

Fuente: Elaboración propia

El universo de nuestro estudio está compuesto por el total de personas que se desempeñan en el ámbito judicial de Mendoza. Sin embargo, a los fines de nuestro trabajo y por razones operativas, se decidió realizar el análisis sobre la población que conforma el personal (judicial y administrativo) de la primera Circunscripción Judicial.

Otra de las decisiones tomadas para la recolección de los datos fue la de escoger un tipo de muestro no probabilístico o incidental, por la distribución de ejemplares en juzgados de distintos fueros y oficinas administrativas que representasen a la población a analizar.

Tabla N° 3. Distribución de personal en porcentajes

Primera Circunscripción Judicial

Circunscripción	Magistrados y funcionarios equiparados	Funcionarios y personal jerárquico	Personal técnico y administrativo	Personal maestranza	total
1	8 %	22%	60%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se calculó mediante el programa on line netquet (www.netcuest.com) tomando como referencia el número de personas que conforman la población, previendo un error del 0.10% (debido a que se buscaba, no tanto la precisión estadística cuantitativa, sino efectuar un sondeo de las opiniones del personal que luego se analizarían con el cruce de datos cualitativos aportados también por los encuestados, además de las observaciones cualitativas de ambiente y generales) y un nivel de confianza del 95%, a saber:

Población

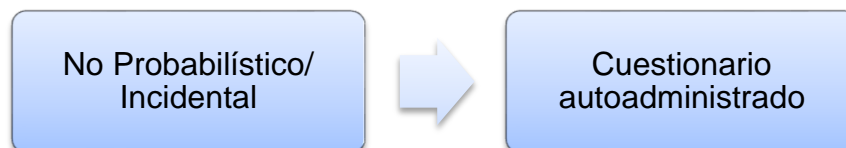
N: 3296 empleados (magistrados, funcionarios y empleados)

Tamaño Muestra:

N= 3296 (0.10 o 10% de error y 95% de confianza) la muestra indicada resultó en 94 casos

El instrumento fue autoadministrado ya que se proporcionó un ejemplar a cada participante y luego se recolectaron los cuestionarios elaborados individualmente, sin intervención alguna y en forma anónima.

Tipo de muestreo



La encuesta

La noción de **medición** que rescata Hernández Sampieri de Carmines y Zeller (1991) en su libro sobre metodología de la investigación la define como el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2006: 312). En este sentido, el trabajo escoge a la encuesta como instrumento de medición, para registrar la información y los datos sobre al fenómeno que se intentaba describir.

El cuestionario estaba compuesto por preguntas cerradas (1, 2, 3, 8, 10, 11, 12,13 y 16) y abiertas (9, 14, 15 y 17). En varias de estas últimas, la persona – encuestado- tenía la posibilidad de fundamentar su respuesta (1, 2 y 8), lo que aportaba riqueza en cuanto al nivel de información obtenida. Algunas de ellas estaban diseñadas en base a dos opciones y otras mediante un escalamiento tipo Likert, es decir, que brindan la posibilidad de escoger uno de varios puntos o categorías de una escala.

También cuenta con preguntas de ponderación, en donde el encuestado debe establecer un orden de prioridades entre diversas opciones preestablecidas (4, 5, 6 y 7).

Estructuralmente el instrumento está diseñado en cuatro partes:

- **Presentación e Introducción:** En el margen superior, al comienzo de la misma, se encuentra, en forma de recuadro, la presentación y el objetivo de la misma, en donde se establece el motivo de la encuesta y las características del trabajo de investigación.
- **Ficha o perfil del encuestado:** En esta parte se detalla el N° de la encuesta, la dependencia y las variables que determinan el perfil de la persona: sexo, edad y nivel educativo.
- **Cuerpo del cuestionario:** Compuesto por 16 preguntas.
- **Agradecimiento:** se agradece el tiempo aportado y su colaboración.

4-2. Análisis de los resultados

Luego del periodo de distribución y recolección de los instrumentos de medición, que tuvo lugar durante los meses de setiembre y octubre de 2016, en tres de los edificios principales de la primera Circunscripción Judicial: el Palacio Judicial, el Edificio

II, y el de los Juzgados de Minoridad y Familia, se elaboró una matriz de datos, en donde se asentaron una a una las encuestas con la totalidad de sus respuestas.

La información de tipo cualitativa de aporte personal o ampliación y fundamentaciones se consignó en la misma planilla y a la hora del análisis se las incorporó en otra parrilla especial para posibilitar la identificación de patrones y categorías que aportarían información adicional de tipo cualitativo.

Parrilla de datos

dependencia	s/d	jurisdiccional	administrativa										
sexo	s/d	masculino	femenino										
edad	s/d	18 - 22	23 - 27	28 - 32	33 - 37	38 - 42	43 - 47	48 - 52	53 - 57	58 - 62			
nivel educativo	s/d	primaria	secundario	terciario	universitario	postgrado							
Nivel de satisfacción con la CI	s/d	Muy satisfecho	satisfecho	poco satisfecho	nada satisfecho	Fundamentación							
Calificación de la CI	s/d	muy buena	buena	regular	mala	muy mala	Fundamentación						
Tipo de la comunicación utilizada	s/d	Formal	Informal										
Preferencias en la CI	s/d	e-mail	nota formal	teléfono	reuniones formales	otras							
Preferencias en la CI informal	s/d	café e sake	teléfono	reuniones informales	brunch	otras							
Acciones de CI más efectivas	s/d	revisión de actas	revisión de actas	revisión de actas	revisión de actas	revisión de actas	revisión de actas	revisión de actas	revisión de actas	revisión de actas	revisión de actas	revisión de actas	revisión de actas
Procedencia de la información	s/d	de dependencias del PJ	de Asociaciones cívicas	de diarios locales	de página oficial	de medios de comunicación	de otros medios (social)						
Opinión sobre la forma de la CI	s/d	muy buena	buena	regular	mala	muy mala	Fundamentación						
Sección más consultada de sitio oficial													

En la imagen se observa una ficha -aún sin llenar- de la parrilla realizada en una plantilla de Excel. En el margen izquierdo se encuentran una a una las preguntas realizadas, y en el derecho las respuestas dadas; incluidas aquellas con desarrollo. En la barra inferior se encuentran coloreadas las encuestas cargadas.

4-2-1. Perfil del encuestado

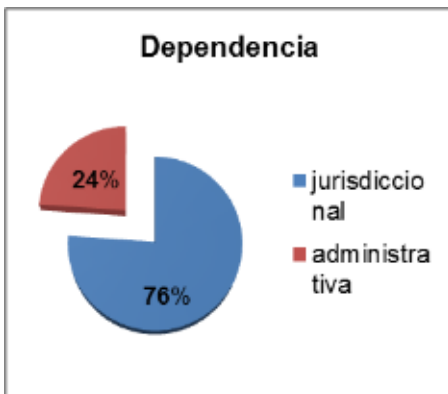


Grafico N° 1. Dependencia

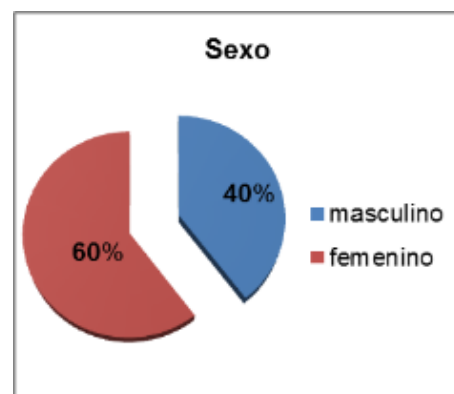


Grafico N° 2. Sexo

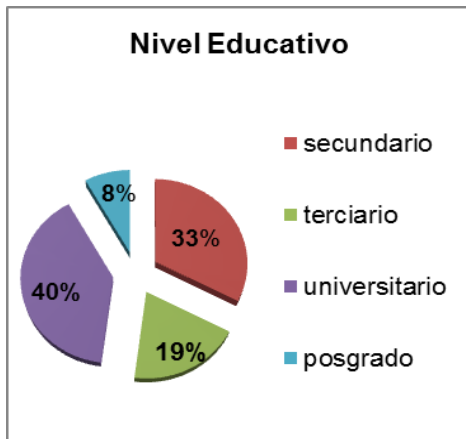


Gráfico N° 3. Nivel Educativo

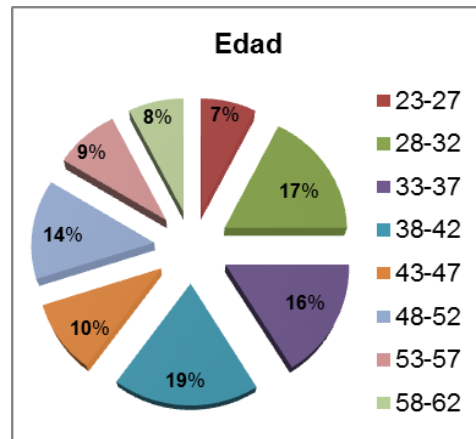


Gráfico N° 4. Edad

Del total de personas que contestaron la encuesta, el 76% trabaja en áreas de tipo jurisdiccional, es decir, juzgados, fiscalías, cámaras, oficinas cuya funcionalidad es estrictamente judicial, y el 24% restante en dependencias administrativas de apoyo o de gestión. De las mismas, un 60% fueron mujeres y un 40% varones, cuyas edades estuvieron comprendidas en un amplio rango, distribuido en forma equivalente desde los 23 a los 61 años. En cuanto al nivel educativo, el 33% de los mismos manifestó poseer hasta el nivel secundario y casi el 70% (67%) cuenta con estudios superiores, terciarios, universitarios o de posgrado, lo que nos indica un alto grado de formación de los encuestados.

De aquellos que sólo tienen el nivel secundario terminado, la mayoría expresa estar estudiando una carrera de grado, en donde “Abogacía y Procuración” aparecen como las opciones preferidas; y de los que manifiestan haber conseguido un título de grado o posgrado, las carreras vinculadas al “derecho” también son las que concentran mayor cantidad de profesionales. Más allá de esa preponderancia es amplio el abanico de especialidades y profesiones que definen los diferentes perfiles de los encuestados, algunas de las que fueron nombradas son: profesores de distintas ciencias, tecnicaturas en administración, especialistas en criminalística, sistemas, ciencias sociales, martilleros públicos, entre otras.

4-2-2. Percepción acerca de la situación de la comunicación interna

Con el fin de comprender la percepción que los trabajadores del Poder Judicial poseen acerca de la situación de la comunicación interna de la institución se efectuaron tres preguntas: la primera de ellas indagó sobre el nivel de satisfacción que poseían sobre el tema, luego se pidió que se hiciera el esfuerzo de realizar una calificación de la misma, y por último, se profundizó aún más, al solicitarles que opinaran acerca de su percepción sobre la forma de comunicación interna sobre el funcionamiento de la institución.

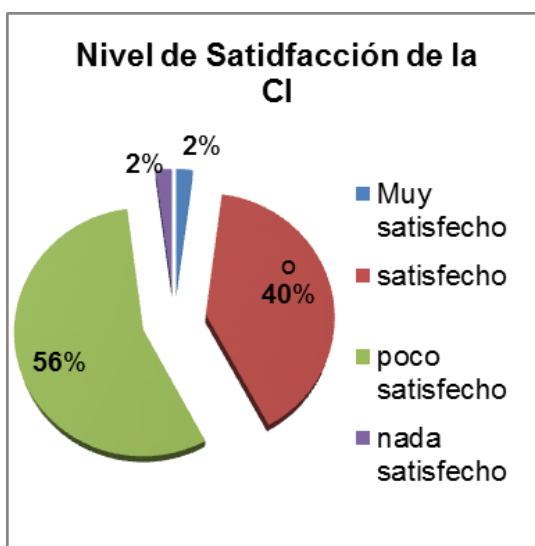


Gráfico N° 5. Nivel de satisfacción de la Comunicación Interna

Cuando se realizó la primera exploración sobre el nivel de satisfacción de la comunicación interna, más de la mitad de los encuestados, con el 58% del total, manifestaron estar poco (56%) y nada satisfechos (2%) y el resto (42%) expresó, por el contrario, sentirse satisfechos (40%) y muy satisfechos (2%). Este porcentaje se vio casi replicado al momento de solicitar una calificación de la comunicación interna, en donde el 60% de los mismos lo hicieron en forma negativa (regular, mala y muy mala) y el 40% restante lo hizo en forma positiva (buena y muy buena).

Ahora bien, al momento de fundamentar sus respuestas muchos de quienes habían calificado positivamente la comunicación interna de la institución o expresado sentirse satisfechos con la misma, argumentaron negativamente o ampliaron exponiendo algunas críticas más específicas tales como: "Me parece bien que se

notifique todo vía mail pero dificulta su comprensión la gran disparidad y abundancia de envíos” o “los actos institucionales se comunican mínimamente, quedando algunos ocultos y poco transparentes”.

Aquellos que manifestaron sentirse satisfechos fundamentaron su postura en la posibilidad de acceder rápidamente a la información vía mail. Algunos explicitaron que “aunque es perfectible, alcanza a cubrir mis pretensiones” o “estamos al tanto de lo que ocurre, aunque a veces llega tarde”, otros prefirieron referirse a la comunicación de su lugar de trabajo como aquel que argumentó “que el diálogo entre nosotros es muy bueno y eso facilita la tarea diaria” o “si bien en mi juzgado tenemos buena comunicación, en la organización no lo es tanto a nivel general ya que tiene muchas falencias”.

Sin embargo, a hora de esgrimir los argumentos de quienes no estaban conformes con la misma, fueron muy variadas las expresiones y fundamentaciones que calificaban el fenómeno. Algunos de estos fueron: “es pobre, repetitiva, poco segmentada y nada clara”; “los escasos canales comunicativos no permiten una óptima comunicación”; “es insuficiente, genera dudas e incertidumbre”, “la información no siempre es comunicada en tiempo y forma y por lo general llega tarde”; “entiendo que hay muchas novedades que no se conocen correctamente o se implementan cambios que no son transmitidos al personal”, “la información es parcializada y general, falta especificación para una mejor comprensión”, “entiendo que no hay una retroalimentación” o se quejan de que “es sólo vía mail”.

Por su parte, también hubo manifestaciones críticas sobre la verticalidad de la comunicación en frases como: “la toma de decisiones por las autoridades ignora casi por completo la práctica laboral cotidiana”, “las decisiones son solamente a nivel jerárquico”, “no se consulta ni se interesa sobre cómo funciona algo” o “hay falta de diálogo con el personal jerárquico”.

Otros directamente aseguran que “el Poder Judicial no comunica”, “la información que brinda es fraccionada e interesada”; “no hay una política de comunicación interna”, “se oculta información” o “no hay comunicación con los empleados”.

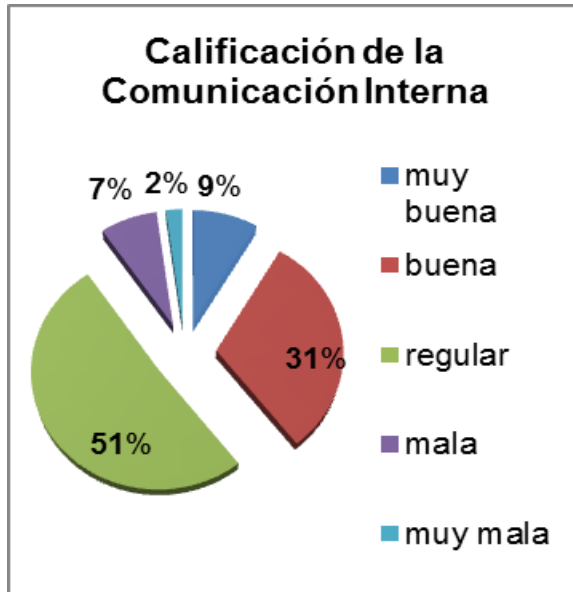


Gráfico N° 6. Calificación de la Comunicación Interna

Al momento de calificar la comunicación también se reafirmaron algunas posiciones en donde la transparencia en la publicación, la falta de involucramiento, la impersonalización y la injerencia del sistema burocrático centraron las posiciones. “Es impersonal, sin tener en cuenta al interlocutor”; “no todo se publica”; “no se explica qué se hace con el presupuesto”; “muchas veces las Acordadas no son claras”,

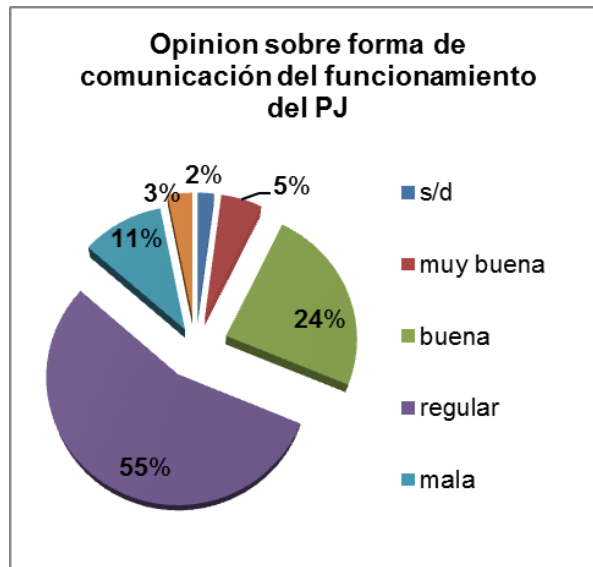


Gráfico N° 7. Opinión sobre la forma de comunicación acerca del funcionamiento del Poder Judicial

Finalmente, cuando se le solita al encuestado que emita una opinión sobre la forma que utiliza la institución para comunicar internamente su funcionamiento, la percepción negativa se profundiza aún más. Aquí es cuando más del 70% de los consultados la califica negativamente, como regular (55%), mala (11%) y muy mala (3%) frente a los que la consideran positivamente como buena (24%) o muy buena (5%).

Entre los argumentos esgrimidos frente a esta visión los más referenciados aludían a la falta de información de tipo funcional. Algunos ejemplos son los siguientes: “se realizan cambios que no son informados”, “me informo mejor por los medios de comunicación”, “hay muchas cosas que no nos enteramos ni por la web ni por el correo”, “si bien hay que proporcionar estadísticas, estas no se publican a nivel oficial”, “se informan las capacitaciones y cursos pero muy poco sobre el funcionamiento del Poder Judicial”, “la información que se recibe está basada en recordatorios respecto a obligaciones pero no se profundiza en compartir información que hace al funcionamiento de la institución”, entre otras.

4-2-3. Tipos de comunicación utilizada



Gráfico N° 8. Tipos de comunicación utilizada

Con respecto al tipo de comunicación más utilizado al interior de la organización, más de la mitad de los consultados (55%) manifiesta inclinarse hacia los soportes más

formales, un 28% asegura preferir los informales y un 17% dice utilizar ambos formatos.



Gráfico N° 9. Preferencias de la comunicación informal

Entre las opciones brindadas en la encuesta respecto de la comunicación formal, los soporte más escogidos fueron el e- mail (31%) en primer término y la nota formal (30%) en segundo lugar, seguidas por los informes (19%) y las reuniones informales con un 16%.

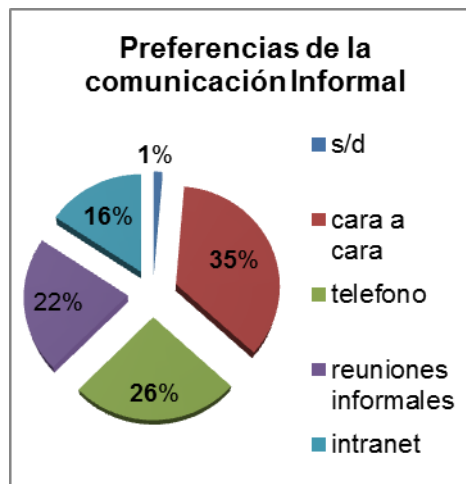


Gráfico N° 10. Preferencias de la comunicación informal

Por otro lado, los consultados también manifestaron sus preferencias respecto de la comunicación informal, en donde las opciones planteadas fueron escogidas en forma casi equivalente. Aquí el retorno a los vínculos espontáneos de comunicaciones

informales no mediadas por algún soporte tecnológico es preferido por la mitad de los consultados, en este rango se encuentran las comunicaciones cara a cara con un 35%, seguida por las reuniones informales (22%). Otros, por su parte, aseguran inclinarse por las opciones mediadas como el teléfono (26%) o la intranet (16%).



Gráfico N° 11. Acciones de Comunicación Interna más efectivas

Asimismo, los encuestados también manifestaron su opinión respecto a su percepción acerca de cuáles son, a su entender, las acciones de comunicación interna más efectivas.

En este sentido, y frente a un abanico de posibilidades, los resultados aparecen como equivalentes a la hora de escoger alguna preferencia, es decir, todas las opciones aparecen como válidas, tanto las tradicionales comunicaciones formales, como la web institucional, el boletín que elabora diariamente la biblioteca, las capacitaciones brindadas tanto generales como específicas, las reuniones de trabajo, la cartelera y el mail, son acciones que se califican casi en similar proporción.

Más adelante en el instrumento de investigación se implica directamente al encuestado requiriéndosele proponga algunas estrategias de comunicación formal e informal que a su entender mejorarían el proceso.

De estas dos preguntas surgen algunas propuestas muy interesantes del propio personal.

En cuanto a mejoras en comunicación formal se señalaron sintéticamente las siguientes:

- Visitas a los lugares de trabajo,
- Reuniones periódicas por Fuero y con los miembros o representantes de la Corte.
- Incorporación de un sitio de noticias judiciales actualizado.
- Boletines informativos dentro de la web
- Publicitación de todas las acordadas y resoluciones
- Optimización de los soportes ya existentes
- Manuales de procedimientos y de funciones
- Capacitación al personal
- Digitalización de expedientes y gestión de consultas para empleados.
- Optimización del sistema de mails y la cartelera
- Mediación laboral
- Capacitación previa a la implementación de cambios.
- Segmentación de envío de información por correo interno de acuerdo a la materia de interés.
- Optimización de la intranet

En cuanto a las mejoras propuestas con respecto a la comunicación interna informal las más destacadas fueron las siguientes:

- Reuniones informales del grupo de trabajo.
- Reuniones informales con miembros de distintas jerarquías, es decir, entre empleados, funcionarios, magistrados y también con miembros de la Corte.
- Almuerzos de trabajo para fechas especiales.
- Incorporación de grupos de whatsapp (un amplio porcentaje se manifestó en este sentido).
- Utilización estratégica de las redes sociales en la organización.
- Posibilidad de plantear inquietudes vía mail.

4-2-4. Cómo se informa el trabajador judicial y por qué medio

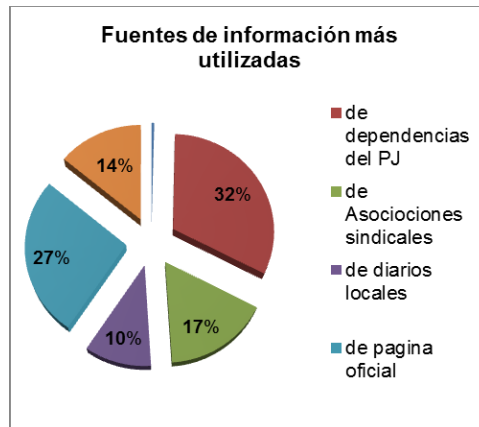


Gráfico N° 12. Fuentes de Información más utilizadas

“Me informo por mis propios medios”, manifestaba en una de las encuestas un trabajador judicial.

Según los datos obtenidos en el sondeo, más de la mitad de los consultados prefiere informarse por fuentes internas, de dependencias del Poder Judicial (32%) y de la Página Oficial (27%), el resto (41%), manifiesta hacerlo por fuentes externas a la organización. El 24% utiliza los medios masivos de comunicación y diarios locales para informarse y un 17% utiliza como fuente de información a las asociaciones sindicales.

Aunque estos porcentajes no son absolutos, ya que al igual que los medios a nivel interno, las fuentes de información son múltiples y simultáneas, lo importante a destacar en este sentido, es que, aunque se piense que la información elaborada internamente no es tan preponderante, los resultados muestran que los públicos consultan permanente todo tipo de fuentes e incluso prefieren muchas veces contar con la palabra oficial en lugar de valerse de informaciones externas. Es a entender de este trabajo uno de los puntos a tener en cuenta a la hora de optimizar la gestión de comunicación de todas las herramientas que resultan ser fuentes de información interna.



Gráfico N° 13. Recursos de acceso a la información

Otra de las consultas que se hacen en la encuesta tiene que ver con la estimación de la existencia o no de recursos o sistemas adecuados para poder acceder a la información necesaria. Las respuestas en este sentido son también equivalentes en ambos extremos, es decir, casi la mitad de los consultados afirma que no posee los recursos necesarios (52%) y la otra (47%) que sí los posee.

A la luz de los resultados podría inferirse que, si bien algunos estiman poseer los medios y recursos necesarios a la hora de informarse y otros no, y muchos manifiestan informarse por medios internos, además de los externos, el camino hacia la mejora debería comenzar a realizarse con aquellos con los que el organismo ya cuenta, es decir, en la optimización de lo existente, para luego generar alternativas más innovadoras. “No creo que haya que incorporar nada nuevo sino optimizar lo existente”, sintetiza un trabajador.

4-2-5. La página web como herramienta de comunicación interna

La irrupción en la sociedad contemporánea y, especialmente en las organizaciones, de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) comporta un cambio de mentalidad, una modificación del paradigma comunicacional, de las formas y maneras en que los seres humanos se relacionan, y sobre todo acceden a la información y al conocimiento.

En este sentido el rol que ocupan las webs institucionales en las organizaciones ha pasado a ser preponderante. Como apunta el académico español Francisco

Fernández Beltrán algunos de los beneficios que aportan las nuevas tecnologías son los siguientes: favorecen la interacción; superan las barreras del espacio y el tiempo, suprimen la linealidad en el envío y recepción de mensajes, incorporando la hipertextualidad –es decir la integración en un todo de texto, sonido, imágenes fijas y en movimiento-, permiten integrar diferentes formas de presentación de la información, incrementan la capacidad de almacenamiento y de difusión de la información, entre otras (Fernández Beltrán, 2007).

A estas posibilidades señaladas por el autor se agregan tantas otras como la inmediatez, la capacidad de elaborar estadísticas sistemáticas sobre distintas necesidades, de almacenamiento, archivo y, en especial, la gran oportunidad que ofrece la web al servicio de la gestión de comunicación de accesibilidad de información e interacción.

Si bien el público interno de la institución constituye tan sólo una parte, no por eso despreciable, del gran universo de usuarios posibles de la web oficial del Poder Judicial, resulta oportuno al análisis, la percepción objetiva que otros poseen del sitio.

Con respecto a esto y, de acuerdo al último índice de acceso a la información judicial de las provincias argentinas (2015), elaborado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas de la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Mendoza se encuentra en el decimoctavo lugar de las 24 jurisdicciones analizadas (las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) en este aspecto. El índice elaborado dos años antes había ubicado a la provincia en el decimosexto lugar. Es decir, que a la luz de los resultados obtenidos en acceso a la información judicial, la organización tiene grandes desafíos a futuro.

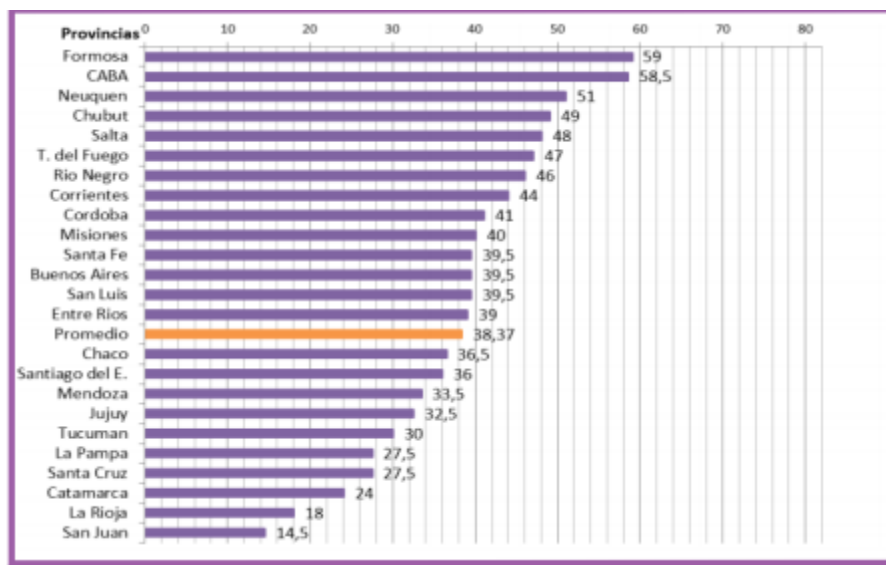


Gráfico N° 14. Resultados del índice de acceso a la información judicial de las provincias argentinas (2015). Fuente: www.cippecc.org

El documento, elaborado por Sandra Elena y Glenda Ecker, tiene en cuenta la accesibilidad de la información a través de los sitio oficiales de poderes judiciales, considerando 14 ejes de información judicial, a saber: transparencia activa, producción de datos, publicidad y acceso a actos jurisdiccionales, interacción con la ciudadanía, selección y remoción de magistrados, contratación y manejo de personal, código de ética, estrategias de capacitación, sistemas de control y compras públicas (Elena y Ecker, 2015).

Como aspecto positivo en pos de uno de los ejes, la transparencia, y en fecha posterior a la realización del citado estudio, por Acordada 27381, en agosto de 2016, la Suprema Corte de Justicia de la provincia dispuso la publicación en la página oficial de las declaraciones juradas de magistrados y funcionarios que se desempeñan en la justicia mendocina.

Una vez efectuado este paréntesis, y retomando el estudio de campo elaborado a nivel interno, en la consulta realizada por el instrumento de investigación se indagó concretamente sobre las secciones más consultadas por quienes diariamente trabajan en la institución.

De acuerdo a las respuestas brindadas por los usuarios internos de la web se destacan ampliamente la Guía Judicial en un alto porcentaje, seguido casi en igual medida por las secciones Doctrina y Jurisprudencia y Listas Diarias. Otras secciones

de interés señaladas por razones operativas fueron sitios como el de Registros Públicos, Movimiento de Expedientes y, en menor medida, Trámites e Información.

A su vez, un punto al que muchos rescatan como un acierto es el micro sitio de Recursos Humanos, en donde el usuario puede loguearse y acceder a los bonos de sueldo e información sobre licencias y concurso.

4-2-6. Percepción sobre las trayectorias de la comunicación interna. Vertical, horizontal y transversal

Con el objeto de analizar las trayectorias de comunicación al interior de la institución se consultó sobre la cantidad de información recibida, para conocer acerca de la comunicación vertical, sobre la cantidad de información transmitida, es decir lo correspondiente a la comunicación ascendente y, por último, acerca de la situación de cooperación entre dependencias, en cuanto a lo transversal.

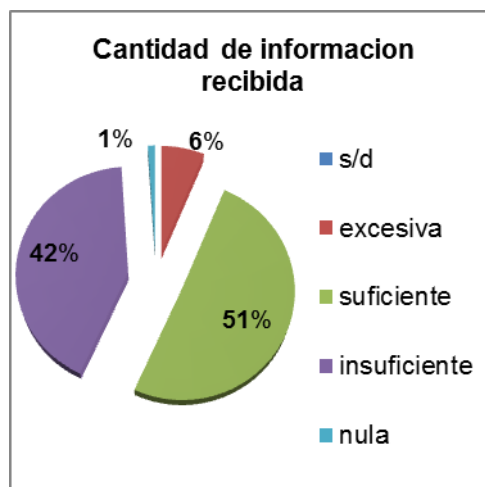


Gráfico N° 15. Cantidad de información recibida

Comunicación descendente:

Ante la consulta sobre la cantidad de información recibida los resultados muestran que la población se encuentra polarizada en dos posiciones casi opuestas. La mitad de los consultados (51%) estima que es suficiente y la otra mitad manifiesta,

por el contrario, no estar conforme y piensa que es insuficiente (42%), excesiva (6%) y nula (1%).

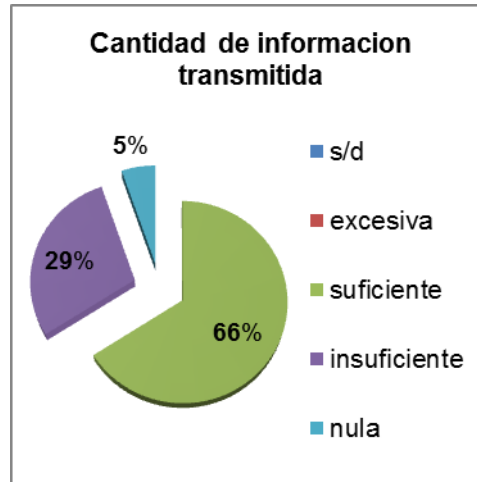


Gráfico N° 16. Cantidad de información transmitida

Comunicación ascendente:

Paralelamente a esto cuando la indagación es inversa, es decir, se consulta acerca de la cantidad de información transmitida, para conocer cuáles son las necesidades o herramientas que tienen que ver con el feedback, la mayoría estima que es suficientes en un 66% y entre insuficiente (29%) y nula (5%) el resto. Es decir, que mayormente, se encuentran conformes con la cantidad de información que transmiten en la organización.

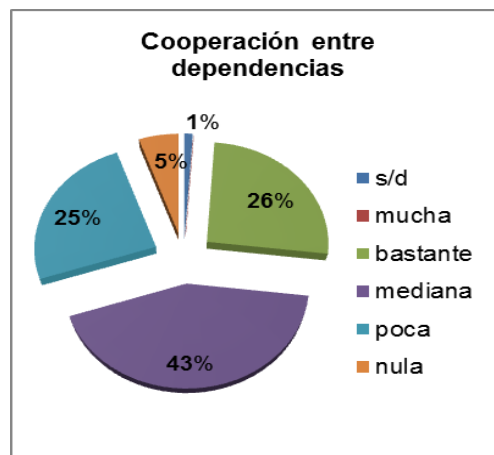


Gráfico N° 17. Cooperación entre dependencias

Comunicación transversal

En referencia a la situación o percepción acerca de la comunicación transversal se consultó acerca de la cooperación entre dependencias. Los resultados no fueron tan positivos ya que casi la mitad de los encuestados estima que hay mediana cooperación (43%), un 30% piensa que hay entre poca (25%) y nula (5%) cooperación y tan sólo un 26% estima que es bastante la cooperación entre dependencias.

4-2-7. Percepción sobre el nivel de rumor institucional

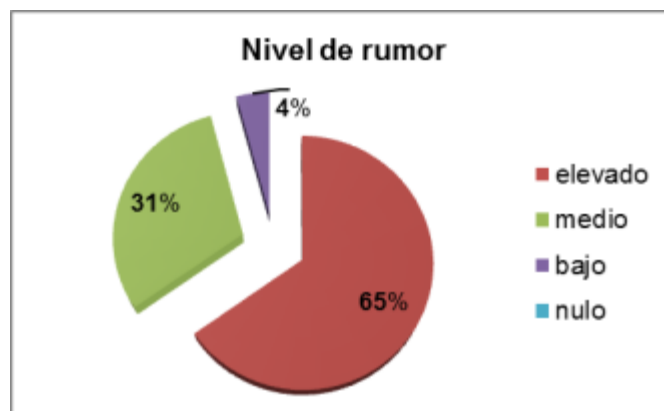


Gráfico N° 18. Nivel de rumor

Uno de los resultados de la encuesta que más definición negativa arroja para la institución sin duda es el que surge ante la pregunta sobre el nivel de rumor percibido por los integrantes de la misma.

En este punto casi el total de los consultados asegura percibir un nivel de rumor ente medio y alto (96%), tan sólo un 4% piensa que es bajo y ninguno que no existe. De este alto porcentaje, el 65% de los entrevistados califica como elevado el nivel de rumor existente.

Si bien el precedente constituye un dato más dentro de los tantos arrojados en el estudio de campo, resulta ser un síntoma a tener en cuenta en el análisis de comunicación interna general ya que ello indica un crecimiento incontrolado de la circulación de información por canales informales de comunicación. Esto se puede

deber a una falla en la gestión de comunicación por los canales formales establecidos previamente, al incremento del radio pasillo motivado, quizás, por la escasez de espacios de escucha interna que colaboren en la canalización de quejas y/o requerimientos del personal.

4-2-8. Expectativas frente a un plan de comunicación

Si bien la decisión de elaborar un plan de mejora de cualquier componente de un sistema organizacional, en este caso la comunicación interna del Poder Judicial, no depende de la opiniones expuestas en este sentido, sino de las necesidades concretas detectadas y de las posibilidades de llevarlo adelante, es importante conocer el pensamiento de quienes conforman el motor de la institución.

En este punto la encuesta consultó mediante pregunta abierta acerca de las expectativas existentes en cuanto a la elaboración de un plan de comunicación interna.

En general las respuestas fueron auspiciosas frente a esta posibilidad, en manifestaciones como: son “buenas”, “altas” “es necesario”, “las mejores”, “creo que sería positivo” o “creo que no es una expectativa sino una necesidad”.

Otros lo califican positivamente y agregan lo que esperan debería lograrse a partir de ello; “sería bueno que implique menos verticalidad y más participación del personal”, “lo veo interesante mientras contemple todo”, “que logre mejorar, comunicando los cambios antes de su implementación”, “que mejore y se adapte a los tiempos actuales”, “que incluya a todos los sectores por igual”, “que informe de manera previa y clara sobre distintas situaciones para evitar el rumor” , “que mejore el que ya existe” o “que contemple las necesidades del personal a fin de lograr su motivación y crecimiento”.

En menor medida algunos se manifestaron más escépticos respecto a esta posibilidad, con expresiones como las siguientes: “no tengo expectativas”, “en la situación en la que nos encontramos ninguna” o “no tengo porque se hace todo a nivel jerárquico sin consultar a los integrantes de la organización”.

4-3. Consideraciones preliminares

Como resultado del precedente estudio de campo se ha logrado establecer a grandes rasgos el estado de situación de la comunicación interna dentro del Poder Judicial de Mendoza.

Mediante la metodología escogida se obtuvo una muestra bastante representativa del todo, ya que se replica porcentualmente la realidad institucional en tanto diversidad etaria, de sexos, lugares de trabajo y nivel educativo. En este sentido, a entender de esta investigación, se puede realizar una descripción de la situación comunicacional de la organización en un momento concreto del quehacer institucional.

El perfil del entrevistado se definió como heterogéneo en cuanto a las edades, con un alto nivel educativo y una preponderancia de las carreras vinculadas con el derecho, tanto del sector jurisdiccional como administrativo.

Con datos estadísticos de las respuestas y cualitativos de las fundamentaciones surge como información la existencia de altos niveles de insatisfacción y calificaciones negativas acerca de la comunicación interna, aunque un porcentaje importante refiere sentirse satisfecho a este respecto más que nada a nivel micro, es decir, en el lugar de trabajo en donde se desempeñan, rescatando las relaciones personales y el diálogo interno.

Los mayores problemas mencionados están más vinculados a la comunicación de la organización como un todo, a la forma de comunicar el funcionamiento de la organización, los cambios y la verticalidad de la misma.

Si bien se analiza una organización de tipo formal, tradicional y burocrática el estudio arroja que, aunque existe una preferencia hacia los formatos más tradicionales de comunicación, se utilizan tanto aquellos formales como informales y ambos, dependiendo de la ocasión.

Es decir, tanto los tradicionales formatos formales como notas, mails oficiales o reuniones de trabajo o la utilización de soportes como carteleras y boletines como la preferencia de la comunicación cara a cara, encuentros informales y otras opciones como la intranet son evaluadas como válidas, todo depende de la forma en que son utilizados para el logro de los objetivos. Es allí donde surgen algunas críticas tales como la verticalidad, la poca actualización, la restricción de información, la pobreza de lenguajes, entre otros.

En este punto los consultados refieren propuestas concretas, variadas y muy ricas del mejoramiento de ciertos aspectos atinentes a la comunicación interna, tales como la incorporación de boletines en la web, la optimización de los soportes existentes, la mediación laboral y opciones como un sistema de reuniones por fuera para aunar criterios.

Otro dato que surge de la consulta es que trabajadores judiciales suelen utilizar todo tipo de fuentes informativas, y aunque prefieren contar con la palabra oficial del organismo como institución, también lo hacen mediante canales como diarios locales u otros medios de comunicación. Este punto es importante a tener en cuenta, ya que si la información que circula se encuentra controlada, planificada y organizada, se minimiza el poder del radio pasillo que indefectiblemente se transforma en un alto nivel de rumor.

Nuevamente aquí muchos de los consultados manifiesta que no es necesaria la incorporación de nuevos medios de información sino más bien la optimización de los existentes. Es en este punto en donde el enfoque sobre la web institucional resulta oportuno, ya que la mayoría afirma utilizar este medio habitualmente.

Si bien la página web requeriría de un análisis específico y más profundo en tanto las nuevas tecnologías de la información y la comunicación resultan ser la puerta de acceso a la organización, a los fines del trabajo solo se hizo una aproximación preliminar.

Las secciones más consultadas, de acuerdo a las respuestas, están más que nada vinculadas a la labor diaria, operativa y funcional como la Guía Judicial y Doctrina y Jurisprudencia. A su vez, son muy valorados los espacios que tienen en cuenta a la persona en forma individual como el sitio de Recursos Humanos que permite al usuario acceder a información personal.

En cuanto a las trayectorias de la información los datos arrojan resultados equivalentes. Por un lado se encuentran aquellos que se sienten satisfechos con la cantidad de información recibida y, casi en el otro extremo, y en igual medida, los que piensan que no es suficiente. Lo mismo ocurre con la cantidad información transmitida. En relación a la comunicación transversal es mayor el porcentaje de aquellos que estiman que podría mejorar.

Sin lugar a dudas el dato más significativo es el que surge a partir de la indagación sobre del nivel de rumor, en donde casi el total de los consultados percibe en este punto un indicador a mejorar, calificándolo como elevado y medio.

La generalización de rumores y quejas por canales informales de comunicación son síntomas a tener en cuenta a la hora de establecer planes de mejora institucional. La carga negativa de los rumores, quejas o informaciones no controladas por la organización no son precisamente aspectos que colaboren en la motivación, el sentimiento de pertenencia y la reputación interna; más bien corrompen y corroen internamente los lazos comunicantes y dificultan los resultados frente al establecimiento de proyectos de mejora, procesos de transformación y modernización y en las intenciones de generar organizaciones más colaborativas, humanas, inclusivas y cercanas.

En el siguiente capítulo, valiéndose de los datos surgidos a partir del estudio de campo, y haciendo uso de los aportes teóricos de algunos autores especialistas en comunicación institucional interna, se desarrollaran propuestas de mejora que podrán ser insumos necesarios a la hora de elaborar un plan de comunicación interna para la institución analizada.

Capítulo V

Propuestas de mejora para un Plan de Comunicación interna. El camino hacia la “nueva organización judicial”

Expuesta y analizada la situación de la realidad institucional del Poder Judicial, presentada una auditoría comunicacional mediante observaciones sobre productos existentes, obtenidos los resultados preliminares de un sondeo de opinión en formato encuesta a los públicos internos de la misma, resulta conveniente a continuación, presentar un análisis de los mismos y luego diagramar una propuesta estratégica de gestión de comunicación interna para el Poder Judicial de Mendoza.

Como sustento de la misma se realiza, en una primera instancia, un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA) en materia de comunicación interna.

En este capítulo final se presenta la intervención comunicacional propuesta con sus correspondientes resignificaciones culturales; la especificación y justificación de las actividades, técnicas, medios y soportes de comunicación, lenguajes y discursos para la resolución de las problemáticas abordadas. Por último, se describen las formas de monitoreo y evaluación previstos para medir los resultados de la estrategia comunicacional.

5-1. Análisis FODA comunicacional

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender las condiciones competitivas del entorno y las capacidades propias para subsistir en dicho campo. La sigla expresa las cuatro variables a analizar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A continuación se desarrolla la matriz FODA elaborada para la institución.

Matriz FODA en Comunicación Interna

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Público interno heterogéneo y con un alto nivel de instrucción. ✓ Medios, tecnologías y canales necesarios para trabajar en comunicación interna: cartelera, intranet, internet, computadoras personales, imprenta, línea telefónica 0800, celulares oficiales para algunos funcionarios, comunicaciones periódicas como boletín de biblioteca, acordadas y resoluciones, etc. ✓ Existencia de profesionales en planta de personal para trabajar en comunicación interna. ✓ Existencia de un portal institucional elaborado por personal de la institución. ✓ Existencia de dependencias administrativas y de gestión para trabajar en coordinación, programas de capacitación on line y off line. ✓ Predisposición del personal a trabajar y generar propuestas para mejorar la comunicación interna. ✓ Utilización de formatos formales e informales para la comunicación. ✓ Edificios propios y en alquiler. ✓ Planes de mejoramiento de gestión en ejecución., trabajo integral en derechos humanos y acceso a la justicia y género. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mediano nivel de satisfacción de comunicación interpersonal –en el micro espacio social en donde se desempeñan. ✓ Utilización de distintas fuentes de información pero destacada preferencia por canales oficiales. ✓ En la web, consultas a las secciones operativas y gran valoración de aquellas en las que se puede participar, aunque sea en forma mínima. ✓ Coyunturalmente está inmerso en un proceso de cambio cultural e institucional. ✓ Existencia de reuniones formales e informales programadas por sector y de acuerdo a las necesidades.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>A nivel institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Depende del presupuesto provincial. ✓ No están explicitados en un documento los aspectos de la identidad organizacional: misión, visión, valores y objetivos. <p>A nivel comunicacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe manual del empleado actualizado y de fácil acceso y lectura. ✓ Tampoco hay un manual de comunicaciones que regule las mismas. ✓ No se hace clipping de medios, y no hay actualización y planificación de la cartelera como canal de comunicación interna directa. ✓ No posee revista, línea abierta al personal, video institucional ni anuario. ✓ Tampoco hay elaborado un código de ética. ✓ Cada dependencia transmite información sin lineamientos comunes preestablecidos. ✓ Altos niveles de insatisfacción de comunicación interna organizacional. ✓ Excesiva verticalidad en la comunicación, poca segmentación, poca actualización y restricción de la misma. ✓ Excesiva burocratización de los procedimientos. ✓ Comunicación por reacción y no proactiva. 	<p>A nivel institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura burocrática, especialmente de algunos sectores de la institución. ✓ Altos niveles de ausentismo, producto de la desmotivación, falta de incentivos y problemas de salud mental. <p>A nivel comunicacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Excesivo nivel de rumor, por la insuficiencia de comunicación interna formalizada.

5-2. Propuesta estratégica de comunicación interna

La propuesta estratégica de comunicación interna para el Poder Judicial de Mendoza se enmarca, de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico comunicacional, el estudio de campo y el análisis FODA efectuado, en la concepción que sobre el tema aporta el especialista Manuel Tessi, en su libro “Comunicación Interna en la Práctica”. El autor propone trabajar en forma integral a partir de siete premisas básicas:

- 1- Escuchar primero
- 2- Capitalizar las quejas
- 3- Ordenar la emisión
- 4- Narrar con significado
- 5- Ofrecer la palabra
- 6- Medir los logros
- 7- Y... el cuadro de resultados (Tessi, 2016)

Los supuestos de la propuesta coinciden con su visión de que trabajar en comunicación interna en una organización es el primer paso para ocuparse de la comunicación institucional en forma integral; que debe tener una estrategia, táctica y lenguajes específicos diseñados para el público interno de la misma, aquel que forma parte de ella, que la conoce, la comprende y la vivencia de otra forma que el de la audiencia externa, que requiere de otros lenguajes, otros canales y formalidades de comunicación.

Para ello, la institución – como se ha señalado anteriormente- no tiene prevista un área destinada específicamente a la comunicación interna hasta el momento. Por ese motivo se definen dos niveles de abordaje: lo real y lo ideal.

5-2-1. De lo real a lo ideal

Lo real: Adaptación de estructuras existentes

La Secretaría de Información Pública es actualmente la estructura pensada por la institución para trabajar en comunicación institucional. Si bien en la actualidad esta dependencia de la Suprema Corte de Justicia, concentra sus acciones en las relaciones institucionales hacia el afuera, prensa y algunos proyectos de acceso a la justicia tales como un Móvil de Información Judicial y una línea de atención al ciudadano 0800 Justicia, aún no cuenta con un área que se dedique exclusivamente a la comunicación interna.

Desde su propia nominación esta oficina aún funciona bajo el paradigma lineal de la información mecanicista superado en la actualidad por las visiones que contemplan a la comunicación como un proceso humano, dinámico y contextual. Las organizaciones compuestas por seres humanos son también dinámicas al igual que sus estructuras y por ende también sus procesos de comunicación.

Desde este punto de partida una propuesta posible sería adaptar la estructura de esta dependencia para comenzar a trabajar ordenadamente con planes de comunicación interna integrada, además de lo que actualmente realiza; incorporar acciones concretas de comunicaciones internas, planificadas y diseñadas de acuerdo a las necesidades del mapa de públicos interno determinado y analizado previamente.

De ser ésta una posibilidad superaría el paradigma del press agent (agente de prensa) para pasar al de comunicación institucional integrada.

Lo ideal: Puesta en funcionamiento de un organismo o departamento de Comunicación Institucional, diferenciado por áreas de trabajo:

✓ **Comunicación integrada:** que se encargue de la comunicación organizacional como un todo que comprenda tanto lo interno como lo externo desde distintos aspectos: Diseño, planificación, puesta en marcha, seguimiento y evaluación de todo lo referente a la identidad organizacional, imagen institucional interna y externa, comunicación al interior de la organización, elaboración y selección de soportes y herramientas de comunicación interna y externa; actualización de contenidos web y coordinación de programas con referentes comunicacionales por área para trabajo en red, desde las distintas sub-dependencias desde donde se genera información de interés tanto interna como externa de la primera Circunscripción Judicial y de las otras.

✓ **Área de Comunicación Interna:** consultoría en materia de comunicación por áreas; elaboración planificación, ejecución y medición de planes de comunicación interna, y todo lo referente a la imagen interna de la institución. Estrategias de escucha y capitalización de quejas, puesta en marcha de planes de mejora; desarrollo y optimización de medios formales e informales, evaluación, medición y comunicación de resultados. Planificación de capacitación in situ, entre otras acciones. Estrategias de comunicación e información diferenciada por públicos de acuerdo a sus intereses.

✓ **Área de Comunicación Externa:** Diseño e imagen institucional externa; desarrollo de una estrategia comunicacional por públicos, de acuerdo al mapa de públicos externo debidamente actualizado; prensa institucional, medición y seguimiento de la imagen institucional en medios, mediante el clipping diario, con actualizaciones y evaluaciones medibles. Capacitación en ambos sentidos, desarrollo de media trainings para referentes mediáticos internos, y a la inversa capacitaciones en temáticas judiciales a periodistas judiciales; actualización, creación y puesta en marcha de soportes de comunicación externa formales, desarrollo web y asesoría jurídica y mediática por área y por sector.

De acuerdo con la concepción que comprende a la comunicación institucional como una actividad que atraviesa la estructura organizacional en toda su dimensión, el posicionamiento de la propuesta se sostiene en la idea de que, en una institución tan compleja y vasta, debería trabajarse la comunicación en forma de red, con referentes en las distintas áreas de gestión y con el seguimiento y coordinación de una línea central.

El área de comunicación interna debería plantearse como objetivos:

- a- Sensibilizar e implicar a todos los niveles de la organización en los valores comunes de la misma.
- b- Contribuir a crear un ambiente de trabajo eficaz y motivador.
- c- Reducir distancias o barreras comunicativas entre los trabajadores.
- d- Mejorar la imagen de la organización y sus departamentos ante los trabajadores y colaboradores.

Entre las áreas que, a entender de este estudio, deberían trabajar en red con el departamento de comunicación central se encuentran todas aquellas en las que, por su actividad, son generadoras de información de interés tanto para el público interno como para el externo. A saber:

✓ **Servicio de Información Jurídica.** Incluye las siguientes sub-áreas:
Biblioteca, Informática documental y Fallos judiciales

En esta dependencia el referente comunicador debería gestionar el gran cúmulo de información jurídica que se genera diariamente desde lo local, nacional e internacional y elaborar estrategias de comunicación de las mismas, desarrollo de

herramientas en distintos soportes, actualización de información en el micro sitio web, elaborando de métricas de seguimiento. Además de llevar adelante la comunicación propia de la dependencia en lo referente a la identidad: misión, visión, valores y objetivos, todo en coordinación con el área de comunicación central específica.

✓ **Centro de Capacitación Manuel A. Sáez**

En esta dependencia el referente sería un aporte a la gestión de comunicación de la gran cantidad de actividades de capacitación que en ella se realizan. Desde la planificación, seguimiento, actualización y elaboración de herramientas de comunicación en distintos soportes, optimización de los existentes y generación de nuevos. Además de la actualización concreta de información que se publica en el micro sitio web. Elaboración y propuestas en base a estudios de campo de necesidades de capacitación y generación de estadísticas y métricas de satisfacción de resultados. Resúmenes ejecutivos, bases de datos, seguimiento del accionar de la dependencia, mediante coberturas específicas. Siempre en coordinación con el área de comunicación institucional.

✓ **Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional**

Desde esta oficina de la Corte se gestionan proyectos y programas de mejora y modernización de la institución. Un referente comunicador sería el encargado de vehicular los contenidos y estrategias de comunicación que tengan que ver con estado de los proyectos, la participación de las partes, elaboración de informes, de bases de datos y bancos de imágenes que luego podrían ser de interés y de material útil a la estrategia de comunicación general.

✓ **Cuerpo de Mediadores**

En esta dependencia la acción de un comunicador organizacional constituiría un aporte a la gestión de comunicación interna y externa del organismo, generando mecanismos de comunicación hacia adentro entre los mismos mediadores, la comunidad judicial y la ciudadanía. Podrían elaborarse estrategias de comunicación para dar a conocer los beneficios del proceso de mediación, características, procedimientos, estadísticas, etc.; elaboración de manuales de los procedimientos a seguir en distintos soportes, generación de herramientas concretas tales como folletería, boletines internos y externos, segmentados por público y por fuero; además

de actualización del micro sitio web, medición y comunicación de resultados y necesidades de mejora. También se podría actualizar la página con la comunicación de las acciones del Centro, programar reuniones, capacitaciones y charlas.

✓ **Departamento de Aula Virtual**

En esta área el profesional de la comunicación sería el encargado de la gestión de comunicación del departamento. Desde la planificación, seguimiento y elaboración de herramientas de comunicación en distintos soportes, optimización de los existentes y generación de nuevos hasta la actualización y generación de información del micro sitio web. Elaboración de informes y propuestas en base a estudios de campo de necesidades de capacitación, generación de estadísticas y métricas de satisfacción de resultados. Resúmenes ejecutivos, bases de datos, seguimiento del accionar de la dependencia, coberturas específicas, entre otras.

✓ **Oficina de Estadísticas**

En esta dependencia la labor de un referente comunicador colaboraría con la elaboración de informes de estudios estadísticos elaborados para facilitar la interpretación de resultados y la comunicación de los mismos tanto interna como externamente. A su vez, podrían realizarse propuestas más completas incorporando tareas como la generación de estudios al interior de la institución de diferente índole, con metodología tanto cuanti como cualitativa, la elaboración de informes de resultado en distintos tipos de redacción para compartir con diferentes públicos y la generación de estrategias de comunicación interna y externa que sean útiles para la toma de decisiones de gestión.

✓ **Secretaría Administrativa**

Desde esta dependencia, entre otras tareas, se comunica mediante soporte digital a los integrantes de la organización las Resoluciones y Acordadas que dirigen el desenvolvimiento del quehacer institucional y de las decisiones que tienen que ver con la administración organizacional. Las mismas llegan a los correos internos en forma directa. Podría generarse desde aquí una estrategia de comunicación con un resumen explicativo para guiar la lectura y selección de los destinatarios, lo que representaría un ahorro de tiempo y sería un aporte a la optimización del correo electrónico. Además se

podría establecer una estrategia de comunicación interna de la dependencia que aúna diferentes sub-áreas.

✓ **Dirección de Recursos Humanos**

Desde esta dependencia la tarea de un comunicador organizacional sería de utilidad en varios aspectos y fundamentalmente en la elaboración, generación y seguimiento de acciones de comunicación interna tanto de la dependencia como de la institución. Elaboración de herramientas de comunicación tradicionales para los distintos públicos internos segmentados de acuerdo al interés; generación y actualización de soportes, tanto virtuales como en papel. Proyección de estrategias de escucha activa y capitalización de quejas para desarrollar propuestas de mejora, que colaboren en la mitigación de rumores y quejas. Elaboración de métricas específicas y seguimiento de resultados en distintas temáticas que tienen que ver con el personal. Actualización de contenidos tanto de la página como de otros soportes digitales de comunicación interna. Elaboración y redacción de informes de gestión.

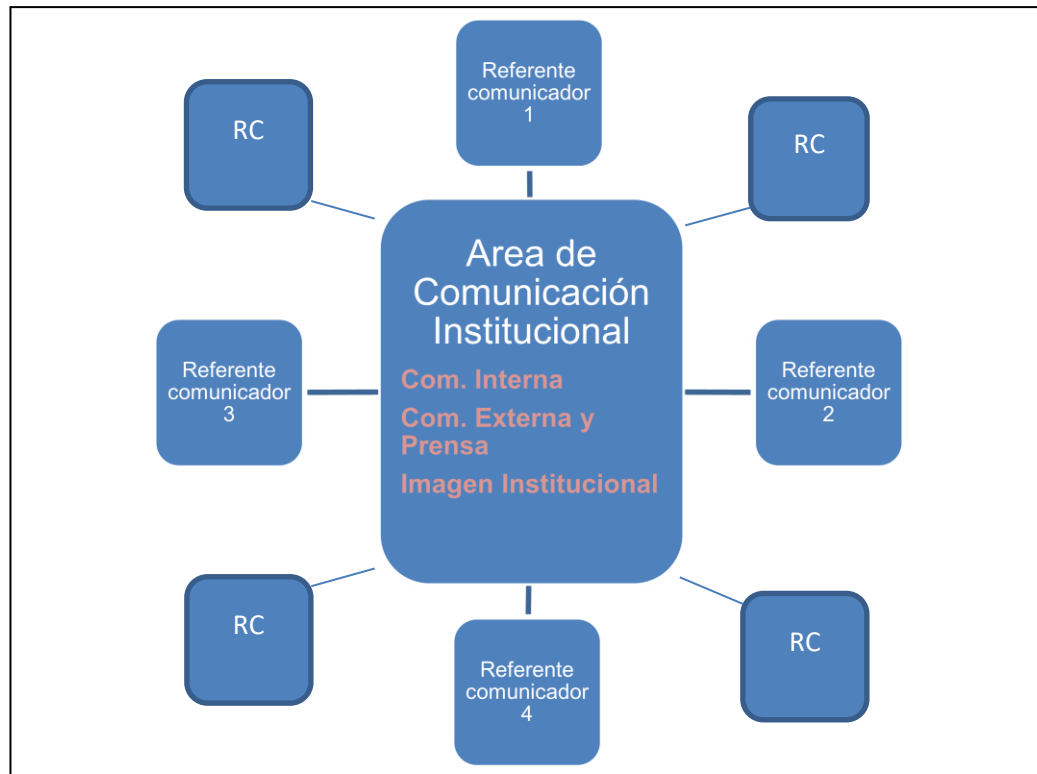
✓ **Dirección de Derechos Humanos y Acceso a la Justicia:**

En esta dependencia el referente comunicador sería el encargado de vehicular y elaborar estrategias, soportes y herramientas de comunicación interna y externa con información referente al área. Elaboraría estadísticas, informes y actualizaría el micro sitio web del área, conforme con los lineamientos de comunicación establecidos.

✓ **Dirección de la Mujer**

En esta dependencia la labor de un comunicador organizacional sería de gran utilidad tanto en lo referente a la comunicación interna como externa de la tarea que se realiza allí en tanto objetivos, acciones, estadísticas y novedades. En la planificación, seguimiento y evaluación de herramientas concretas en distintos soportes, comunicación de estadísticas en diferente tipo de redacción segmentada por público de interés. Elaboración de boletines de difusión interna y externa, estrategias de comunicación relacional, capacitaciones, entre otras. Actualización del microsítio web, clipping segmentado de noticias de género de aparición en medios, seguimiento y métricas específicas de interés para las distintas audiencias.

Esquema comunicacional propuesto



Fuente: Elaboración propia

Este esquema ha sido diseñado en base a la convicción –al igual que Tessi- de que el Departamento de Comunicación de una organización no debe ser el principal emisor de la misma sino su principal asesor de los muchos emisores que la organización tiene (2016).

5-3. Plan de Comunicación Interna

La elaboración de un Plan de Comunicación Interna para el Poder Judicial es el primer paso para comenzar a trazar el camino hacia una política de comunicación definida por la institución. Si bien se trata de un desafío, que implica el esfuerzo de construir desde las bases, frente a barreras culturales y estructuras tradicionales arraigadas, todo camino empieza por el comienzo y es importante animarse a dar el primer paso.

5-3-1. Definición de la estrategia comunicacional

La estrategia definida para el plan se encuentra enmarcada en la máxima de Benjamin Franklin: “Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo” (Tessi, 2016). Es decir tomar la gestión de comunicación interna como una herramienta para ir cambiando paulatinamente el paradigma comunicacional vigente, verticalista, homogéneo y reactivo, hacia uno más participativo, sectorizado y anticipatorio.

Para ello, previamente a la elección de los medios para canalizar los mensajes – táctica comunicacional- se deberán establecer los objetivos comunicacionales de largo, mediano y corto plazo.

Como, de acuerdo a los resultados que surgen de la encuesta al personal, uno de los problemas de comunicación más importantes a trabajar es el de la propagación del rumor, la estrategia a seguir deberá centrarse en la implementación de acciones de escucha activa, capitalizando las quejas, para a partir de allí, comenzar en un trabajo más táctico de planificación de medios y canales de comunicación interna.

5-3-1-1. Premisas estratégicas para el trabajo en comunicación interna

En cuanto a mejoras en comunicación formal se señalan sintéticamente las siguientes acciones posibles, de acuerdo a la instancia o momento y a la premisa planteada.

Se han distinguido tres claras instancias: En la primera fase denominada Planificación se aplican dos premisas; Escuchar primero y Capitalizar las quejas. En la segunda fase identificada como Implementación, se aplican tres instancias: Ordenar la emisión, Narrar con significado y Ofrecer la palabra. Finalmente una tercera y última instancia se ha denominado Evaluación y es cuando se intentará Medir los logros y establecer un cuadro de resultados.

En el cuadro siguiente estratégico se explican cada una de las mencionadas premisas según el momento o instancia a desarrollar y algunas acciones precisas para cada una de ellas.

<p>2</p> <p>Implementación</p>	<p>2-1. Ordenar la emisión</p> <p>2-2. Narrar con significado</p> <p>2-3. Ofrecer la palabra</p>	<p>En este paso es importante conocer a quiénes deben ir dirigidos los mensajes y por qué medios. Equilibrar la emisión de mensajes orales y escritos, formatos y frecuencia.</p> <p>No serán los mismos aquellos dirigidos en forma particular, grupal de un sector, empleados de un área, que a funcionarios, magistrados y ministros.</p> <p>Aquí deberá trabajarse con los resultados de la escucha activa y el mapa de públicos. Esta instancia evita dejar toda la responsabilidad al área de comunicación, quien en algunas ocasiones haría sugerencias a modo de coaching interno.</p> <p>Todo lo que se comunique debe ser “significativo” para quien recibe el mensaje. Es decir, las comunicaciones significativas encienden el fuego de la motivación y le dan sentido al mensaje. No sirve de nada hacer comunicaciones verticales para todos por igual si dicha información sólo será de interés para un sector determinado.</p> <p>Es importante trabajar coordinadamente con las diferentes áreas en el armado de bases de datos interna y de diferenciar por grupos de interés las listas de distribución de mails, para el envío diferenciado de mensajes.</p> <p>Lo mismo pasa con la comunicación oral. Si están dirigidas y comunicadas en forma segmentada son más efectivas que aquellas que lo hacen en forma masiva.</p> <p>Para obtener mejores índices motivacionales es importante generar conversaciones.</p> <p>Si bien las comunicaciones escritas generan conocimiento racional, el dialogo presencial genera compromiso motivacional.</p> <p>Acciones complementarias de las señaladas en el punto 1, <i>escuchar primero</i>, van un poco más allá en esta instancia, en donde el empleado tiene la posibilidad de tener la palabra.</p> <p>Pueden establecerse mecanismos en la página oficial de acceso interno, tipo blogs, en donde los empleados cuenten con la opción de opinar sobre algunos temas de gestión institucional, proponer ideas, etc.</p> <p>Si se genera algún medio de comunicación como una revista interna digital o en papel, debería preverse un espacio también destinado al efecto.</p>
<p>3</p> <p>Evaluación</p>	<p>3-1. Medir los logros</p> <p>3-2. ¿Y el cuadro de resultados?</p>	<p>Debería repetirse la encuesta o mecanismo de aplicación específica para medir si ha habido alguna mejora o si es necesario seguir trabajando sobre el tema.</p> <p>Si bien este aspecto se refiere al impacto que las acciones de comunicación interna generan en el estado financiero de la organización, sería interesante llevar un control sobre el nivel de satisfacción del personal, con el índice de ausentismo y demás aspectos críticos, propios de organizaciones estatales.</p>

5-3-1-2. Propuestas de mejora a partir de los resultados de la encuesta

De acuerdo al resultado obtenido por la encuesta surgen de una primera lectura algunas problemáticas, en base a las cuáles pueden sugerirse algunas propuestas de mejora.

5-3-1-2-1. Nivel de satisfacción del estado de la comunicación interna

En la encuesta aparece un bajo nivel de satisfacción en este aspecto. Es calificado como poco transparente, fraccionada e interesada.

Propuestas de mejora

Como primera medida debería comenzarse con la **optimización de los canales** de comunicación interna ya existentes, teniendo en cuenta que luego debería establecerse una propuesta de comunicación específica para cada uno de ellos, a saber:

- **Cartelera:** distribución, mantenimiento y seguimiento.
- **Mailings:** envíos de información por mail. Establecer un sistema segmentado por grupos de interés.
- **Sitios y micrositiros:** optimización y actualización de contenidos. Deberían ser parte de la capacitación a referentes comunicacionales de los distintos sectores generadores de información de interés.

Una vez optimizados los medios existentes podrían ir incorporándose algunas nuevas plataformas de acuerdo a la necesidad.

- **Blog o revista institucional interna:** para la carga de novedades con envíos periódicos –semanales o diarios de acuerdo a la necesidad-. Esto podría estar incorporado en la página oficial.

- **Listas de distribución segmentadas:** Para poder trabajar estratégicamente la comunicación interna segmentada será necesario realizar la segmentación de las listas de distribución con colaboración del sector informático y de recursos humanos.

- **Clipping informativo general:** con información de interés para toda la institución, con envíos diarios y posibles actualizaciones.

- **Clipping informativo segmentado:** con información de interés para públicos específicos con actualizaciones de acuerdo a la necesidad. Los envíos deberían llegar por distintas plataformas; mail, teléfonos oficiales, y con actualización en la página.

- Comunicación y seguimiento de actividades de la Corte.

5-3-1-2-2. Comunicación Interna Formal

En este punto los resultados de la encuesta no arrojan una problemática evidente. Surge una equivalencia respecto de la utilización tanto de medios formales como informales. En cuanto a la optimización de cada uno de ellos, los consultados señalan algunas propuestas, que es válido tenerlas en cuenta al momento de una planificación.

Propuestas de mejora

- **Cronograma de visitas de referentes de la Corte:** Las visitas a los espacios de trabajo de referentes de la Corte tendrían como objetivo establecer vínculos, motivar y acercar sectores. Sería importante que en las mismas se receptaran las inquietudes y se comunicaran algunas novedades. Debería luego hacerse una sintética devolución.

- Optimización del **sistema de comunicación de Acordadas y Resoluciones**, con resúmenes temáticos. Podría elaborarse un pequeño boletín con la síntesis de cada una, con envíos periódicos y en donde puedan linkearse a aquellas de su interés.

- Elaboración de **manuales de procedimientos y funciones:** este material sería para los distintos lugares de trabajo y deberían estar escritos en lenguaje sencillo y accesible. Deberían ser vehiculizados en coordinación con el área de comunicación y el departamento en particular.

- Creación de **canales de gestión de consultas, quejas y sugerencias:** estos pueden ser una línea telefónica, una dirección de mail, equipos interdisciplinarios e interáreas, buzones de sugerencia off y on line, entre otros.

- **Capacitaciones presenciales y virtuales** en habilidades como comunicación efectiva, manejo de las emociones, liderazgo y trabajo en equipo; además de actualización de contenidos web, en coordinación con las áreas de capacitación y de comunicación.

5-3-1-2-3. Comunicación Interna Informal

En este aspecto los consultados manifiestan su utilización en forma casi equivalente. Aunque la mitad prefiere la comunicación no mediada por soporte alguno, como los encuentros cara a cara y las reuniones; otros lo hacen mediante algún dispositivo como el teléfono o la intranet. El personal hizo propuestas válidas a tener en cuenta.

Propuestas de mejora

- ✓ Elaboración de **Planes de capacitación** de temas que tengan que ver con lo relacional/ comunicacional.
- ✓ Creación de un **grupo interdisciplinario e interárea** para el tratamiento y seguimiento de problemáticas laborales y relacionales específicas, con elaboración de informes y presentación de sugerencias.
- ✓ Establecimiento de **espacios de escucha y puesta en común** en los grupos de trabajo. Pueden sugerirse desayunos de trabajos, conmemoración de días especiales, utilización de carteras por áreas con instructivos e informaciones específicas que pueden ser utilizadas como herramienta de cohesión.

5-3-1-2-4. Fuentes de Información

En cuanto a las fuentes utilizadas aparece una manifiesta necesidad de mejorar los medios oficiales.

Propuestas de mejora

- Optimización de los espacios de información del sitio oficial. Esto debería inscribirse en un plan específico de optimización del sitio y micrositos web y de los canales de información existentes.

5-3-1-2-5. Trayectorias de comunicación

Respecto de las trayectorias los resultados fueron equivalente entre los que piensan que reciben lo suficiente y los que no y que transmiten lo suficiente y los que

no. Igualmente algunas propuestas de mejora son relevantes para aquel sector más insatisfecho.

Propuestas de mejora

- **Optimización de información transmitida:** –comunicación vertical y horizontal-en cuanto a cantidad y calidad, frecuencia, lenguaje utilizado. Establecer una normativa o un manual de estilo de comunicación on line con lenguaje simple, comprensible, accesible.

- Elaboración de **material de apoyo** a la información tales como instructivos, videos, fotonoticias, infografías, manuales, diccionarios jurídicos, entre otros. Y establecer mecanismos de respuesta con links o direcciones de contactos.

- Optimización en la **cooperación entre dependencias** –comunicación transversal- a partir de reuniones inter áreas para compartir conocimientos, visiones y experiencias; puesta en común de acciones de mejora conjunta y hasta el establecimiento de redes internas.

5-3-1-2-6. Percepción del rumor

En este punto los resultados hacen visible una situación a tener en cuenta; la existencia de una elevada percepción de rumores al interior de la institución.

Propuestas de mejora

- Puesta en marcha de un **programa de escucha activa.**

- Establecimiento de **canales de escucha** grupal e institucional en donde se recepcionen las problemáticas que surjan que afecten el trabajo en equipo y la convivencia laboral.

- Optimización de canales oficiales de comunicación. La desinformación oficial sobre temas institucionales genera la propagación de rumores.

5-3-2. Destinatarios del plan

Los destinatarios del proyecto deberían ser todos los miembros de la organización y las acciones tendrían que implementarse por sectores de acuerdo al mapa de públicos elaborado.

Un estudioso de la comunicación tenía una máxima muy cierta: “para cada público su mensaje, para cada mensaje su público”. Por este motivo en el siguiente apartado se detallarán algunas acciones posibles en forma segmentada de acuerdo al mapa de públicos interno elaborado previamente.

5-3-3. Cronograma de propuestas

<p>Primer Trimestre</p>	<ul style="list-style-type: none">- Confección de manuales: Manual de Empleado y de manuales de procedimientos por áreas; manuales de comunicación en distintos soportes. (en vinculación con Recursos Humanos y con las áreas de interés). Su utilización sería transmitida al personal mediante capacitación en el lugar. - Difusión: Publicación por los medios internos disponibles - intranet, página, mailings, cartelera el inicio del proceso de comunicación interna y algunas características del plan a trabajar. - Revista: Diagramación de propuesta de revista interna o <i>house organ</i> (digital e impresa) - Cartelera: Elaboración de plan de optimización de cartelera. (en colaboración de proyectos técnicos). - Intranet e internet: Elaboración y puesta en marcha de plan de optimización de intranet e Intranet. (en vinculación con Dirección de Informática) - Plan de “escucha activa”: Lanzamiento y comunicación de propuestas de escucha activa; líneas telefónicas de recepción de propuestas, quejas y sugerencias; buzones de sugerencia on line y físicos; establecimiento de mediación laboral (en coordinación con Recursos Humanos y Dirección de Informática).
--------------------------------	--

<p>Segundo Trimestre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y fortalecimiento de las anteriores acciones. - Capacitación: en habilidades comunicacionales para el trabajo (en vinculación con las áreas de capacitación) y programas de capacitación en el lugar de trabajo. - Red de referentes de comunicación interna: desarrollo y puesta en marcha. La que funcionaría como una estructura de corresponsales. Esta red podrá nutrir el plan de comunicación, divulgar mensajes, conseguir información, detectar y aclarar rumores, alimentar los medios de comunicación interna, transmitir el estado de ánimo de sus áreas, influir positivamente en su entorno y ser agentes de cambio. - Listas de distribución por sector y áreas de interés: elaboración de bases de datos para trabajar en comunicación sectorizada. (en colaboración con Recursos Humanos y Dirección de Informática) - Reuniones de trabajo: Establecimiento de cronogramas. para optimización de comunicación
<p>Tercer Trimestre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Continuación de anteriores acciones. - Clipping de medios: Lanzamiento del sistema de resumen de medios general con carga de noticias, videos y seguimiento de la actividad judicial y de Corte, con actualización diaria (elaboración parte del área de comunicación y parte de contratación privada). - Clipping de medios por sector: Lanzamiento del seguimiento por áreas de interés y envíos periódicos a celulares y mails oficiales. (elaboración parte área de comunicación, parte contratación) - Calendario de actividades culturales: JusCultural Elaboración de un calendario actividades culturales en el hall de

	<p>entrada del primer piso Palacio de Justicia, con muestras artísticas, conciertos con temáticas renovables mensualmente. Una vez al año podrían hacerse exposiciones en las que participe el personal de la institución. (fotografía, muestras gráficas, entre otras)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de la comunicación descendente (de la cúpula a la base) a través de medios escritos, guías, folletos, carteles, revistas internas. - Fortalecimiento de comunicación ascendente (de la base a la cúpula) a través de jornadas de sugerencias, a despacho abierto, teléfonos de servicio. - Fortalecimiento de la comunicación horizontal (entre los integrantes de un mismo departamento o sector). Reuniones, encuentros informales, jornadas de capacitación, convenciones, lanzamiento de la red social interna para mandos medios. - Fortalecimiento de la comunicación diagonal o transversal (abarca diferentes áreas y niveles) a través del armado equipos de proyecto y de gestión.
<p>Cuarto Trimestre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y optimización de todas las anteriores acciones. - Portal del empleado: Lanzamiento de esta nueva plataforma en la web (en coordinación con Recursos Humanos). - Visitas de referentes de la Corte. Se determinará un calendario de visitas de referentes de la Corte a los lugares de trabajo. Espacio de interacción en donde se podrán exponer algunas situaciones propias del trabajo, propuestas de mejora y donde los referentes podrán tomar y luego hacer alguna devolución. Estas instancias serán espacios de encuentro, de acercamiento, menos protocolares.

	<ul style="list-style-type: none"> - Blog judicial. Todos los datos y novedades para su ingreso se darán a conocer a través de una circular y por los medios oficiales. Cada usuario tendrá una clave de acceso, que le permitirá recibir e incorporar novedades. - Videoconferencia. Organización de un calendario de videoconferencias en temas de gestión y comunicación interpersonal a los que podrá asistir el personal. Serán comunicadas con antelación. - Medición de acciones de comunicaciones anual: Mediante una encuesta anual al personal de toda la organización, anónima aleatoria que tenga por objetivo medir los resultados de las acciones de comunicación implementadas durante el año. La misma contendrá preguntas cerradas y abiertas. Los resultados serán comunicados al personal en la memoria anual de comunicación y serán de interés para comenzar a trabajar en la planificación del próximo período.
--	---

Fuente: Elaboración propia

5-3-4. Monitoreo y evaluación

La última etapa del plan consiste en la evaluación de los resultados.

Al comenzar a trabajar en comunicación lo primero que se lleva adelante es una métrica de diagnóstico para identificar los problemas comunicacionales críticos para luego desarrollar un plan de mejoras. Cada uno de los aspectos se evaluaría parcialmente al concluir la etapa de implementación y desarrollo.

Al finalizar el año esta primera medición volvería a aplicarse al público interno de la institución. Esta práctica potencia la estrategia de largo plazo, ya que “la repetición de las premisas genera un proceso de mejora continua con resultados sinérgicos que ascienden por una espiral ascendente” (Tessi, 2016).

Por otro lado, medir los resultados anuales permite planificar y hacer modificaciones para el periodo siguiente.

A su vez, se aplicarían mediciones parciales estableciendo espacios de escucha por grupos, ya sea mediante entrevistas, focus group u otras herramientas metodológicas. A partir de allí se deberían elaborar informes que serían de utilidad para reprogramar con las acciones, establecer nuevas o cambiar algunas otras.

CONCLUSIONES

Todo trabajo de investigación es una aventura hacia el conocimiento. El camino emprendido comienza con interrogantes y también con grandes expectativas. La comunicación interna en las organizaciones públicas es un ámbito con enormes potenciales para comenzar a trabajar la comunicación organizacional y acercar estas instituciones –tradicional, burocráticas y monopólicas- a los tiempos actuales.

El estudio de caso realizado sobre el Poder Judicial de Mendoza resulta ser tan sólo un tramo de un largo y sinuoso camino a transitar pero con un interesante horizonte de posibilidades. Comenzar por conocer lo que ocurre dentro de la organización, lo que piensan quienes con sus prácticas laborales, dan sentido a su hacer y, a partir de allí, diagramar algunas propuestas de acción, es la síntesis del trabajo presentado.

Mediante un abordaje descriptivo y, desde un enfoque sistémico, se intenta relatar lo que ocurre en materia de comunicación interna en la organización judicial vista como un todo.

Desde un primer momento el trabajo plantea que la comunicación representa una herramienta necesaria para colaborar en los procesos de cambio para comprender, incluir, motivar y acercar a quienes conforman el quehacer judicial. A su vez, el desarrollo teórico presenta a la comunicación como un componente más a la hora de diagramar aspectos a tener en cuenta para acercar la organización a las nuevas concepciones, a aquellas que aprenden de sus errores tales como las que propone Peter Senge.

El enfoque plantea que la comunicación interna es una herramienta necesaria para disminuir los efectos del rumor y colaborar en la sensibilización y acompañamiento interno de todo proceso de mejora integral.

De los **interrogantes de investigación**: *Cuáles son las características del proceso de comunicación interna en el Poder Judicial; a partir de qué estrategias comunicativas se gestiona el sistema de información entre los públicos internos de este organismo y cuáles son las fortalezas y debilidades de la comunicación interna y su relación con procesos de cambios organizacionales; las metodologías aplicadas -tales como la observación de los soportes existentes y el sondeo aplicado al personal-*

ayudan a elaborar algunas respuestas acerca de los procesos de comunicación interna utilizados.

En general, del análisis surge que la organización cuenta con un esquema de tipo verticalista, no selectivo a partir de grupos de interés, masivo y poco gestionado.

Con respecto a las fortalezas y debilidades, en el último capítulo se hace un análisis FODA de los mismos que, en síntesis, rescata la existencia en la institución de recursos humanos y materiales para trabajar en la mejora de la gestión de comunicación interna y en la necesaria segmentación, planificación y medición de las acciones.

Por otro lado, y también al comienzo de esta investigación, se plantearon los objetivos que guiaron el trabajo.

Como **objetivo general** se pretendía analizar el estado actual de la comunicación interna en el Poder Judicial de Mendoza, describir las estrategias comunicacionales implementadas y detectar fortalezas y debilidades de su gestión con respecto a procesos de cambios. A lo largo de la proceso de investigación se fueron tratando de abordar todos los aspectos que colaboraron para obtener una descripción de lo que sucedía a nivel comunicacional en la institución en un momento histórico determinado.

Como **objetivos específicos** se intentaba describir los modos en que se informan los distintos públicos internos acerca de las novedades del quehacer institucional; identificar canales, flujos y niveles de participación que prevalecen en la organización y establecer preferencias en cuanto a contenidos, soportes y necesidades de información de acuerdo al lugar que ocupan estos públicos internos en la estructura jerárquica. Cada una de estas metas fueron lográndose con los resultados del estudio de campo y con la información obtenida de las observaciones realizadas.

Una vez descriptas y analizadas las teorías que sustentaron el análisis, la teoría sistémica, la de la comunicación social y la de la comunicación organizacional, el recorrido, que fue de lo general a lo particular, continúa con una descripción de las características particulares y culturales de la organización; para luego adentrarse en lo observable de la realidad comunicacional -a modo de auditoría- de los soportes existentes.

Una vez en este punto, se despliegan los resultados de un estudio de campo que se realizó a los públicos internos y que aportó algunos datos de interés acerca del estado actual de la comunicación interna en un espacio y tiempo determinado.

Algunas de las conclusiones más importantes que surgieron de este instrumento fueron las siguientes:

- ✓ Existencia de altos niveles de insatisfacción y calificaciones negativas acerca de la comunicación interna.

- ✓ Problemas vinculados a la comunicación de la organización como un todo, a la forma de comunicar el funcionamiento de la organización, los cambios y la verticalidad de la misma.

- ✓ Preferencia hacia los formatos más tradicionales de comunicación, pero utilización de ambos, dependiendo de la ocasión.

- ✓ Críticas a la verticalidad, la poca actualización, la restricción de información y la pobreza de lenguajes.

- ✓ Utilización de todo tipo de fuentes informativas, aunque se manifiesta la preferencia de contar con la palabra oficial.

- ✓ Las secciones más consultadas de la web oficial son las que están vinculadas a la labor diaria, operativa y funcional como la Guía Judicial y Doctrina y Jurisprudencia.

- ✓ Son muy valorados los espacios que tienen en cuenta a la persona en forma individual como el sitio de Recursos Humanos que permite al usuario acceder a información personal.

- ✓ En cuanto a las trayectorias de la información, los datos arrojan resultados equivalentes. Por un lado se encuentran aquellos que se sienten satisfechos con la cantidad de información recibida y, casi en el otro extremo, los que piensan que no es suficiente. Lo mismo ocurre con la cantidad información transmitida. En relación a la comunicación transversal es mayor el porcentaje de aquellos que estiman que podría mejorar.

- ✓ Algunas propuestas de mejoramiento por parte de los encuestados: incorporación de boletines en la web, optimización de los soportes existentes, mediación laboral y reuniones para aunar criterios, entre otras.

- ✓ El dato más significativo: Muy alto nivel de rumor, en donde casi el total de los consultados percibe en este punto un indicador a mejorar, calificándolo como elevado y medio.

La generalización de rumores y quejas por canales informales de comunicación son síntomas a tener en cuenta a la hora de establecer planes de mejora institucional. La carga negativa de rumores, quejas o informaciones no controladas son perjudiciales para la motivación, el sentimiento de pertenencia y la reputación interna; corrompen y corroen las relaciones internas y dificultan la implementación de proyectos de mejora, procesos de transformación y modernización.

Ya en este tramo, el camino emprendido comienza a ver su final y en el último capítulo se diagrama una estrategia comunicacional y un plan de comunicación posible con algunas propuestas de mejora para trabajar en los problemas diagnosticados en el trabajo de campo.

Trabajar en comunicación organizacional y en especial en comunicación interna en las organizaciones públicas –monopólicas por naturaleza, con características culturales de tipo burocrática, con una fuerte resistencia a los cambios y bajos niveles de involucramiento y responsabilidad- resulta ser en los tiempos actuales una necesidad y a la vez un gran desafío.

El presente trabajo se gestó con la convicción de que no hay sueño imposible de cumplir, que todo proceso de cambio comienza por la decisión de dar el primer paso y que toda organización social parte del ser humano.

Si bien en este trabajo se aborda tan sólo una parte de la comunicación del Poder Judicial de Mendoza –la comunicación interna- se sugiere continuar con posteriores líneas de investigación complementarias tales como: el estudio de imagen y reputación externa; la relación del Poder Judicial con los medios para diagramar estrategias de prensa y diagnóstico de comunicación externa para la elaboración de planes de mejoramiento.

BIBLIOGRAFÍA

Abadía, Sánchez y VACA LÓPEZ, Heiller, (2014), Hacia un modelo de auditoría de la comunicación organizacional: las universidades colombianas como caso de estudio, ALAIC, Perú.

Bartoli, Annie, (1992), Comunicación y Organización, Ed. Paidos, Barcelona.

Baumgratz, Mónica y Cornejo, Valentín Thury (2010), Derecho a la información judicial: un desafío para tribunales, medios de comunicación y periodistas, Revista académica de la Federación de Facultades de Comunicación Social (FELAFACS), N° 82, Diálogos de la Comunicación, Argentina.

Bateson, Birdwhistell; Goffman Halli, Jackson; Scheflen Sigman, Watzlawick (1990), La Nueva Comunicación, ed. Kairos, Barcelona.

Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín: Comunicación Interna. Buenos Aires, La Crujía, 2009.

Canel, María José y SANDERS, Karen (2010), Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión, en Estado y Sociedad Vol XXIII, N° 1, Universidad Complutense de Madrid.

Canelo Sanmartín, Mercedes y Gadea Aldave, Gilda (2012), Organizaciones Jurídicas: Acciones comunicativas de la procuraduría general de Justicia del estado de Tamaulipas, México, Anuario Electrónico de Estudios de Comunicación Social. "Disertaciones"5, Artículo 7. Disponible en <http://revistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>

Casado, Sandra (2015), Identidad Comunicación e Imagen Organizacional, Ed. Dunken.

Capriotti, Paul (1999), Planificación estratégica de la imagen corporativa, Editorial Ariel, Barcelona.

Costa, Carmen Sánchez, Del Press Agent a la comunicación estratégica, cómo hacer que la comunicación sirva a la estrategia de gestión, en Razón y Palabra, Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación, www.razónypalabra.org.mx.

Costa, Joan (1995) " Comunicación Corporativa y revolución de los servicios", España. Ediciones Ciencias Sociales.

Costa, Joan. (2001) Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía. Buenos Aires.

Clancy, María Fernanda (2012) La guía de trámite del Estado argentino: una ventanilla de servicios accesibles para todos los ciudadanos, XVII Congreso Internacional de CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia.

Jufejus (2016) Estadísticas de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires 2012-2013, Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires en www.jufejus.org.ar

Fernández Beltrán, Francisco, (2007), La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las nuevas tecnologías en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana, Universidad Jaume, España.

Formanchuk, Alejandro., (16/10/2016) www.formanchuk.com.ar,

Freeman, Edward, (1984) Strategic Management: a Stakeholder Approach, , Pitman.

Granja, María Carolina (2012), La (In) Comunicación de la Justicia, I Coloquio de Comunicación para la Transformación Social, Escuela de Ciencias de la Información, Universidad Nacional de Córdoba.

Gordillo, María Alejandra, (2015) El valor agregado de la comunicación al interior de las organizaciones, en Razón y Palabra, www.razonypalabra.org.mx. N°90, Ingeniería en Comunicación Social

Johnsson, Hans (1991), La gestión de la comunicación, Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2006), Metodología de la Investigación (cuarta edición), Mc. Graw Hill, Buenos Aires, Argentina.

Krieguer, Mario (1999), "La importancia de la Comunicación", Ed. Prentice Hall.

Krieguer, Mario, (2007), Recrear el Estado y transformar el modelo de gestión pública, Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración.

Kunz, Ana (2005), Percepción social de la administración de justicia, En Documentos de Trabajo N°132, Universidad de Belgrano, Argentina. Disponible en: www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/132_kunz.pdf

La Torre Morales, Gladys y Atarama Rojas, Tomás (2014), La justicia como estrategia de comunicación interna para la fidelización del talento: aportes del Derecho de la comunicación a las organizaciones, revista Derecom N° 17. Nueva Época.

Lucas Martin, Antonio, (1997) La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Bosch, Casa Editorial, Barcelona.

Martínez Cardozo, Piedad Cristina, (2006), El método del estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica, Pensamiento y Gestión, N°20, julio 2006, pág. 165-193, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Ongallo, Carlos (2007), Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, Ed. DykiNson, Madrid.

Passos de Freintas, Vladimir y Palma, María Luis, (2015), La Justicia como sistema, en Documentos de Trabajo N° 306, Universidad de Belgrano, Argentina.

Pertile, Damián Alberto, (2005), Argentina: Experiencia de los Voceros Judiciales, en Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación N° 91, Ed. Quipus- CIESPAL, Ecuador.

Pimienta, Marisa (2010), La auditoría de la comunicación interna, Universidad Juan Agustín Maza, Primera Edición, Mendoza, setiembre 2010, imprenta Universidad Juan Agustín Maza.

Raigada Piñuel, José Luis, (1997), Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones”, Ed. Síntesis.

Raigada Piñuel, Jose Luis, (2006) Ensayo General sobre la Comunicación, Ed. Paidós, Barcelona.

Rivera, Alix Belén, ROJAS, Luis Rodolfo, RAMIREZ, Fanny y ALVAREA, Teresita (2005), La comunicación como herramienta de gestión organizacional, Revista NEGOTIUM N°2, LATINDEX.

Ritter, Michael, (2008), Cultura Organizacional, Bs. As., Argentina, Ed. La Crujia.

Rizo García, Marta, (2011), Pensamiento Sistémico y Comunicación, Razón y Palabra. Primera Revista de Comunicación de América Latina especializada en Comunicación, N° 75, Febrero- abril 2011.

Salamanca Ávila, Laura, (2004), Comunicación interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones, en Revista Palabra Clave N° 11, Universidad de La Sabana, Colombia.

Senge, Peter (1990), La quinta disciplina, Ed. Granica, 2008.

Tessi, Manuel (2016), Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo, Granica, Buenos Aires.

Urteaga, Eguzki (2012), La sociología de las organizaciones: perspectivas alternativas, en Revista Internacional de Organizaciones, N° 8, Universidad del País Vasco, www.revista-rio-org.

Litsvatzky, P. & Zayat, D (2007), Procesos de cambio en la justicia argentina: hacia un nuevo modelo de Corte Suprema y el futuro del Consejo de la Magistratura, en Derechos Humanos en Argentina. Informe 2007, CELS, Buenos Aires: Siglo XXI

Lorenzetti, Ricardo (2007): Políticas de Estado para el Poder Judicial, discurso pronunciado en la Segunda Conferencia Nacional de Jueces, Salta, Argentina.

Varona Madrid, Federico (2007), "La Intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas", Investigación y Desarrollo, V. 15, N° 2.

Véliz, Fernando, (2010), "Comunicar: construyendo diálogos en 360°", Ed. GEDISA.

Véliz Montero, Fernando, (2006), Comunicación en 360 grados: Cambio de Mirada en las organizaciones, en Chasqui. Revista latinoamericana de Comunicación, QUIPUS- CIESPAL.

Vera, Héctor. "Diferencias teóricas y prácticas de la información y la comunicación", (2005) en Representaciones, periodismo, comunicación y sociedad, Año 1, número 1, junio- diciembre, Santiago de Chile; Escuela de Periodismo, Facultad de Humanidades.

Los 10 países de América en los que menos se confía en la Justicia. www.infobae.com 31/01/2015

ANEXOS

1- Cartelera

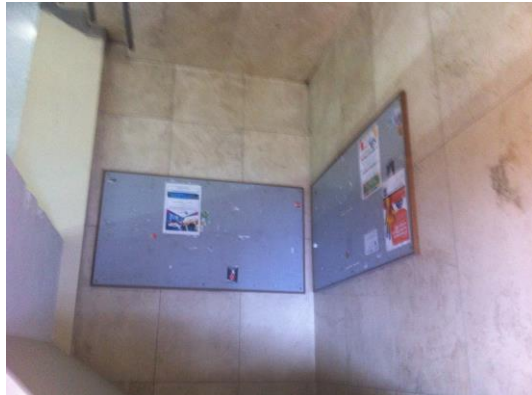


Figura 1. Cartelera en descanso de escalera.



Figura 2. Cartelera en descanso de escalera.

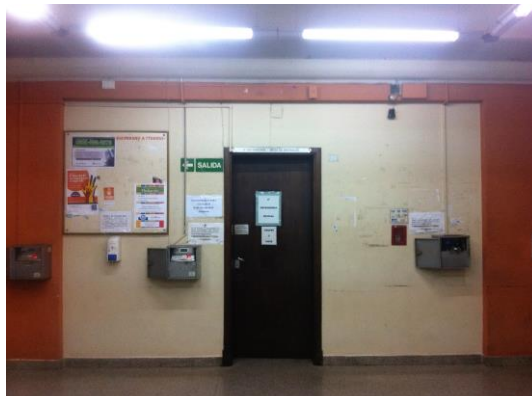


Figura 3. Cartelera del área de marcación. Ala Sur. Palacio Judicial



Figura 4. Cartelera del área de marcación. Ala Norte. Palacio Judicial

2- Mesas de Informe



Figura 5. Mesa de Informes del Palacio de Justicia



Figura 6. Mesa de Informes del Edificio II

3- Edificios principales



Figuras 7,8 y 9. Distintas vistas de del Palacio de Justicia de Mendoza.



Figura 10. Edificio principal de Minoridad y Familia



Figura 11. Edificio II ubicado en calle San Martín



Figura 12. Edificio II ubicado en calle San Martín



Figura 13. Edificio principal de la Tercera Circunscripción Judicial. Ubicado en San Martín.



Figura 14. Edificio principal de la Segunda Circunscripción Judicial. Ubicado en San Rafael.



Figura 15. Edificio principal de la Cuarta Circunscripción Judicial. Ubicado en Tunuyán.

4- Modelo de Encuesta

Comunicación Interna del Poder Judicial de Mendoza

La siguiente encuesta es un instrumento de investigación necesario para el desarrollo del estudio de campo de la tesis de la Maestría en Comunicación Institucional y Corporativa de la Universidad Juan A. Maza, denominada “**Comunicación Interna: una abordaje en el Poder Judicial de Mendoza**”. Los resultados serán insumos para el desarrollo del trabajo final de una alumna de la carrera de posgrado. La información que surja tendrá una importancia de valor académico y los datos relevados serán anónimos y no publicables. El objetivo que persigue esta investigación es dilucidar formas, medios y preferencias comunicacionales del público interno de la institución, para poder realizar un diagnóstico y poder diagramar, si fuera posible, un plan de comunicación interno acorde a las necesidades.

Encuesta N°:

(Marque con una cruz la opción correcta)

Dependencia:

- Jurisdiccional
- Administrativa

Sexo:

Edad:

Nivel educativo: (si es terciario o universitario, especifique la carrera)

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario
- Posgrado

1- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la comunicación que la organización lleva a cabo?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

Fundamente su respuesta:

.....

.....

.....

2- Califique como es – a su entender- la comunicación interna de la organización.

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

Fundamente su respuesta:

.....
.....
.....

3- Cuando Ud. necesita comunicar datos o información relevante, recurre a la comunicación:

- Formal (por nota formal, reunión, reclamo administrativo, correo oficial, etc.)
- Informal (cara a cara, reuniones informales, llamados telefónicos, whatsapp, etc.)

4- En caso de utilizar **comunicación formal** señale, para cada una de las siguientes opciones, su preferencia. (Siendo 10 la de mayor preferencia, y 1 la de menor preferencia)

- E- mail
 - Notas formales
 - Informes
 - Reuniones formales
 - Otros
- (especificar).....

5- En caso de utilizar **comunicación informal**, señale para cada una de las siguientes opciones, su preferencia. (Siendo 10 la de mayor preferencia y 1 la de menor preferencia).

- Cara a cara
 - Por teléfono
 - Reuniones informales
 - Intranet
 - Otra
- (especificar).....

6- De las siguientes acciones de comunicación interna implementadas por la organización, señale aquellas que le resultan más efectivas. (Hasta cinco opciones, siendo 1 la más efectiva, y sucesivamente).

- Web institucional
- Boletín diario de la biblioteca
- Mails (intranet)
- Cartelera en pasillos
- Reuniones de trabajo
- Capacitaciones al personal
- Capacitaciones por tema y grupo
- Comunicaciones formales
- Otras

(cuáles).....

7- ¿De dónde proviene la información que recibe acerca de la institución? (Señale hasta 3 opciones).

- De dependencias del Poder Judicial
- De Asociaciones sindicales
- De diarios locales
- De la página oficial del Poder Judicial
- De los medios de comunicación
- De otros medios

(Cuáles).....

8- ¿Cuál es su opinión sobre la forma de comunicación que recibe sobre el funcionamiento del Poder Judicial?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

Fundamente su respuesta:

.....
.....
.....

9- Del sitio web institucional ¿cuál es la sección que más consulta Ud. y por qué?

.....
.....
.....

10- Desde su punto de vista, la cantidad de información que Ud, **recibe** es:

- Excesiva
- Suficiente
- Insuficiente
- Nula

11- Desde su punto de vista, la cantidad de información que Ud, **transmite** es:

- Excesiva
- Suficiente
- Insuficiente
- Nula

12- ¿Existe cooperación entre las dependencias para compartir información?

- Mucha cooperación
- Bastante cooperación
- Mediana cooperación
- Poca cooperación
- Nula cooperación

13- Existen los recursos y/o sistemas adecuados para poder acceder a la información que requiere?

- SI
- NO

14- Qué estrategia de comunicación **formal** incorporaría?

.....
.....
.....
.....

15- Qué estrategia de comunicación **informal** incorporaría?

.....
.....
.....

16- ¿Cómo describiría el nivel de **rumor** que existe en la organización?

- Elevado
- Medio
- Bajo
- Nulo

17- Qué expectativas tiene Usted en relación a un Plan de Comunicación Interno?

.....
.....
.....

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.