



---

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.  
UNIDAD 092 – AJUSCO.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

**“PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA PROMOVER UNA ADECUADA  
COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES LABORALES DE LA UNIDAD  
GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y RESPONSABILIDADES  
ADMINISTRATIVAS DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA FEDERAL”.**

**TESINA: TRAYECTORIA FORMATIVA.**

PRESENTA:  
YESSICA TORRES CASTELÁN.

ASESOR (A):  
SUSANA ROMERO GONZÁLEZ.

CIUDAD DE MÉXICO, 2021

## ÍNDICE DE CONTENIDO.

Agradecimientos.....	5
Introducción.....	6
<b>Capítulo 1. Consejo de la Judicatura Federal.</b>	
1.1. Antecedentes.....	10
1.2. Ubicación.....	12
1.3. Misión y Visión.....	13
1.4. Estructura organizacional.....	14
<b>Capítulo II. Unidad General de Investigación de Responsabilidades Administrativas (UGIRA).</b>	
2.1. Objetivo.....	16
2.2. Funciones.....	16
2.3. Caracterización del área.....	17
2.4. Contextualización y definición del problema.....	18
2.5. Descripción de puestos.....	18
2.5.1. Descripción de puestos de la UGIRA por el CJF.....	19
<b>Capítulo III. Capital Humano.</b>	
3.1. Teorías administrativas.....	30
3.2. Clima organizacional.....	32
3.2.1. Componentes.....	32
3.3. Cultura organizacional.....	33

3.3.1 Elementos.....	33
3.4. Comunicación organizacional.....	34
3.4.1. Diferencia de comunicación interna y externa.....	35
3.4.2. Barreras en la comunicación organizacional.....	35
3.5. Teorías X & Y.....	36
3.5.1. Motivación.....	37
3.5.2. Pirámide de necesidades.....	38
3.6. Capacitación.....	39
3.6.1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).....	39
3.6.2. ¿Cuándo hacer un DNC y qué técnicas utilizar? .....	41
3.6.3. Cambios de conducta en la capacitación.....	42
3.6.4. Objetivos de la capacitación.....	43
3.6.5. Beneficios de la capacitación.....	43
3.6.6. Tipos de cursos a distancia (digital).....	45
3.7. Análisis FODA, herramienta para una planificación estratégica.....	46
3.8. Administración por objetivos, SMART.....	46
 <b>Capítulo IV. Propuesta de capacitación para promover una adecuada comunicación organizacional en el Consejo de la Judicatura Federal.</b>	
4.1. Desarrollo metodológico.....	49
4.2. Resultados del proceso de investigación.....	50

4.2.1. Planificación de la propuesta.....	53
4.3. Propuesta del Taller de Capacitación: “Comunicación en las relaciones laborales” ...	54
4.3.1. Objetivo general.....	55
4.3.2. Duración del taller.....	55
4.3.3. Beneficios del taller.....	55
4.3.4. Metodología.....	56
Sesión 1.....	57
Sesión 2.....	58
Sesión 3.....	59
Sesión 4.....	60
4.4. Criterio de evaluación.....	61
4.4.1. Cuestionario de evaluación.....	62
<b>Conclusión.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexos</b>	
1. Encuesta: Personalidad de los empleados.....	72
2. Guía de entrevista: Interacciones laborales.....	74
<b>Fuentes de referencia.....</b>	<b>68</b>

## AGRADECIMIENTOS.

*En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios por haberme dado la fuerza, la salud y el valor para culminar esta gran etapa de mi vida a pesar de las adversidades del mundo, poniéndome en brazos de las mejores personas, mis padres: Fidelia Castelán Lara & Jesús Torres Armengol, porque sin su apoyo, cariño incondicional, la admiración que les tengo por todo lo que realizan con bastante dedicación e ingenio, nunca lo hubiera logrado; a pesar de las vivencias buenas y malas gran parte hemos sido resilientes, demostrando actitud y optimismo. ¡El logro también es por y para ellos!*

*De igual forma, a mi hermano Oscar Torres Castelán por la convivencia, los momentos inolvidables, acompañarme en mi niñez hasta hoy en día, así como comprender mi dedicación por mis proyectos de vida y mi forma de ser.*

*A mi abuelita y padrinos, por estar ahí cuando los necesito y ofrecerme la calidez de su cariño, consejos y acciones simbólicas en cada momento.*

*Agradezco especialmente a mi asesora de tesis la Profa. Susana Romero González porque sin su apoyo, tiempo, dedicación y compromiso no habría desarrollado este proyecto.*

*A mi tutor académico el Prof. Alejandro Carmona León por brindarme su apoyo en la culminación de la licenciatura en tiempo y forma, por aceptar ser mi sinodal junto con el Prof. Gorgonio Segovia Febronio, el Prof. Lauro Ventura Cabrera y la Profa. María Esther García Martínez, gracias por el tiempo que han dedicado al leer este trabajo.*

*De igual forma a los que fueron mis maestros de curso para entrar a esta gran casa de estudios, la Universidad Pedagógica Nacional.*

*Y, por último, pero no menos importante, mis amistades y colegas por el apoyo y momentos que hicieron de esta experiencia más amena e inolvidable. En fin, gracias a esas personas que me faltaron mencionar, que siempre estuvieron listas para brindarme nuevos conocimientos, alentarme para desarrollar nuevas habilidades que nunca pensé tener.*

**¡GRACIAS!**

## INTRODUCCIÓN.

Ejecutar prácticas profesionales en mi último semestre de Licenciatura en Administración Educativa (LAE) por la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), tuvo como consecuencia el presente trabajo de investigación en la Unidad General de Investigación y Responsabilidades Administrativas (UGIRA) del Consejo de la Judicatura Federal (CJF), en donde se realizan procesos administrativos para brindar seguimiento a diversas investigaciones, combatir quejas y delitos del Sistema Político Mexicano para la ciudadanía.

El primer objetivo es mostrar y garantizar que podemos intervenir como Administradores educativos en cualquier institución sea pública o privada, como a lo largo de mi formación académica se me indicó y por las diferentes materias que llevé desde el primer semestre hasta las optativas proyectadas en ese momento, en relación con lo educativo, por ejemplo: en el área de recursos humanos, capacitación, políticas públicas, financiero, plataformas digitales, investigación, etc. Es importante mencionar que la vocación de cada maestro en la Universidad es de verdad importante porque el campo del administrador educativo es grande y si el alumno le interesa un tema en concreto puede especializarse con solo acercarse con el maestro adecuado. De igual manera, el campo es humanístico, por ello es necesario involucrarnos con individuos para que desarrollen, mejoren o continúen aprendiendo competencias, habilidades o acciones que les generen motivación para alcanzar su máximo nivel de autorrealización, para sí mismos, su entorno familiar, social y posteriormente a la organización en la que laboran.

En este caso, este trabajo recepcional fue laborado de acuerdo con mi experiencia académica y prácticas profesionales en el campo de la capacitación durante los últimos tres semestres de la licenciatura, investigando y trabajando con maestros especialistas en el tema y que me instruyeron para ampliar mis conocimientos en otros países, como fue el caso de la Dra. Rebeca del Pino donde nos contactó con especialistas de España para aprender más de la capacitación en organización y el coaching de manera personal. También de forma opcional e individual, estoy realizando practicas con Google Business Education Center (GOOBEC) es un centro educativo internacional privado, especializado a brindar capacitación a la persona interesada para que aprenda a realizar su página de negocios en las diferentes redes sociales, que es lo que hoy en día se usa.

Estar en cada uno de estos proyectos me ayudó y actualmente en el ámbito personal y laboral, conocer lo que en verdad se enfrenta al estar a cargo en el área de capacitación, como: la planeación de cursos, evaluación de los docentes, organización de los planes, programas, personal encargado del monitoreo, capacitar a los nuevos becarios, etc. Por ello me siento con la experiencia necesaria de proponer este taller de capacitación en la Unidad para contribuir en la mejora del servicio público.

Como profesionales estamos en busca de la eficacia, la eficiencia, el cambio y la innovación, de acuerdo con la demanda de la sociedad en ese momento y a las posibilidades financieras. Fomentando el proceso administrativo y la práctica educativa como es la capacitación, la inducción, el adiestramiento, la investigación para la intervención en procesos de enseñanza-aprendizaje, etc. De tal manera que el capital humano ofrezca, desarrolle un óptimo desempeño en sus funciones demostrando sus conocimientos y mejores actitudes, garantizando un ganar-ganar, es decir, se beneficie tanto a la organización como al individuo.

Las herramientas metodológicas son esenciales para identificar y hacer visibles las problemáticas, después proponer estrategias vigorosamente planeadas, organizadas, controladas, dirigidas y evaluadas desde su inicio hasta el final, mostrara cambios significativos que por más mínimos que sean, se puede lograr un mejor desempeño en los procesos y lograr resultados satisfactorios. Mejoras en el clima organizacional para atender satisfactoriamente a las personas externas, prestadores de prácticas profesionales y servicio social. También poniendo a prueba por la pandemia sanitaria COVID-19, los espacios virtuales de forma segura, para una mejor disposición e interacción entre los empleados, desarrollen sus funciones a distancia, con el fin de llevar a cabo la misión del área.

Un segundo objetivo es que al ser practicante durante el tiempo que se me autorizó asistir, antes del confinamiento, me percaté de la falta de comunicación de los empleados, es por ello que me permito presentar una propuesta de capacitación para el personal de la UGIRA, con el objetivo de que realicen sus actividades con vocación al brindarle un servicio a la ciudadanía que integra el Sistema Político Mexicano, buscando mejorar la motivación del personal, desarrollando interacciones interpersonales efectivas que influyan en los objetivos y la reputación del órgano jurisdiccional.

Por último, abrir espacio a nuevas generaciones, mostrarles la oportunidad de intervenir en organizaciones poco conocidas por la comunidad universitaria, entre ellos los de la LAE.

En cualquier ámbito laboral los problemas existirán al no ejercer estrategias o cambios precisos que solucionen el escenario. La carencia de la educación es una de ellas, la mayoría de los conflictos son provocados por fallas humanas y la ausencia de comunicación en las relaciones laborales, por el contrario, al efectuar continuidad a la enseñanza-aprendizaje para el capital humano se pretende mejorar o combatir las necesidades de la organización, actualizando y mostrando nuevas formas de realizar sus responsabilidades laborales.

La globalización provocó adquirir nuevos conocimientos para hacer uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), de tal modo que, la mayoría de las personas tienen acceso a una infinidad de datos (por lo menos en la Ciudad de México), hasta aprender nuevas habilidades al registrarse en algún curso o taller, escuchando podcast, siguiendo tutoriales, etc. En el ambiente laboral y educativo, las plataformas digitales como herramienta han sido útiles para generar interacciones efectivas, por otra parte, mostrar existencia de la organización a la sociedad, brindar servicios o respuestas por esta vía de comunicación; que por la crisis sanitaria que sufre el mundo interactuamos a través de un dispositivo móvil.

Intervenir en el mejoramiento o desarrollo de competencias para el capital humano es fundamental, sin ello, no habría progreso en las instituciones públicas, la sociedad en general, y en este caso la justicia del gobierno mexicano. De este modo se presenta una iniciativa: propuesta de capacitación para el personal del CJF, especialmente para la UGIRA, de forma digital debido al confinamiento, la importancia de un e-learning o educación online teniendo como consecuencia al mejor personal actualizado del órgano jurisdiccional, con la mejor comunicación, desempeño y unificación de los integrantes o empleados.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

El primer capítulo va dirigido a los antecedentes del Sistema Político Mexicano y su estructura actual, las luchas que se llevaron a lo largo de los años para obtener la soberanía de la nación, que conlleva la división de poderes y así exponer principalmente el Poder Judicial que lo lleva a cabo la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), indicando el órgano administrativo que es el CJF, su misión y visión, estructura organizacional, etc.

El segundo capítulo, partiendo de lo general a lo particular, describe el órgano jurisdiccional del CJF en el cual se intervino y se detectó la problemática: la UGIRA. Se exponen sus objetivos, funciones, características, espacio geográfico y descripción de algunos puestos que nos permitieron posteriormente entrevistar.

El tercer capítulo indica el estado del arte permitiendo garantizar la investigación, como son: las teorías administrativas, el clima, la cultura y la comunicación organizacional, la motivación, la capacitación y autores específicos que implementaron estrategias administrativas, como son: el análisis FODA y la administración por objetivos “SMART”.

En el cuarto capítulo, se explica la metodología que se utilizó para la investigación, los resultados y la propuesta del taller de capacitación. Finalmente, se presenta la planeación del curso, la propuesta organizada para el contenido de enseñanza-aprendizaje, metodología, algunas plataformas en el cual llevar a cabo el taller. Y, por último, las conclusiones y recomendaciones para futuras intervenciones, como: llevar a cabo por un experto el curso pedagógico, evaluar el taller al inicio y al final para medir los resultados, administrar correctamente la plataforma, realizar infoproductos, exámenes, etc.

## **CAPÍTULO I. CONSEJO DE LA JUDICATURA FEDERAL.**

### **1.1. Antecedentes.**

El Sistema Político Mexicano se ha modificado significativamente a través del tiempo, actualmente está representado con la división de tres poderes, órganos administrativos y 18 secretarías de estado, con mecanismos que permiten la participación ciudadana, canales de expresión, reformas, leyes o normas, toma de decisiones, transparencia, equidad, entre otros.

En México, de acuerdo con Martínez, R. (2013) todo comenzó cuando “el territorio novohispano se benefició con la publicación del Decreto Constitucional para la Libertad de América Latina, mejor conocido como la Constitución de Apatzingán en 1814”. (p.34-35) Esto conlleva la entrega de soberanía a la nación, acabando con la explotación de castas, el reparto de la riqueza, establecimiento, identidad, primeros elementos constitucionales y la forma de dirigir un gobierno, que hasta el día de hoy conservamos, poder: Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

Después de algunos movimientos sociales como fueron la Independencia y la Revolución de México, en 1917 fue promulgada la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) para reconocer las garantías sociales y derechos laborales. Este documento oficial continúa vigente, que con el paso del tiempo ha tenido cambios y renovaciones significativas.

En los siguientes Artículos que dictamina la CPEUM, (1917) hace mención del funcionamiento de la Soberanía Nacional y la Forma de Gobierno:

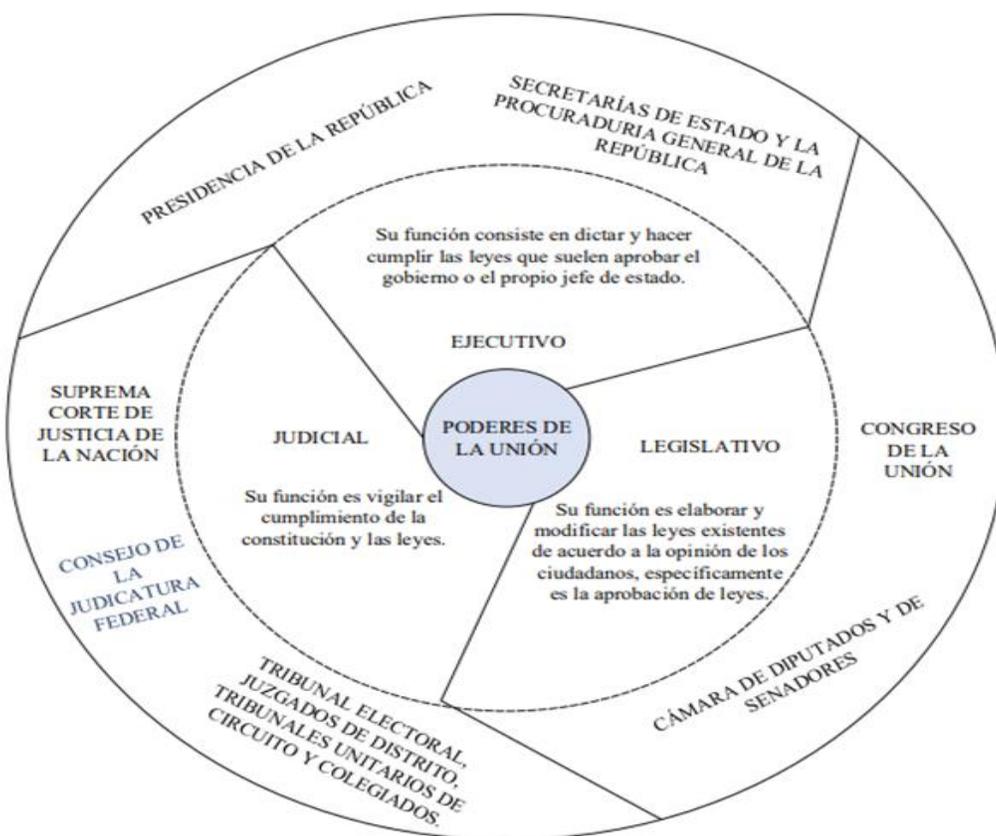
- Artículo 39. La soberanía nacional reside esencial y originariamente en el pueblo. Todo poder público procede del pueblo y se crea para beneficio de éste. El pueblo tiene en todo tiempo el derecho de alterar o modificar la forma de su gobierno.
- Artículo 40. Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, laica y federal, compuesta por Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior, y por la Ciudad de México, unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental.
- Artículo 41. El pueblo ejerce su soberanía por medio de los Poderes de la Unión, en los casos de la competencia de éstos, por los Estados y la Ciudad de México,

en lo que toca a sus regímenes interiores, en los términos respectivamente establecidos por la presente Constitución Federal.

- Artículo 49. El supremo poder de la Federación se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. No podrán reunirse dos o más de estos Poderes en una sola corporación, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo. (p.136 - 137)

A continuación, en la **Figura 1. Estructura del Estado Mexicano**, muestra la actual división de Poderes de la Unión que conforma el Gobierno Mexicano. Se realizó de esta manera para brindar un cambio y entender que las organizaciones gubernamentales son igual de importantes en conjunto, es decir, son como engranajes que trabajan por un objetivo en común: brindar a la sociedad mexicana condiciones que por derecho poseen, como: la justicia, educación, salud, libertad de expresión, equidad de género, seguridad, etc.

**Figura 1. Estructura del Estado Mexicano.**



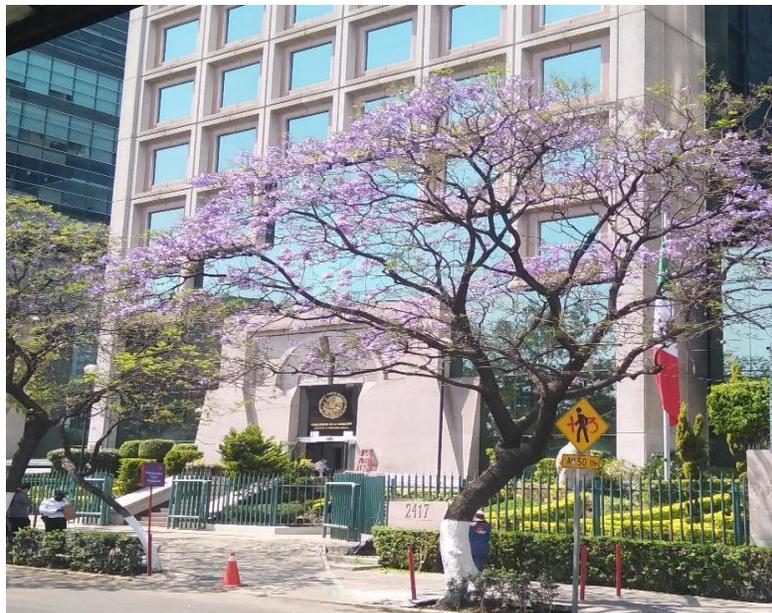
Nota. Adaptado del Gobierno y Estructura, por la Secretaría de Relaciones Exteriores, 2020, <https://embamex.sre.gob.mx/nuevazelandia/index.php/sobremexico/gobiernoyestructura>

El Poder Judicial de la Federación como se mencionó anteriormente, fue creado por la CPEUM, en defensa del orden social, garantizando leyes y normas, mediante juicios de amparo o facultad de investigación, resolución de quejas administrativas y denuncias de magistrados. En general, es responsable de aclarar o resolver controversias, intervenir en debates que se originen cuando una ley quebrante garantías y derechos entre autoridades.

La Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) es el órgano que encabeza el Poder Judicial de la Federación y el cual tiene como órgano administrativo el Consejo de la Judicatura Federal (CJF), de acuerdo a Aguilar, J. (2005) “el compromiso del CJF es esencialmente la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial, excluyendo de ello a la SCJN y al Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación”, es decir, brinda la atención a los Tribunales y Juzgados Federales como a la población, para dedicar tiempo únicamente en impartir justicia.

## 1.2. Ubicación.

La sede del CJF en donde realicé mis prácticas profesionales y objeto de estudio está localizada en: Insurgentes Sur 2417 San Ángel. Álvaro Obregón. Código Postal: 01000, Ciudad de México. Teléfono: (55) 54 90 – 80 00.



### 1.3. Misión y Visión.

Misión: Describe la acción o razón de ser de la organización. Se enfoca principalmente en cumplir objetivos del presente, debe ser concreta y precisa, para que los empleados se sientan guiados y conozcan el motivo por el cual fue creada la organización. En este caso, el CJF sus operaciones del día a día son:

- Garantizar la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial, que permitan el funcionamiento de Juzgados de Distrito y Tribunales de Circuito, aseguren su autonomía, así como objetividad, honestidad, profesionalismo e independencia de sus integrantes, a fin de que la sociedad reciba justicia pronta, completa, gratuita e imparcial. (CJF, 2020).

Visión: Destaca una expectativa real sobre lo que espera la organización, puede ser ambiciosa. Es necesaria para que el personal brinde lo mejor de sí y conozca hacia dónde se aspira dirigir, en otras palabras, cuáles son las perspectivas de cara al futuro.

Para el CJF, sus objetivos son:

- Ser reconocido como un órgano de administración confiable, transparente y de excelencia, que asegura medios y elementos de calidad en la impartición de justicia, dando certeza en la atención de los servicios que brinda tanto a los Tribunales y Juzgados Federales como a la sociedad, en un ámbito de eficiencia y eficacia, y que contribuye a lograr una justicia que da respuesta y garantiza la seguridad jurídica de los gobernados. (CJF, 2020).

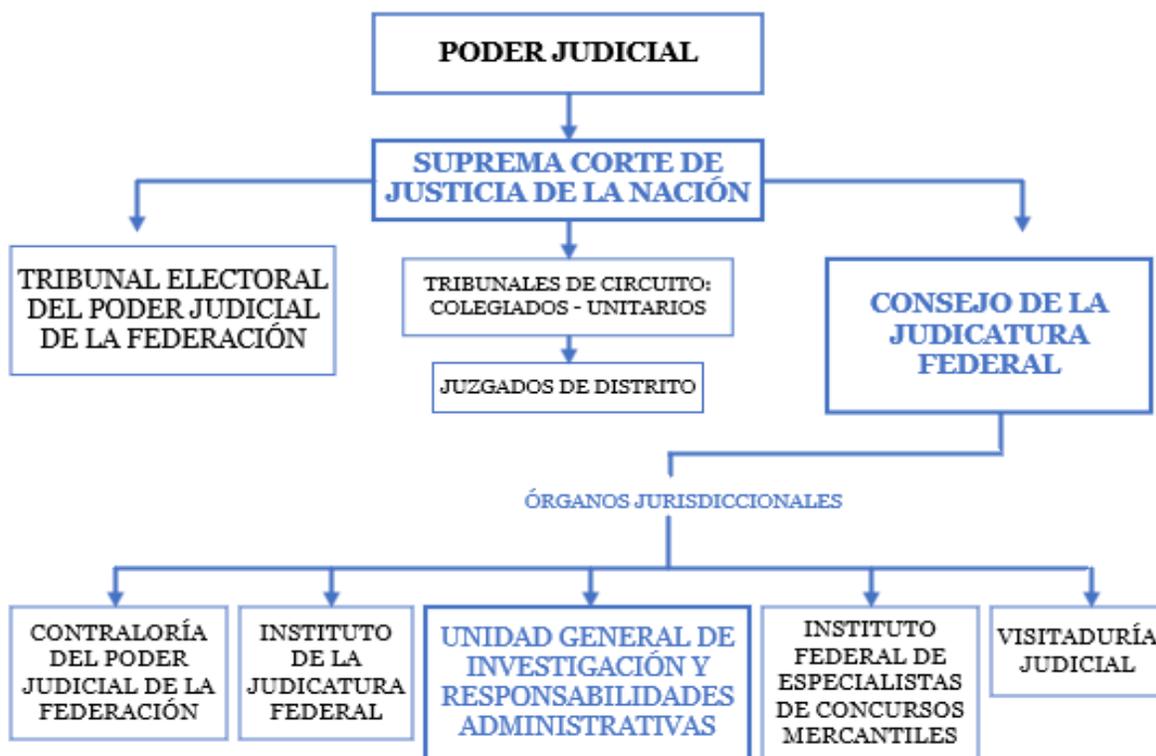
#### 1.4. Estructura organizacional.

Un sistema jerárquico muestra el reparto de responsabilidades para todos los empleados gradualmente, en pocas palabras, se visualiza un esqueleto organizacional: los huesos son igual a puestos y el organismo como un conjunto de personas encargadas de darle vida.

Es importante que los empleados cuenten con una visualización escrita de sus responsabilidades laborales, brinda claridad en sus funciones, y para los supervisores o jefes una mayor facilidad al agregar nuevos puestos si así se demanda.

En el Organigrama General del CJF se destacan seis Órganos Jurisdiccionales que postula la Enciclopedia Jurídica, (2020) cada uno comisionado de “atender las reclamaciones dirigidas a la realización del derecho; es decir, los entes en los que se plantean, desarrollan y deciden los procesos civiles”.

*Figura 2. Órganos Jurisdiccionales del Consejo de la Judicatura Federal.*



Nota. Adaptado de Organigrama General, del CJF, 2020, <https://www.cjf.gob.mx/organiograma.htm>

La SCJN es la responsable principal del Poder Judicial, cuenta con jueces que laboran para desarrollar lo establecido en la CPEUM, controlar y brindar solución a las controversias de los poderes de la unión y órganos gubernamentales a favor de la ciudadanía. Como residentes llegamos a ignorar este tipo de temas, mismos que deberíamos de saber cómo ciudadanos, involucrarnos para una mayor y mejor elección de nuestros funcionarios públicos, conocer la operación de los órganos que nos brindan respuesta a conflictos sociales y así saber a dónde dirigirnos al existir alguna problemática de índole mayor.

Las demandas ante actos ilícitos o inmorales son cotidianas, muchas veces al existir políticas públicas o leyes que supuestamente enfrentan problemas no siempre cumplen su cometido. La situación del país ha tenido decaídas sociales, políticas y económicas a lo largo de los años, ha tenido distintas rupturas como es la corrupción, inseguridad, narcotráfico, asesinatos, secuestros, pobreza, acosos, abusos de autoridad e injusticia, entre otras. Manifestando a los ciudadanos desconfianza a lo largo de la historia. Muchas normas o leyes se pasan desapercibidas por la falta de profesionalismo (competencias y habilidades), vocación, el civismo (deberes del ciudadano), la ética (saber diferenciar entre el bien y el mal) y los valores (cualidades) de los servidores públicos y la sociedad. No existe una gestión efectiva que enfrente estos conflictos anteriormente mencionados.

Existe una triste realidad, diversos empleados tratan de esconder o evitar las problemáticas de muchas formas posibles en las organizaciones gubernamentales, un número escaso de personas las detectan porque se requiere capacidad de observación, información y análisis, pero por miedo a ser despedidos hasta atentar física y verbalmente, no actúan. Al presentarse a alguna institución pública la mayoría de las veces se puede percibir desinterés por el servicio al público e individualidad del personal para laborar en equipo.

Este capítulo tuvo como objetivo contextualizar al lector cómo está compuesto el gobierno del país, enfatizando en el poder judicial y sus órganos jurisdiccionales para el cumplimiento de la ley hacia sus ciudadanos. El CJF apoya las demandas internas dentro del Sistema Político Mexicano y la sociedad, intervenir en la justicia, ética, compromiso y transparencia al exponer problemáticas que le son afectadas, por lo tanto, es fundamental fortalecer el sistema de justicia y adecuarse a los tiempos actuales.

## **CAPÍTULO II. UNIDAD GENERAL DE INVESTIGACIÓN DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS (UGIRA).**

A continuación, se describe el órgano jurisdiccional en el que se interviene.

### **2.1. Objetivo.**

Contribuir a la consolidación de un sistema de responsabilidades y sanciones en la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) realizando el proceso administrativo a fin de combatir la corrupción y las faltas administrativas, así como fortalecer el servicio público; a partir de las investigaciones de denuncias y quejas que se registren, asegurando una respuesta rápida.

### **2.2. Funciones.**

Dan a conocer Murillo, E. & Castillo, G. (2019) que las ocupaciones de la Unidad General de Investigación y Responsabilidades Administrativas (UGIRA), son:

Recibirá y tramitará las quejas o denuncias por presunta corrupción de los funcionarios o cualquier empleado de la SCJN, pero en el artículo #4 del acuerdo que la crea, se aclara que habrá excepción en contra de los 11 ministros de la Corte. (p.7)

La Suprema Corte de Justicia, (s.f.) da a conocer a través del Reglamento Orgánico en Materia de Administración, el compromiso de la UGIRA de forma oficial:

- Presentar al presidente a cargo, el cumplimiento de investigaciones administrativas como quejas, denuncias o informes.
- Llevar a cabo investigaciones que sean autorizadas por el presidente o instruidas por el Comité de Gobierno y Administración.
- Solicitar a los promoventes, en caso necesario, aclaraciones o mayores datos.
- Requerir la información necesaria para la integración de las investigaciones.
- Realizar las actividades y trámites necesarios para impedir que los elementos de investigación se pierdan, oculten, destruyan o alteren.
- Determinar la existencia o inexistencia de actos u omisiones que constituyan faltas administrativas.
- Ejecutar investigaciones por acoso laboral o sexual en términos de normativa interna, entre otras actividades. (p.7)

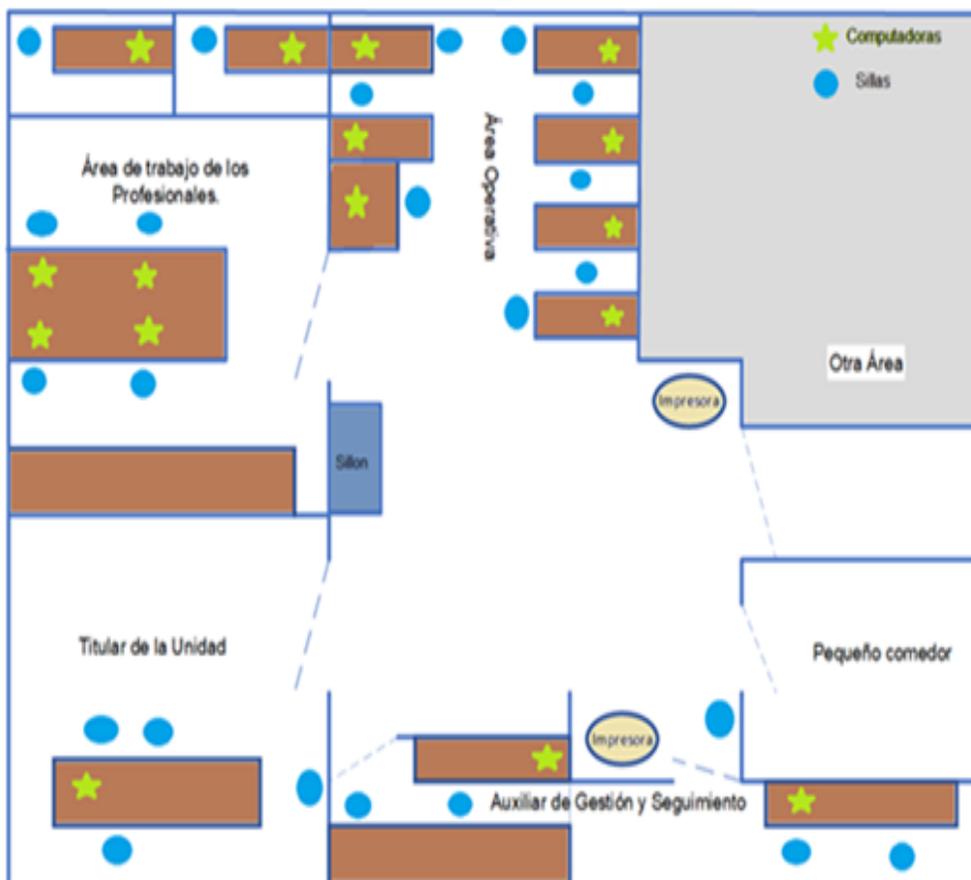
### 2.3. Caracterización del área.

La UGIRA se encuentra en la sede expuesta en el capítulo uno, en el cuarto piso de la sección A del edificio. El número de personas que laboran en el área son aproximadamente veinte profesionales: ocho abogados que realizan los procesos de investigación en denuncias o quejas, cada uno cuenta con una persona de apoyo, una persona encargada de los próximos profesionales que brindan apoyo realizando servicio social y/o prácticas, personal de recepción que apoya en la gestión de las investigaciones y a la distribución de estas mismas, y por último el más importante, el mando superior responsable de toda la UGIRA en general.

El espacio de trabajo es muy reducido, el mobiliario es suficiente para los empleados y la documentación, pero la poca ventilación genera tensión por parte de los altos mandos y mandos medios, el equipo tecnológico es adecuado, pero no lo suficiente para los becarios.

**Figura 3. Proyección de la UGIRA.**

Se muestra el plano del área para una mayor visualización.



#### **2.4. Contextualización y definición del problema.**

Cada organización tiene su propio clima y cultura, en su mayoría el capital humano es tan eficiente al trabajar en equipo por la motivación exuberante que demuestra para una meta en común o el compañerismo que se logra tener por una buena comunicación. Por otro lado, en ocasiones no se logra el cometido por las diferentes maneras de laborar, competencias, habilidades, la educación o los tipos de personalidad que cada individuo posee.

Lo que refleja la UGIRA del Consejo de la Judicatura Federal (CJF) cuando empiezas a interactuar aquí, es la falta de empatía de algunos profesionales, generando tensión e incomodidad. Tratan de evadir su trabajo, como coloquialmente se dice... “se pasan la bolita”, aunque exista una buena gestión por parte del personal encargado en la distribución continua de documentos, al tener cierto control en la plataforma verificamos para quién son encomendadas las investigaciones, pocas personas lo reconocen y son conscientes de ello.

El espacio es muy reducido para el exceso de documentos, en ocasiones no hay sitio para colocarlos, formando una pila enorme, es tedioso cuando se necesita un documento específico. Para el personal es complicado buscar o desplazarse y desagradable a la vista especulando una mala organización.

#### **2.5. Descripción de puestos.**

Para una mayor descripción del concepto “puesto” Chiavenato, I. (2007) menciona que “al igual que el departamento, es un subproducto del modelo burocrático en administración. Es consecuencia del modelo cartesiano, es decir una organización formal con la división de funciones en la organización que imperó durante casi toda la era industrial.” (p.172)

Todo lo que ejerce el empleado es escrito en algún manual de puestos u oficio, cómo lo va a hacer y con qué fin lo hace, estos son aspectos intrínsecos. Mientras que un análisis o las características que debe poseer el capital humano para ejercer un puesto laboral como la determinación de conocimientos, habilidades y físicos son aspectos extrínsecos.

Requisitos recomendados por Chiavenato, I. (2007) para la descripción de puesto son:

- Intelectuales: escolaridad indispensable, experiencia, adaptabilidad y aptitudes;
- Físicos: concentración visual y/o auditiva, destrezas y complexión;
- Responsabilidades que adquiere: supervisión de personal, material, herramienta o equipo, buenas relaciones internas y externas, información confidencial, y;
- Las condiciones de trabajo favorables: ambiente de trabajo y riesgos. (p.192)

A continuación, se presenta la descripción de algunos puestos del área de la Unidad General de Investigación de Responsabilidades Administrativas, del Manual General de Puestos del Consejo de la Judicatura Federal, (2017):

1) IDENTIFICACIÓN DE CARGO.	
Nombre del cargo: <b>Analista</b>	Rama: Administrativa
2) FINALIDAD DEL CARGO O PROPÓSITO PRINCIPAL.	
Realizar análisis administrativos mediante la recopilación, clasificación y resumen de información que requiere la operación del área de su adscripción.	
3) FUNCIONES/RESPONSABILIDADES Y RESULTADOS DEL CARGO.	
Funciones o actividades:	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Auxiliar en la preparación de material técnico y administrativo requerido en el desarrollo de las funciones del área de su adscripción.</li> <li>● Apoyar en labores de oficina, recibir y entregar correspondencia, fotocopiado, engargolado y compaginar documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Llevar a cabo sus actividades observando una conducta ética que muestre: legalidad, integridad, honradez, imparcialidad, igualdad, transparencia, eficiencia y calidad en el desempeño de su cargo.</li> <li>● Cumplir con las leyes, reglamentos y programas que se relacionen con su función.</li> </ul>

- Llevar el control de las órdenes de trabajo solicitadas, reportando material y mano de obra necesarios para su ejecución.

- Administrar de manera óptima y eficiente los recursos materiales asignados.
- Cuidar el uso confidencial de la información.

#### 4) REQUISITOS DEL CARGO.

Nivel educativo:	Educación media superior o superior con título y cédula profesional relacionado con las funciones a desempeñar, expedidos por autoridad competente.
Experiencia laboral:	Mínimo seis meses en el ámbito de las funciones a desempeñar.
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Iniciativa.</li> <li>● Habilidad para la comunicación oral y escrita.</li> <li>● Orientación a resultados.</li> <li>● Manejo de equipo de cómputo y los programas de software requeridos.</li> <li>● Gozar de buena reputación.</li> <li>● No haber sido condenado por delito doloso con sanción privativa de la libertad mayor de un año.</li> </ul>

#### 5) RESPONSABILIDAD DE RECURSOS

Personal a cargo: no

Materiales/equipos asignados: si mobiliario y equipo de cómputo.

Manejo de documentación confidencial: si

### 1) IDENTIFICACIÓN DE CARGO.

Nombre del cargo: **Técnico administrativo**

Rama: Administrativa

### 2) FINALIDAD DEL CARGO O PROPÓSITO PRINCIPAL.

Ejecutar actividades de captura de datos, emisión de reportes y diversas labores de oficina, que demanda la operación del área de su adscripción.

### 3) FUNCIONES/RESPONSABILIDADES Y RESULTADOS DEL CARGO.

Funciones o actividades	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>● Ejecutar actividades de captura de datos, emisión de reportes y diversas labores de oficina.</li><li>● Participar, en caso de ser requerido, manejo de archivo y apoyar en la recepción.</li><li>● Clasificar, estructurar, registrar y generar nueva información con base en la información primaria que se le proporcione.</li><li>● Proponer acciones de mejoramiento para el desarrollo de los proyectos competencia del área administrativa de su adscripción.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Llevar a cabo las diversas actividades de forma ética que muestre: legalidad, integridad, honradez, imparcialidad, igualdad, transparencia, eficiencia y calidad en el desempeño de su cargo.</li><li>● Cumplir con las leyes, reglamentos y programas que se relacionen con su función.</li><li>● Administrar de manera óptima y eficiente los recursos materiales asignados.</li><li>● Cuidar el uso confidencial de la información.</li></ul>

#### 4) REQUISITOS DEL CARGO.

Nivel educativo:	Educación media superior o superior con título y cédula profesional relacionado con las funciones sustantivas a desempeñar, expedidos por autoridad competente.
Experiencia laboral:	Mínimo seis meses en el ámbito de las funciones sustantivas del puesto a desempeñar.
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"><li>● Iniciativa.</li><li>● Habilidad para la comunicación oral y escrita.</li><li>● Orientación a resultados.</li><li>● Manejo de equipo de cómputo y los programas de software requeridos.</li><li>● Gozar de buena reputación.</li><li>● No haber sido condenado por delito doloso con sanción privativa de la libertad mayor de un año.</li></ul>

#### 5) RESPONSABILIDAD DE RECURSOS.

Personal a cargo: no
Materiales/equipos asignados: si, mobiliario y equipo de computo
Manejo de documentación confidencial

### 1) IDENTIFICACIÓN DE CARGO.

Nombre del cargo: **Oficial de partes**

Rama: Jurisdiccional

### 2) FINALIDAD DEL CARGO O PROPÓSITO PRINCIPAL.

Recibir, registrar, turnar y entregar la documentación de los asuntos que correspondan al órgano jurisdiccional de su adscripción, que le sean asignados, conforme a los sistemas y lineamientos establecidos.

### 3) FUNCIONES/RESPONSABILIDADES Y RESULTADOS DEL CARGO.

Funciones o actividades	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>● Atender a litigantes y público en general con relación a los asuntos de su competencia.</li><li>● Recibir, registrar y turnar los asuntos del órgano jurisdiccional de su adscripción.</li><li>● Participar en la realización de los trabajos de su área en las condiciones de tiempo y lugar que por necesidades de la Institución se requiera.</li><li>● Denegar las promociones que no correspondan al órgano jurisdiccional del Poder Judicial de la Federación de su adscripción.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Llevar a cabo sus actividades de forma ética que muestre: legalidad, integridad, honradez, imparcialidad, igualdad, transparencia, eficiencia y calidad en el desempeño de su cargo.</li><li>● Cumplir con las leyes, reglamentos y programas que se relacionen con su función.</li><li>● Desempeñar las disposiciones o normativas que regulan la organización y funcionamiento del CJF.</li><li>● Administrar de manera óptima y eficiente los recursos materiales asignados.</li><li>● Cuidar el uso confidencial de la información.</li></ul>

#### 4) REQUISITOS DEL CARGO.

Nivel educativo:	Educación media superior o superior con título y cédula profesional relacionado con las funciones sustantivas a desempeñar, expedidos por autoridad competente.
Experiencia laboral:	Mínima de seis meses en el ámbito de las funciones sustantivas del puesto a desempeñar.
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"><li>● Iniciativa.</li><li>● Habilidad para la comunicación oral y escrita.</li><li>● Manejo de equipo de cómputo y los programas de software requeridos.</li><li>● Gozar de buena reputación.</li><li>● No haber sido condenado por delito doloso con sanción privativa de la libertad mayor de un año.</li></ul>

#### 5) RESPONSABILIDAD DE RECURSOS.

Personal a cargo: no

Materiales/equipos asignados: sí, mobiliario y equipo de cómputo.

Manejo de documentación confidencial: si

### 1) IDENTIFICACIÓN DE CARGO.

Nombre del cargo: **Auxiliar de actuario**

Rama: Jurisdiccional

### 2) FINALIDAD DEL CARGO O PROPÓSITO PRINCIPAL.

Auxiliar en la notificación y diligencias judiciales de conformidad con las leyes aplicables, en apoyo a los órganos jurisdiccionales de su adscripción.

### 3) FUNCIONES/RESPONSABILIDADES Y RESULTADOS DEL CARGO.

Funciones o actividades	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>● Apoyar las labores de los actuarios judiciales dentro de su ámbito de competencia.</li><li>● Auxiliar en notificaciones los asuntos que se le asignen y recabar el acuse de recibo respectivo.</li><li>● Efectuar las comunicaciones, exhortos y diligencias que correspondan.</li><li>● Llevar el registro, control y seguimiento de los asuntos sobre los que tenga conocimiento.</li><li>● Apoyar en el registro del Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes (SISE), la práctica y constancia de notificaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Llevar a cabo sus actividades de forma ética que muestre: legalidad, integridad, honradez, imparcialidad, igualdad, transparencia, eficiencia y calidad en el desempeño de su cargo.</li><li>● Cumplir con las leyes, reglamentos y programas que se relacionen con su función.</li><li>● Efectuar las disposiciones normativas que regulan la organización y funcionamiento del CJF, tales como acuerdos generales y manuales administrativos aplicables.</li><li>● Administrar de manera óptima y eficiente los recursos materiales y financieros asignados.</li></ul>

#### 4) REQUISITOS DEL CARGO.

Nivel educativo:	Educación media superior o superior con título y cédula profesional relacionado con las funciones sustantivas a desempeñar.
Experiencia laboral:	Mínima de seis meses en el ámbito de las funciones sustantivas del puesto a desempeñar.
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativa.</li><li>• Habilidad para la comunicación oral y escrita.</li><li>• Manejo de equipo de cómputo y los programas de software requeridos.</li><li>• Gozar de buena reputación.</li><li>• No haber sido condenado por delito doloso con sanción privativa de la libertad mayor de un año.</li></ul>

#### 5) RESPONSABILIDAD DE RECURSOS.

Personal a cargo: no

Materiales/equipos asignados: si, equipo de cómputo

Manejo de documentación confidencial: si

### 1) IDENTIFICACIÓN DE CARGO.

Nombre del cargo: **Analista jurídico**

Rama: Jurisdiccional

### 2) FINALIDAD DEL CARGO O PROPÓSITO PRINCIPAL.

Ejecutando análisis, captura y actualización de asuntos que se conocen en los órganos jurisdiccionales de conformidad con la normatividad aplicable en la materia.

### 3) FUNCIONES/RESPONSABILIDADES Y RESULTADOS DEL CARGO.

Funciones o actividades	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>● Registrar todos los documentos que se exhiban como garantía, inmediatamente que se reciban en el órgano jurisdiccional.</li><li>● Aclarar dudas de lo señalado en la normatividad solicitando el apoyo de las áreas jurídica y/o técnica de la Dirección General de Estadística Judicial.</li><li>● Mantener actualizada la plantilla de plazas del personal del órgano jurisdiccional, a través del Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes (SISE).</li><li>● Capacitar a la persona que designe el titular del órgano jurisdiccional,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Llevar a cabo sus actividades de forma ética que muestre: legalidad, integridad, honradez, imparcialidad, igualdad, transparencia, eficiencia y calidad en el desempeño de su cargo.</li><li>● Cumplir con las leyes, reglamentos y programas que se relacionen con su función.</li><li>● Desempeñar las disposiciones normativas que regulan la organización y funcionamiento del CJF, tales como acuerdos generales y manuales administrativos aplicables.</li><li>● Administrar de manera óptima y eficiente los recursos materiales y financieros asignados.</li></ul>

a efecto de que exista, quien pueda sustituirlo una vez que deje el cargo, o bien durante los periodos vacacionales o de ausencias temporales.

- Cuidar el uso confidencial de la información.

#### 4) REQUISITOS DEL CARGO.

Nivel educativo:	Título y cédula profesional de licenciado en Derecho o Abogado, expedidos por autoridad competente.
Experiencia laboral:	Mínima de tres meses como oficial administrativo.
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Iniciativa.</li> <li>● Habilidad para la comunicación oral y escrita.</li> <li>● Orientación a resultados.</li> <li>● Manejo de equipo de cómputo y los programas de software requeridos.</li> <li>● Gozar de buena reputación.</li> <li>● No haber sido condenado por delito doloso con sanción privativa de la libertad mayor de un año.</li> </ul>

#### 5) RESPONSABILIDAD DE RECURSOS.

Personal a cargo: no

Materiales/equipos asignados: si, equipo de computo

Manejo de documentación confidencial: si

Una organización gubernamental con una gran estructura, en donde cada área o unidad contribuye al funcionamiento de un todo, si una no manifiesta respuestas puede causar fallas enormes, creando que la misión decaiga y la visión no se realice. El capital humano puede contribuir a varias problemáticas por falta de compromiso o porque el reclutador no seleccionó adecuadamente al personal.

Con el paso del tiempo puede que la misma organización beneficie al capital humano a adquirir nuevos conocimientos y experiencias, actualmente en el aspecto gubernamental las organizaciones están obligadas a darle capacitación a su personal o adiestramiento, constituido en la Ley Federal del Trabajo, (s.f) específicamente en su artículo 153-A, que “le permita elevar su nivel de vida, competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados”. Así como en el Art. 13, fracción III, “servir oportunamente los instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en buen estado”.

La mayoría de los profesionales en la UGIRA tienen los conocimientos necesarios para desempeñarse en su labor, las habilidades y actitudes para desarrollar nuevas técnicas para la realización de su trabajo. Desde un principio se pide al próximo o al actual empleado que fomente una comunicación continua y efectiva con sus superiores, que les permita alcanzar los objetivos del área, pero la realidad es otra cuando tratas de dialogar con el empleado o apoyarlo en la entrega de investigaciones que le corresponden.

El gran reto de la UGIRA es enfrentar las problemáticas, invertir más en el capital humano que es el protagonista fundamental para que todo mejore, desarrollar interacciones laborales efectivas para fomentar una comunicación que nunca acabe, los lleve a trabajar en equipo y considerar siempre tener una retroalimentación en cada proceso. Por otro lado, es importante abrir camino a nuevas generaciones, que contribuyan a mejorar los procesos, generen experiencia que les permita entrar al mundo laboral abriendo nuevos puestos laborales, haciendo modificaciones a los que ya están, brindándoles innovaciones o actualizaciones.

## CAPÍTULO III. CAPITAL HUMANO

### 3.1. Teorías Administrativas.

Denominadas así por sus grandes aportes en el periodo de su apogeo, actualmente se implementan con modificaciones adecuadas a la nueva realidad, avances e intereses, el propósito es adecuarse a las demandas de la sociedad, mejorando los procesos de producción de las organizaciones gubernamentales. Por ello se requiere prestigiar al recurso humano, brindarle mejores conocimientos, actitudes o habilidades, para que desempeñe mejor sus funciones, incremente su motivación y no renuncie para buscar oportunidades en otra institución donde sí lo tomen en cuenta.

A continuación, se presenta la **Tabla 1. Enfoques administrativos y autores**. En relación con las teorías que han beneficiado el desempeño del capital humano a lo largo de los años, Münch, L. (2007) menciona las escuelas administrativas para un mejoramiento en las organizaciones públicas o privadas.

**Tabla 1. Enfoques administrativos y autores.**

Mitad del siglo XX		
Enfoque /Autor	Caracterización	Aportación
Relaciones Humanas George Elton Mayo	Priorizando al ser humano basándose en estudios de motivación influyendo en sus relaciones sociales y en su comportamiento.	Demostró que simples mejoras en la vida laboral de los empleados, tiene un efecto positivo en su productividad, mediante habilidades interpersonales como es la motivación, asesoría, dirección, la comunicación, el sentido de pertenencia, entre otras.

		La eficiencia de la administración, capaz de comprender y favorecer el comportamiento humano.
Abraham Maslow	Se enfoca en la motivación que requiere el ser humano para alcanzar su máximo nivel de necesidades fisiológicas (autorrealización).	Realizó la pirámide de necesidades constatado por niveles de orden jerárquicamente según las necesidades humanas desde la primordial hasta las más compleja y que pocos llegan.
Enfoques finales del siglo XX		
Enfoque / Autor	Caracterización	Aportación relevante
Desarrollo organizacional Warren Bennis	Reforzamiento o nuevos aprendizajes, donde exploten su creatividad y logren la superación personal.	Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y retos.
Teorías de administración del siglo XXI.		
Enfoque	Caracterización	Aportación relevante
Administración del conocimiento	Mencionan Suarez, S. Carreto, C. & Ruiz, E. (2012) se pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros.	Cuando se termina la enseñanza en las aulas, es momento de enfrentarse al mundo laboral y es cuando se pretende aplicar los aprendizajes, brindando oportunidad de formar habilidades que los ayuden a desenvolverse en un diferente contexto.

Empoderamiento	Amezcuca, E. Pérez, V & Quiroz, E. (2019) mencionan que involucrar compromiso por parte de los directivos para conocer a sus trabajadores, brindarles herramientas, conocimientos, incentivarlos y desarrollar una comunicación, es necesario para el ejercicio de labores.	De acuerdo con Amezcuca, E., et al. (2019) mencionan a Vázquez, C. (2014) el empowerment nace a finales de los años 70, para una mayor participación de las personas en los contextos en que viven y trabajan para aumentar su control sobre estos escenarios, donde el bienestar del individuo es primordial.
----------------	---	--

### 3.2. Clima Organizacional.

El individuo colabora en ambientes complicados y dinámicos, las organizaciones están compuestas por grupos fundando comportamientos que conmueven el ambiente laboral y muchas veces social. García, M. (2009) lo define como “el resultado de cómo las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias”. (p.45-46)

Los componentes que lo caracterizan con frecuencia, de acuerdo con Salazar, J. Guerrero, J. Machado, Y. & Cañedo, R. (2009) son:

- *Ambiente físico:* infraestructura como son las instalaciones, el espacio físico, equipo tecnológico, mobiliario, entre otros.
- *Estructura:* el tamaño, estilo y distribución del espacio.
- *Ambiente social:* abarca aspectos de compañerismo ya sean negativos o positivos, dentro de un mismo departamento, área o unidad diferente.
- *Personales:* los perfiles de cada trabajador, motivaciones, expectativas, etc.
- *Comportamiento organizacional:* conjunto de productividad recabada, ausentismo, rotación de personal, la satisfacción laboral, el nivel de tensión o estrés, etc. (p.69)

El clima organizacional es el ambiente que viven los empleados en cada institución, organización o empresa. La mayoría de las veces cuando ingresamos a un lugar desconocido se percibe una vibra positiva o negativa. Por ejemplo, al entrar a nuestro hogar, normalmente percibimos un ambiente agradable e inmediatamente influye en nuestro comportamiento, garantizando descanso, libertad, comodidad, por mencionar algunas.

Las organizaciones son diferentes, cada una tiene sus propios objetivos, personal con diferentes pensamientos y percepciones. Hoy en día las diferencias sociales, culturales, educativas, religiosas, entre otras, influyen mucho en las relaciones laborales, el liderazgo es un componente muy importante desde hace muchos años. En la prehistoria, por ejemplo, el de mayor fuerza mandaba a los demás para que cumplieran su mandato. Actualmente se presenta lo mismo, pero con poder intangible. Cuando el supervisor, coordinador o gerente tiene un control muy autoritario que minoriza a su equipo de trabajo, fomentando el mismo temor del ejemplo pasado hacia la autoridad.

### **3.3. Cultura organizacional**

Las identidades nos caracterizan de forma individual o colectiva, influyen el conjunto de valores, creencias, tradiciones, educación, entre otras, distinguiéndose unos con otros. Charón, L. (2007) menciona que "la cultura organizacional llega a facilitar o dificultar los cambios, tanto los valores como la filosofía de la gestión, orientación de los trabajadores que integran la identidad como miembros de un grupo laboral". (p.3)

El Consejo de la Judicatura Federal (CJF) lo que lo hace único de otro organismo gubernamental es la misión y visión, los valores que se implementan, las normas, mandos, formas de trabajar y el personal que lo conforma.

Salazar, J. (2009) mencionan los elementos que se comparten en una organización:

- Identidad de los miembros: se identifican con la organización, su trabajo y puesto, por ejemplo: el logo, gafetes, algún color o varios que se utilicen con frecuencia, espacios donde puedan descansar y convivir, entre otros.
- Énfasis de grupo: ciertas actividades se crean en grupo o las realizan individualmente.

- Perfil de la decisión: la toma de decisiones prioriza las actividades o el recurso humano.
- Integración: las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: existe reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: fomentan o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el impulso para modificar la realización de las tareas, etcétera.
- Criterios de recompensa: se basan esencialmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Perfil de los fines o medios: toman otros caminos y puntos para alcanzar el objetivo.
- Enfoque de la organización: la administración toma más importancia a la orientación hacia el mundo exterior o al interior de la organización. (p.70)

### **3.4. Comunicación organizacional.**

Actualmente, por la contingencia sanitaria es fundamental para todo funcionario, gerente o empleado que labora en una organización gubernamental, estar en constante comunicación con sus compañeros y subordinados para el intercambio de ideas, sugerencias o cualquier información, contemplando a todos los integrantes del equipo. Los avances tecnológicos ofrecen mejores formas de comunicación, forjando un gran paso para que los empleados puedan preguntar alguna cuestión laboral y desarrollar con mayor rapidez los procesos.

Gómez, B. & Benito, V. (2014), citado por Redding y Sanborn definieron la comunicación organizacional, en su libro *Business and Industrial Communication* (1964). La describen como “el envío y recepción de información dentro de una organización, es decir, comunicados de trabajo, incentivos motivacionales, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados”. (p.5)

Con la globalización, la comunicación tecnológica va adquiriendo cada vez mayor atracción e importancia, en esta era digital se frecuenta lo que son las redes sociales en plataformas o espacios digitales, López, I. (2012) menciona “la Red mundial de computadoras u ordenadores interconectados mediante un protocolo especial de comunicación (Internet) es una herramienta muy útil para mediar el aprendizaje, promover la comunicación, fomentar las habilidades colaborativas, fortalecer las relaciones sociales y la participación”. (p.3)

### **3.4.1. Diferencia de comunicación interna y externa.**

Retomando el anterior subtema, Fernández, C. (2009) define la comunicación como: "Conjunto de técnicas y acciones enfocadas a facilitar y agilizar los mensajes que se dan entre los miembros de la organización; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas, con el fin de que se cumplan los objetivos". Existen dos tipos de comunicación, por ello es importante distinguirlos para conocer más adelante cuál se tiene que mejorar en la Unidad General de Investigaciones y Responsabilidades Administrativas (UGIRA).

- Comunicación interna: actividades realizadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos.
- Comunicación externa: conjuntos de mensajes emitidos por cualquier organización hacia su diferente personal externo (clientes, autoridades gubernamentales, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones y proyectar una imagen favorable.

El papel de la comunicación fomenta un beneficio en la gestión de los empleados, mejorando los procesos, incrementando la productividad y el logro de objetivos, también contribuyendo en la cultivación de relaciones positivas, motivación por el trabajo en equipo, participación, compromiso, entre otras. Teniendo esto en cuenta y llevándolo a cabo, podremos mejorar el diálogo con terceras personas, es decir, los clientes, consumidores, la sociedad, organismos públicos y privados, con el propósito de establecer un mejor vínculo, atendiendo mejor sus perspectivas, necesidades o aspiraciones de la organización.

### **3.4.2. Barreras en la comunicación organizacional.**

Los mayores problemas de una organización en la que se encuentran son las fallas e inconvenientes de la comunicación. Peter Drucker, filósofo de la administración moderna, mencionaba que "El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación". Por ello, se requiere la participación de los empleados de la UGIRA, dejando

a un lado la comunicación de las escuelas clásicas: sistema formal, cerrado y con muchas limitantes para resolver conflictos o continuar con los procesos.

Chiavenato, I. (2009) menciona las barreras de la comunicación, como: “variables no deseadas que intervienen en el proceso afectando profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado” el cual se distingue por tres tipos barreras, que son:

- Personales: las diferencias de percepción, emociones y valores de cada persona influyen en el mensaje, las palabras deben ser usadas de la mejor manera, tanto para el emisor como para el receptor.
- Físicas: son las interferencias que se presentan dentro del entorno que ocurre en el proceso de comunicación, algunos ejemplos dentro del Consejo son: el ruido que se emplea por todo el movimiento que los empleados realizan para ejercer su trabajo, la poca distancia que se tiene uno con el otro, el sonido de la línea telefónica, etc.
- Semánticas: son las limitaciones y distracciones que se derivan de los símbolos, como, por ejemplo: gestos, señales u otros idiomas. (p.318)

En ocasiones hay organizaciones que adquieren códigos para que resulte más eficaz la manera de comunicación, el problema es cuando llega alguien recién ingresado, apenas está en inducción y le resulta complicado acostumbrarse a dicha forma.

### **3.5. Teorías X & Y.**

Douglas McGregor creador de estas teorías en 1950, juzgaba el modo de gestión en una empresa, por el reflejo de sus relaciones humanas que tienen los directivos o trabajadores, en función a su naturaleza.

Cada conducta que tenga el personal de una organización determina el estilo de operación o procesos. Es importante detectar la personalidad de cada empleado para utilizar un método de motivación, y obtener el mejor desempeño o productividad alta.

Se presenta en el **Anexo 1**. Una encuesta para conocer el tipo de personalidad de los empleados. Creada por Argudo, D. & Ocampo, J. (2013). Se ajustó para que fuera más corta.

A continuación, se presentan las teorías principales del autor y algunas características:

Personalidad X:	Personalidad Y:
<p>a) Trabajan para satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Debe ser dirigido por motivaciones económicas.</p> <p>b) El ser humano siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.</p> <p>c) La persona tiene que ser controlada, dirigida y amenazada con castigos para que desarrolle el esfuerzo adecuado para la realización de sus actividades laborales.</p>	<p>a) En su trabajo es proactivo, se esfuerza, organiza y siempre intenta dar lo mejor de sí, se motiva y tiene ambición por mejorar.</p> <p>b) El esfuerzo físico y mental en el trabajo es natural como el juego o el descanso.</p> <p>c) Sabe dirigirse y controlarse en servicio a los objetivos de la organización.</p> <p>d) Busca responsabilidades.</p> <p>e) Tiene la capacidad de desarrollar la imaginación y creatividad para resolver problemas.</p>

La teoría X es más acorde a los individuos con nivel de formación bajo, que desarrollan tareas manuales o repetitivas. Por otra parte, la teoría Y se considera adecuada para la persona con conocimientos medios o altos, sus necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas.

### 3.5.1. Motivación.

La palabra "motivación" proviene del latín *moveré*, significa mover. Se asevera que la motivación es una forma de incitar comportamientos, inculcar energía, mantener y dirigirlo, así la reacción subjetiva se presenta cuando todo ello ocurre" (Chiavenato, I., 2009).

Es importante el tipo de motivación que se le brinde a los trabajadores porque así logran mejor desempeño, estarán cómodos y nunca querrán irse, porque así la organización no perdería tiempo en contratar personal que ocupe el puesto.

Uno de los mayores conflictos de un líder o jefe de área hacia sus trabajadores de alguna organización, es mantenerlos motivados para que ejerzan los proyectos o actividades con un

mejor resultado al que se espera, ya sea con menor tiempo o se rebase el nivel de productividad demostrándolo en los resultados. En cuanto a esto, es importante que un verdadero líder conozca a su personal, así como gustos, necesidades, objetivos personales, etc.; y conseguir ganancia para el beneficio de la organización en sus resultados.

### 3.5.2. Pirámide de necesidades.

Abraham Maslow (1943) basa su teoría en la motivación humana, las necesidades de los individuos para los cuales trabajan para conseguirlas. Las ordena verticalmente, dividiéndolas por cinco niveles de acuerdo con el grado de importancia.

El individuo comenzará a sentirse motivado cuando satisfaga sus necesidades fisiológicas, es ahí cuando emprenderá buscar crecimiento personal e intelectual.

A continuación, se presenta la pirámide:



Un administrador debe ser consciente de la motivación y comportamiento que tiene cada uno de sus subordinados, así como sus necesidades intelectuales, porque una de sus labores es impulsarlos para conseguir mejores resultados en la organización.

### **3.6. Capacitación.**

De acuerdo con Dessler, G & Varela, R., (2011) “la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para proporcionar a los trabajadores nuevos o actuales habilidades que se necesitan para realizar sus labores”. (p.185) Por lo tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, un nuevo vendedor cómo ofrecer el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y coordinar a los empleados.

Actualmente el objetivo de cualquier empresa u organización es ahorrar lo que se pueda de recursos materiales y el tiempo de ciertos procesos que al final darán los mismos o mejores resultados. Como administradores educativos dentro de nuestro perfil, tenemos que ir en busca de la eficacia (spertis técnico, es decir, logro de los resultados que se desea o se espera) y la eficiencia (destreza para alcanzar un objetivo utilizando la menor cantidad de recursos que sea posible) de las micro, medianas o macroempresas u organizaciones.

Al estarse formando en el ámbito educativo, la capacitación no es ajena, es un proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de contextos laborales, para esto se requiere continuamente de la participación del personal interno, también realizar alguna herramienta para la evaluación del desempeño de los empleados, procedimientos y métodos de trabajo, manuales organizacionales, entre otras, que demuestre eficiencia en la organización.

#### **3.6.1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).**

Es el proceso que orienta la estructura y desarrollo de planes o programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta.

La importancia de la DNC propone Ruíz, S. Baca, M. y Gutiérrez, J. (2014), mencionando a Pinto, R. (2000) que:

Conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, uno se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una

persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización (p. 4)

Existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de DNC entre las principales fases de este proceso se identifican:

- ☐ Establecimiento de la Situación Ideal (SI): en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, ¿cuáles debería tener el personal de acuerdo con su función o al desempeño laboral? Para obtener información que define la situación ideal, es necesario la revisión de documentación administrativa, con relación a:
  - Descripción de puestos.
  - Manuales de procedimientos y de organización.
  - Planes de expansión de la empresa.
  - Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
  
- ☐ Descripción de la Situación Real (SR): conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o desempeño laboral. Para obtener información que define la situación real, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto.
  
- ☐ Registro de información: es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren datos para los fines correspondientes. A su vez, estas búsquedas deberán permitir su clasificación y calificación futura.

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va a evaluar.
- Número de personas.

- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.
- Requerimientos del personal, donde el colaborador: tiene conocimiento de la información, la comprende, la utiliza, es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina y contribuye.

La capacitación es uno de los factores que contribuyen a mantener el equilibrio de la organización, mediante la solución a problemáticas que produce el recurso humano que obstaculizan el cumplimiento de objetivos. Al conocer las necesidades se tendrá asegurado donde atacar con una estrategia eficaz y así mejorar los resultados.

### **3.6.2. ¿Cuándo hacer un DNC y qué técnicas utilizar?**

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

¿Cuándo hacer un DNC? La atención puede derivar de:

- ☐ Problemas en la organización.
- ☐ Desviaciones en la productividad.
- ☐ Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas.
- ☐ Baja o alta de personal.
- ☐ Cambios de función o de puesto.
- ☐ Solicitudes del personal.

Técnicas o medios utilizados para realizarlos son:

1. Encuesta: consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.

2. Entrevista: consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo para reconocer en qué mejorar.
3. Observación: consiste en prestar atención en las actividades del área para compararla con la misión y visión esperada, de esta manera, detectar las deficiencias para acordar una capacitación.
4. Cuestionario: es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos y actividades que desempeña la persona u organización.
5. Descripción y perfil del puesto: consiste en analizar las actividades del puesto en forma operativa para comparar las funciones que están escritas en el manual de puestos.
6. Evaluación de desempeño: comparar el ejercicio del empleado con los estándares establecidos para ese puesto. Permitiendo conocer las áreas que se necesita capacitar e incrementar el desempeño del empleado.

### **3.6.3. Cambios de conducta en la capacitación**

Todo tipo de aprendizaje útil, práctico e interesante para la persona repercute en:

- ☐ Transmisión de información: el contenido es esencial para talleres o cursos de capacitación, preferentemente sobre el trabajo (productos o servicios, organización, políticas, reglamentos, etc.) Involucra la transferencia de nuevos conocimientos.
- ☐ Desarrollo de habilidades: destrezas y conocimientos relacionados con el desempeño del puesto, área o posibles funciones futuras. Orientada directamente hacia tareas y operaciones.

- ☐ **Modificación de actitudes:** se busca la alteración de comportamientos negativos de los empleados para convertirlas en otras más favorables, aumentar la motivación, desarrollar la sensibilidad y reacciones. La adquisición de nuevos hábitos o reacciones sobre todo en relación con el personal externo.
- ☐ **Desarrollo de conceptos:** dirigida al capital humano para que desarrolle nuevas ideas, mejore la interacción con sus compañeros y personal externo.

#### **3.6.4. Objetivos de la capacitación.**

Presenta los siguientes:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en sus labores actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

#### **3.6.5. Beneficios de la capacitación.**

Louart, P. (1994) menciona que la capacitación es “un sistema de formación es complejo. Tiene que conciliar objetivos generales, necesidades propias de cada departamento y demandas individuales”. (p.91) Constituye a todos los niveles una de las mejores inversiones para recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar.

1. ¿Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones?:

- Conduce a un mejor desempeño y a actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

- Crea una mejor imagen de la unidad u organización.
- Mejora la relación jefes–subordinados.
- Promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de conflictos.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

2. ¿Cómo beneficia la capacitación al personal?:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Crea líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.

Todo lugar laboral donde intervenga el personal debe ser capacitado de acuerdo a sus necesidades, porque permitirán responder a los contenidos que han de tener los programas de capacitación y reconocer los objetivos de la organización.

En estos tiempos de la era digital, donde es fundamental contar con algún equipo tecnológico (celular, tableta o computadora), es necesario efectuar el tipo de curso adecuado en cuestión a los contenidos y los horarios de empleados para que desarrollen las actividades e interacciones, a través de plataformas digitales que por el confinamiento el personal debe de estar lo más resguardado posible para no sufrir contagios, y por otra parte, la mayoría de los cursos que organiza la unidad del Ajusco son relativamente a distancia.

Existen distintos tipos, como son:

<b>WEBINAR:</b>	Seminario web en formato de video sobre un tema específico. Se realiza a través de internet y por lo regular se comparte en tiempo real. Permite la participación de la audiencia (se recomienda máximo 20 personas) para hacer preguntas, comentarios o colaborar con el presentador.
<b>WEBCAST:</b>	Es una retransmisión por internet de contenido audiovisual, que permite una interactividad con el usuario en vivo, similar a un programa de televisión, radio o videojuegos. Los materiales están en la plataforma.
<b>NETWORKING:</b>	Es una estrategia laboral que consiste en crear una red para los beneficiarios de la capacitación, intercambiar conocimientos, establecer vínculos, etc.
<b>MOOC:</b>	Cursos online masivos, a distancia, accesible por internet al que se puede apuntar cualquier persona y no tiene límites de participantes. Ya existen materiales como son los videos, lecturas y cuestionarios. Ayudan a construir una comunidad para los estudiantes y profesores.
<b>NOOC:</b>	Son nano experiencias de aprendizaje, pequeñas dosis formativas específicas de un tema pueden estar dentro de un programa de aprendizaje amplio o pueden ser divulgados de forma aislada.
<b>SPOOC:</b>	Curso de tiempo limitado, con procesos masivos. Genera interacción, conocimiento compartido y redes profesionales. Es recomendable agrupar a los participantes por bloques con un máximo de 10.

### **3.7. Análisis FODA.**

En otros países también conocido como SWOT, por sus siglas en inglés la herramienta permite conocer el escenario real en el que se encuentra la organización, permitiendo planificar estrategias, también está siendo utilizado por las personas para planear su futuro.

Martínez, V. (2015), menciona que el “diagnóstico FODA: son las acciones prioritarias de forma direccional para actuar en la institución en los hallazgos de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”. (p.48). Cuando se identifican los aspectos críticos sobre la organización hay que poner atención para establecer estrategias pertinentes, para esto, el análisis permitirá tener un panorama amplio de las características de la organización.

El uso de esta herramienta para el mejoramiento de los procesos o actividad va a repercutir en los resultados a través de una mejora en el tiempo. Por ello, es necesario darle continuidad y no dejar esa información valiosa inconclusa.

### **3.8. Administración por objetivos, SMART:**

El método es útil para establecer metas personales o grupales, ayuda en la construcción de objetivos a corto y largo plazo. Sirve como guía, asigna tareas, responsabilidades a cada miembro de una organización y a tomar decisiones más acertadas.

Peter F. Drucker en 1954, crea el método de evaluación, control sobre el desempeño de áreas y crecimiento rápido. Para alcanzar los objetivos de la organización se tiene que definir con exactitud ¿dónde está? y ¿hasta dónde quiere llegar?

Indicadores de desempeño:

- Specific – Específico:

Significa que el objetivo debe formularse con exactitud. ¿Qué es lo que realmente se necesita cambiar?

- Measureable – Medible:

El objetivo para lograr debe ser medible y evaluable. Sólo así se podrá determinar claramente si el objetivo se ha cumplido con éxito.

- Achievable – Realizable:

Los objetivos fijados deben ser alcanzables, la convicción para lograrlos puede ser una gran fuente de motivación. Es decir, deben ser lo suficientemente ambiciosos como para inspirar a los involucrados a dar lo mejor de sí mismos.

- Results oriented - Orientado a resultados:

No hay nada más improductivo que establecer un objetivo que no ayudará al crecimiento de la organización. Por lo tanto, los objetivos deben ser relevantes.

- Time specific - Tiempo específico:

Establecer un plazo o fecha límite para lograr el objetivo. Si no es así, los empleados pueden retrasarse demasiado.

En cualquier organización o proyecto que se inicie, es necesario definir metas u objetivos, claros y concisos. Los principales motivos de fracaso son por la falta de definición a los fines. Para esta metodología es necesario involucrar a los empleados, tener en cuenta su motivación y formar una comunicación efectiva.

La comunicación ha tenido un gran significado a lo largo del tiempo, se ha ido transformando y evolucionando de acuerdo con las necesidades de la sociedad, por medio de mensajes, llamadas, gestos o algún tipo de señas. Un grupo social o laboral establece relaciones interpersonales para un fin en común, normalmente comparten opiniones, pensamientos, creencias, ideas, etc. En las organizaciones es importante estar en constante comunicación, por la contingencia sanitaria es necesario comunicarnos por dispositivos, haciendo más difícil ejecutar las actividades cuando dependes de otra persona y no contesta.

Por otro lado, el personal encargado del conjunto de personas no toma en cuenta descansos o realizar un “Feedback” es decir, una retroalimentación para expresar opiniones de los líderes y colaboradores. Es lo que un buen líder haría para detectar las amenazas, oportunidades, debilidades o fortalezas de su grupo de trabajo y en general de la organización. Al no considerar lo anterior, no existe un ganar-ganar de ambos, el personal no se siente motivado al no tenerlo en cuenta, realizará actividades que no le competen y la organización decaerá por no alcanzar los objetivos.

La capacitación hace uso de técnicas como la motivación y el desarrollo del sentido de pertenencia en los individuos que forman en su conjunto a la organización sin importar a lo que se dedique ésta y si se escoge correctamente los talleres o cursos. Implementar esta arma poderosa, planear y escoger el tema adecuado, mejorará las habilidades, competencias o actitudes de los trabajadores, también la productividad, calidad del trabajo, actividades, las relaciones laborales de los participantes, etc.

El perfil del administrador educativo es de gran ayuda para contribuir con estas estrategias anteriormente mencionadas, garantizando un cumplimiento de objetivos y el prestigio organizacional en la que labore, incluyendo cambios en los procesos tradicionales.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA PROMOVER UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CONSEJO DE LA JUDICATURA FEDERAL.**

### **4.1. Desarrollo metodológico.**

El aspecto metodológico utilizado para el presente proyecto fue de carácter cualitativo-descriptivo debido a que se enfoca en comprender alguno o varios fenómenos sociales y humanos, apoyado por encuestas, entrevistas, observación directa o indirecta (fotografías, mapas, dibujos, entre otros).

Se aplicaron entrevistas estructuradas y la observación directa para la recolección de información de datos, para conocer cómo se relacionan los trabajadores y brindar una propuesta tomando en cuenta las TIC que los potencialice a finalizar cada una de sus responsabilidades, por otra parte, se sientan motivados al estar laborando en una institución pública que brinda atención a la sociedad.

Para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es necesario contar con instrumentos que registren la información para desarrollar alguna estrategia. Las herramientas que se utilizaron fueron: las entrevistas por vía telefónica, dos hombres y tres mujeres de diferentes puestos en la Unidad General de Investigación y Responsabilidades Administrativas (UGIRA). Pidiéndoles autorización, en horarios de trabajo, en días con menor carga de trabajo, e individualmente. Y la descripción de observación directa en el tiempo que me integré al área al inicio del semestre antes que se interrumpiera por la contingencia sanitaria que comenzó en el año 2020.

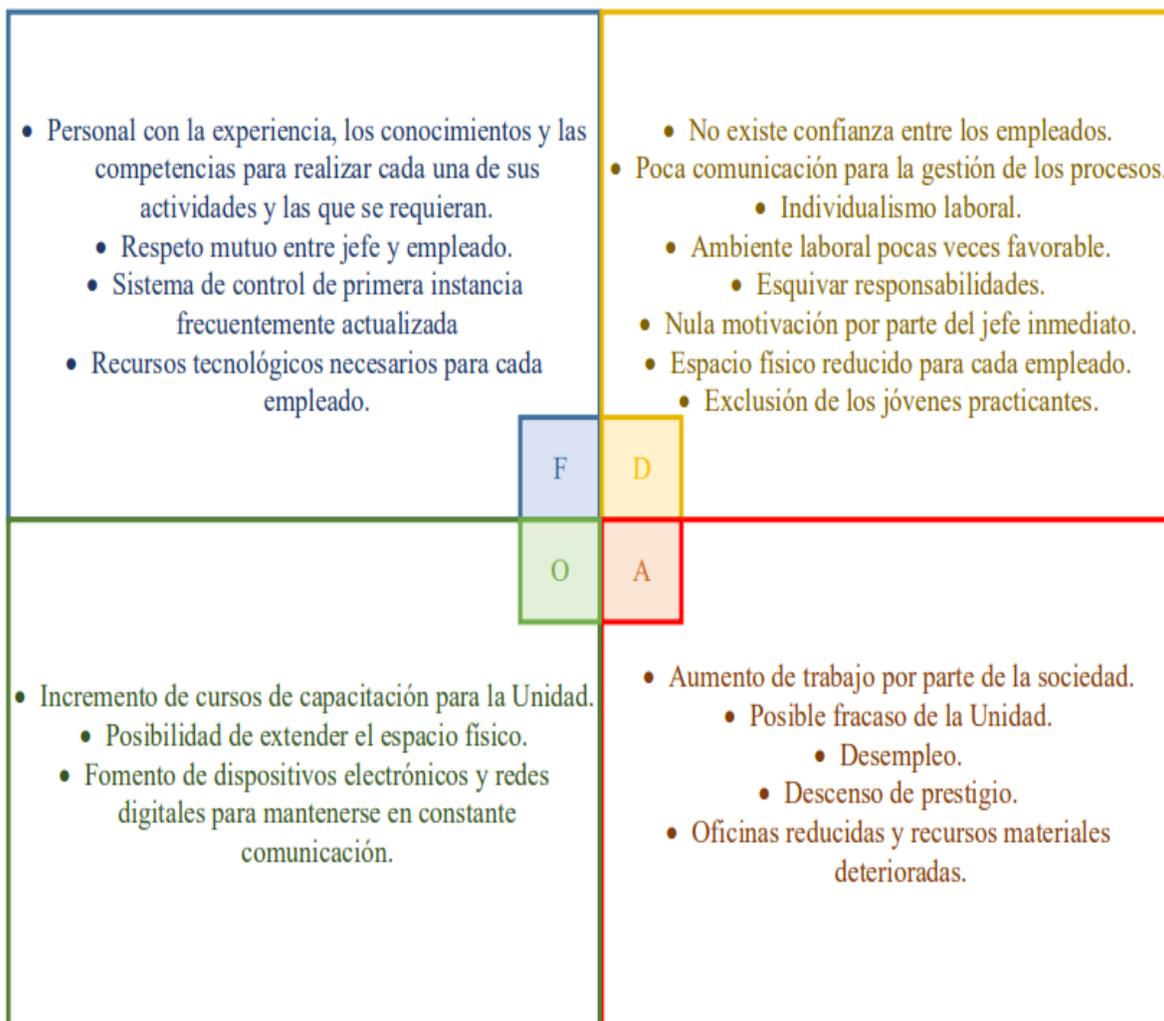
Definiciones de las herramientas utilizadas, de acuerdo con Hernández et al., (2010):

- Entrevistas estructuradas: el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).
- Observación: el propósito esencial es describir y explorar comunidades, contextos o ambientes; identificar problemas; comprender procesos y generar hipótesis para futuros estudios. Implica adentrarnos en profundidad en

situaciones sociales y mantener un papel activo, estar atento a detalles, sucesos e interacciones (p.411-418).

#### 4.2. Resultados del proceso de investigación.

A continuación, se muestra un análisis FODA como herramienta para distinguir cada punto de oportunidad y fortaleza, las fuertes amenazas y debilidades, que se rescatan de las entrevistas. Esto con el fin de desarrollar una estrategia que beneficie el potencial de la organización.



Inicie prácticas profesionales en el Consejo de la Judicatura Federal (CJF) por recomendación del actual coordinador de la Licenciatura en Administración Educativa y profesor, la solicitud y los trámites se tienen que realizar personalmente. Como hay mucha demanda, debes esperar un cierto tiempo para presentarte a la organización, pero el lugar ya lo tienes asegurado. Cuando entregas todos los documentos, te indican a qué hora y qué día presentarte a un curso de inducción, para que te vayas familiarizando.

Al presentarte y entrar al edificio por primera vez se percibe un ambiente serio e importante, no te brindaran alguna bienvenida como algún folleto o croquis de cómo llegar a cierta área, es intimidante porque pasas por seguridad.

Cuando estaba ejerciendo mis prácticas profesionales las actividades que realizaba eran:

- ☒ Apoyo administrativo como sacar fotocopias, escáner, organizar las investigaciones que ingresan al área, y actualizar la carpeta para tener control de los documentos que posteriormente serían entregados a los funcionarios o al asistente para que lo analizaran y brindaran contestación.

Considerando lo anterior, hay poco espacio para desempeñar las actividades, tienes que estar moviéndote, necesitas estar siempre parada y atenta, así por todo el tiempo que estuve yendo de forma presencial, hasta que llegó la pandemia de COVID-19 y suspendió todo.

Al detectar estos problemas y no poder aplicar cuestionarios o entrevistas de forma presencial, se realizaron entrevistas de forma telefónica con los empleados con los que aún tengo contacto. Como guía se realizó un cuestionario con preguntas precisas para la adquisición de pruebas y analizar la problemática, en el **Anexo 2** se muestra el instrumento.

La frecuencia de un buen ambiente laboral que maneja la UGIRA es variable, cuando llegan muchas investigaciones en inicio de semana se percibe el estrés, enojo y frustración, pero cuando es viernes y hay poco trabajo, se percibe una vibra positiva y alegre.

Las relaciones interpersonales normalmente siempre son buenas con el jefe superior, existe un cierto respeto y honestidad, pero entre empleados y personal de apoyo no existe cierta confianza y empatía para poder comunicarse efectivamente unos con otros y mucho menos

el trabajo en equipo. Cada uno realiza lo que le corresponde y algunas veces evitan sus propias responsabilidades, como coloquialmente se habla “se pasan la bolita unos a otros” hasta que uno le proporcione solución al momento.

La mayoría de los entrevistados respondieron que pocas veces se consideran conocedores de su trabajo, porque realizan actividades que no le corresponden y el jefe superior no les reconoce su esfuerzo y dedicación. Es por ello, que no existe motivación que fortalezca nutrir su autorrealización, saben que entre más se comprometan no existirá una compensación.

El mobiliario como el escritorio, las computadoras, los ascensores, los baños, la sanidad, la vista e iluminación regularmente son buenas, algunas cosas ya desgastadas. El espacio es reducido para la cantidad de documentos, los entrevistados comentaron que desearían una zona en la cual distraerse o tomar un descanso, y privacidad en su lugar laboral.

Por otro lado, dos datos favorables que manifestaron los empleados en las encuestas, es el orgullo que tienen por pertenecer al CJF, no lo muestran por la cultura estricta. El otro dato favorable que se obtuvo fue que la mayoría reconocen ser aptos para integrar sus habilidades para usar las TIC.

Normalmente les brindan cursos de capacitación por parte del Instituto de la Judicatura Federal, (s.f) que como “órgano auxiliar del CJF, tiene la encomienda de formar, capacitar y actualizar a los miembros del Poder Judicial de la Federación y a quienes aspiran a pertenecer a éste”. Esto a través de un aula digital para mejorar la elaboración de su trabajo, pero a los empleados de la UGIRA no se les brinda.

La gaceta del Consejo de la Judicatura Federal (2020) muestra que se brindan varios cursos de capacitación tanto Judicial (eventuales) y Administrativa (permanentes), pero solo para una cierta cantidad de personal, como son en el Ajusco IJF y Nuevo Laredo, Morelos y Chilpancingo. Los cursos son relativamente buenos por los temas que se muestran en la plataforma, pero no consideran el CJF de San Ángel, donde está la UGIRA.

A continuación, se presenta la planificación de la propuesta con la herramienta SMART:

S	ESPECÍFICO	Mejorar la comunicación de los empleados de la UGIRA, para que puedan realizar con eficacia sus responsabilidades y contribuir a su motivación.
M	MEDIBLE	Disminuir el 50% o más del proceso de las investigaciones recientes que se tienen pendientes en el área.
A	ALCANZABLE	Para conseguirlo se pretende brindar un taller de forma virtual, donde pongan en práctica las habilidades tecnológicas.
R	RELEVANTE	Disminuir las investigaciones pendientes del área, garantizando un mejor prestigio de la Unidad y motivación del empleado al tomarlos en cuenta y brindándoles reconocimiento.
T	TIEMPO	Un mes.

### **4.3. Propuesta de taller de capacitación**

#### **Título: Comunicación en las relaciones laborales.**

Este taller va dirigido para los empleados de la UGIRA, con el objetivo de fomentar y desarrollar aquellas habilidades de comunicación efectiva mediante las plataformas virtuales, utilizar aplicaciones seguras para que estén en contacto, realicen dinámicas, se conozcan e interactúen unos con otros para establecer vínculos de compañerismo, con el objetivo de generar un ambiente agradable, para que el trabajador se sienta bienvenido y satisfecho de iniciar su trabajo.

Este curso estará constituido de forma virtual estructurado por cuatro sesiones, dos semanalmente, cada una de dos horas, planeado así por la contingencia sanitaria COVID-19 que actualmente se vive en todo el mundo, desde inicios del mes de marzo del 2020 se registraron contagios y ha dificultado la asistencia a los lugares de trabajo.

Mencionan Holland & Knight, A. (2020) que:

La Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), el máximo tribunal del país anunció que a partir del miércoles 18 de marzo de 2020 suspenden sus actividades y los ministros pararán sus labores jurisdiccionales durante un mes para evitar la propagación de coronavirus.

Desde ese entonces con la nueva normalidad se ha implementado el trabajo a distancia, es necesario adaptarnos al confinamiento y realizar las actividades a distancia, haciendo uso de los medios digitales donde se puede diseñar material o contenido educativo. Interactuar con el facilitador y compañeros por medio de una sala de chat (Zoom y WhatsApp) compartir dudas, experiencias y realizar actividades. Habrá espacios para llevar a cabo las dinámicas ya sea de manera individual o en equipo, pausas para comer, relajarse o validar información adicional y también contar con el apoyo del facilitador por otros espacios virtuales.

La forma de trabajar ha sido complicada para el personal que no está acostumbrado a laborar a distancia, por ello, se propone este taller para que desenvuelvan sus conocimientos, habilidades y desempeñen un mejor rendimiento. ¿Y cómo se obtiene? Brindándoles conocimientos para mejorar la utilización de estas herramientas. No se sabe hasta cuándo volveremos a interactuar de manera presencial, pero cuando ya sea posible el objetivo es que

apliquen todo lo adquirido del taller. De igual forma, se pretende realizarlo presencial si así se requiere para la Unidad u otra área.

De acuerdo con Google Business Education Center, (s.f) “las redes han tomado un papel fundamental en nuestra forma de vida y el social. Gracias a la creciente popularidad y gran capacidad de colaboración e interacción, la gestión de redes es hoy un elemento indispensable en las estrategias de comunicación de cualquier empresa, sin importar su giro o tamaño”.

#### OBJETIVO GENERAL:

El objetivo del taller es dar a conocer a los participantes los conceptos, herramientas y elementos que constituyen las plataformas digitales, reflexiones para una mejor comunicación y actividades que beneficiaran la interacción interpersonal de la UGIRA, direccionando al logro de resultados.

#### DURACIÓN DEL TALLER

4 sesiones, 8 horas (curso total) y el horario de 09:00 – 11:00 horas.

#### BENEFICIOS DEL TALLER

Para la organización:

- ☐ Optimiza procesos internos para garantizar las necesidades propias de la organización, contribuyendo a alcanzar objetivos.
- ☐ Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.
- ☐ Aumenta la satisfacción de los trabajadores y su nivel de compromiso.
- ☐ No frecuenta la búsqueda de talento: valora y reconoce el trabajo bien hecho, escucha, planifica conjuntamente y busca soluciones de forma colaborativa.
- ☐ Promueve buenas relaciones entre los trabajadores.
- ☐ Impulsa la cultura de la organización: todos los trabajadores se reconocen con sus valores, normas, creencias y objetivos.

Para el participante:

- ☐ Amplía la empatía y asertividad para establecer conexión con sus compañeros y el servicio que brinda.
- ☐ Aprovecha el impacto positivo para lograr un crecimiento personal, social y laboral.
- ☐ Permite que las personas se sientan más involucradas en su trabajo y aumenta su motivación personal.

#### METODOLOGÍA:

Podrán participar un máximo de 10 personas y la asignación será por orden alfabético hasta terminar con todos los trabajadores de la unidad, para un mayor control y organización.

El método de trabajo consistirá en sesiones optando por: la presentación del tema, actividades y los recursos didácticos que permitan la participación de los participantes de acuerdo con cada programa establecido a continuación.

<b>Sesión</b>	<b>1</b>
<b>Subtema</b>	Presentación
<b>Actividades de enseñanza aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El facilitador se presentará al grupo.</li> <li>● Compartirá pantalla un Podcast (audio ya grabado) hablando de: <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ La Organización: CJF. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Antecedentes.</li> <li>✓ Misión y visión de la Organización.</li> <li>✓ Sedes.</li> <li>✓ Servicio que la organización ofrece.</li> <li>✓ Servicio que la unidad ofrece.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Terminando lo anterior, como parte de la integración de los participantes cada uno realizará un video cortito y dentro de sus posibilidades, subirlo a la plataforma. En el video tendrán que expresar los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre, edad, qué actividades le gusta hacer, qué le disgusta personalmente, etc.</li> <li>✓ Especificación de sus funciones dentro del área.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Recursos que se utilizaran</b>	Computadora con cámara, contar con perfil de las dos plataformas y conocimiento básico de internet.
<b>Aspectos de evaluación</b>	Finalizar completamente la sesión y que en el video aparezcan los puntos requeridos.
<b>Duración</b>	2 horas.

<b>Sesión</b>	<b>2</b>
<b>Subtema</b>	Comunicación efectiva
<b>Actividades de enseñanza aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El facilitador presentará los puntos siguientes, explicando y brindando la participación de los participantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es una comunicación efectiva?</li> <li>✓ ¿Cómo se genera y cuál es su importancia?</li> <li>✓ Conocimientos (axiomas), habilidades y actitudes necesarias para comunicarse con eficiencia y efectividad.</li> <li>✓ Elementos clave de la comunicación efectiva: empatía, asertividad, escucha activa y retroalimentación.</li> <li>✓ Barreras de la comunicación. Identificarlas</li> <li>✓ Manejo de conflictos.</li> </ul> </li> <li>● Como actividad, uno de los participantes presentará un problema a resolver e irá anotando las conductas, frases o acciones que han provocado el conflicto. Cualquier participante puede aportar sus impresiones sobre el hecho detonante de la discusión, matizar algún comentario de otro compañero, etc.</li> <li>● Una vez desmenuzado el conflicto anotando las ideas centrales en la pizarra, después las posibles soluciones al conflicto intentando encontrar entre todos una solución justa y aceptada por el grupo.</li> </ul>
<b>Recursos que se utilizaran</b>	Computadora con cámara, contar con perfil de las dos plataformas y conocimiento básico de internet.
<b>Aspectos de evaluación</b>	Finalizar completamente la sesión y que participen en las actividades.
<b>Duración</b>	2 horas.

<b>Sesión</b>	<b>3</b>
<b>Subtema</b>	Trabajo en equipo
<b>Actividades de enseñanza aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El facilitador proyectará la película “Pasante de moda” con Robert De Niro y Anne Hathaway. <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Al término se hará una serie de reflexiones en torno a la película tocando el tema sobre la importancia del trabajo en equipo.</li> </ul> </li> <li>● Como actividad introductoria para la siguiente sesión deberán pensar y escribir argumentos para la dinámica: <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ El globo aerostático <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los participantes se encuentran en un globo, después de unas horas, comienza a perder aire, pero ven una isla. El mar está lleno de tiburones y la única forma de que el globo llegue a la isla es tirar a uno de los ocupantes.</li> </ul> </li> <li>☐ Se debe establecer debate para decidir quién será el que abandone el globo. Cada uno de los participantes tiene un rol asignado: sacerdote, periodista, enfermera, asesor político, docente y funcionario del Instituto Nacional de Estadística.</li> <li>☐ Hay que cumplir las premisas de que son los únicos supervivientes y hay que asegurar la continuidad de la especie; debe tomarse la decisión unánimemente; ninguno de los participantes puede abandonar voluntariamente el globo y todos deben exponer sus argumentos. Barcelo, J. (2019)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Recursos que se utilizarán</b>	Computadora con cámara, contar con perfil de las dos plataformas y conocimiento básico de internet.
<b>Aspectos de evaluación</b>	Finalizar completamente la sesión y que participen en las actividades.
<b>Duración</b>	2 horas.

<b>Sesión</b>	<b>4</b>
<b>Subtema</b>	Las relaciones humanas en el mundo laboral
<b>Actividades de enseñanza aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Como primer punto se retomará la actividad expuesta en la sesión pasada, y cada uno expresara cuál fue su reflexión.</li> <li>● Después el facilitador expondrá los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Importancia del personal que labora en una institución papel del líder o jefe</li> </ul> </li> <li>● La última actividad, será que cada participante dibuje lo que cada uno vaya mencionando (puede ser alguna oficina que les gustaría tener en su trabajo) para que al final cada uno presente su dibujo con los respectivos elementos mencionados.</li> </ul>
<b>Recursos que se utilizarán</b>	Computadora con cámara, contar con perfil de las dos plataformas y conocimiento básico de internet.
<b>Aspectos de evaluación</b>	Finalizar completamente la sesión y realice la actividad.
<b>Duración</b>	2 horas.

#### **4.4. Criterio de evaluación.**

Finalmente, se presenta la evaluación de capacitación con base a la experiencia de cada empleado de la Unidad General de Investigación y Responsabilidades Administrativas que participó en el taller: comunicación en las relaciones laborales. Cabe recalcar que la evaluación pedagógica en cuestión a las actividades, ejercicios y tareas, el facilitador brindará la calificación pertinente, aún así, siendo de la Licenciatura en Administración Educativa se requiere realizar esta evaluación para conocer el impacto del taller, analizar los resultados y expresar el cambio que ocasionará para minimizar la problemática principal.

También es importante que cada participante conteste esta evaluación para realizar los cambios pertinentes a futuro con otros participantes de la misma área u otra del Consejo de la Judicatura, o conocer que otras capacitaciones se pueden destinar para enfrentar otros retos.

#### **Objetivo de la evaluación**

El propósito de la evaluación es conocer el impacto que generó el taller de capacitación en los empleados, que resultados generó para mejorar el servicio a la ciudadanía, que posibles problemas puede beneficiar esta propuesta a futuro y en qué benefició de manera profesional y personal que se les haya tomado en cuenta para participar en dicho taller que por ley tienen derecho a recibir constante capacitación.

Se presentan a continuación preguntas abiertas y cerradas, conteste de manera concisa, con letra legible y sin tachaduras. Sus respuestas son de gran importancia en este proyecto, no existen respuestas buenas o malas, es totalmente anónimo y solo serán para fines educativos.

A continuación, aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 1.- Insuficiente. = 2
- 2.- Relativamente insuficiente. = 5
3. Buena. = 7
4. Excelente. = 10

Indique con una X la respuesta que considere pertinente a cada pregunta, de acuerdo con su experiencia en el taller, esto con el fin de conocer su opinión:

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

<b>APRENDIZAJE</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	El propósito del taller cumplió con sus expectativas de mejora.				
<b>2</b>	Considera que el contenido del taller enriqueció su práctica laboral.				
<b>3</b>	Las actividades fueron congruentes con el propósito del taller.				
<b>4</b>	La cantidad de actividades tuvieron una dosificación adecuada.				
<b>5</b>	Los recursos utilizados fueron pertinentes en cuanto a la temática del taller.				
<b>ACOMPañAMIENTO DEL FACILITADOR</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	El facilitador mostró dominio de los contenidos durante el taller.				

2	El facilitador mantuvo una comunicación fluida y oportuna con cada uno de los aprendizajes.				
3	El facilitador realizó retroalimentación con cada uno de los participantes para favorecer su proceso de aprendizaje.				
4	El facilitador motivó la participación reflexiva de los participantes.				
5	El facilitador mostró respeto y cordialidad durante todo el trayecto del taller.				

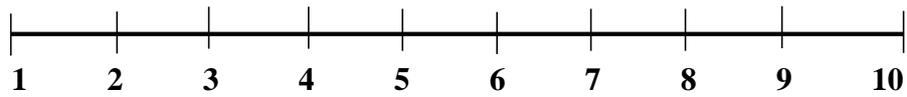
1. Mencione el aprendizaje más significativo alcanzado por usted.

2. ¿Considera que haber estado en este taller con sus compañeros influirá en sus actividades laborales?

3. ¿Qué otro tema de interés le gustaría participar en beneficio a sus actividades laborales?

4. ¿Recomendaría esta capacitación a sus colegas?

5. En una escala del 1 al 10, donde 1 corresponde a la calificación más baja y 10 a la más alta, ¿Cómo calificaría este taller en general?



**¡GRACIAS POR EL TIEMPO!**

## CONCLUSIÓN

El ser humano va buscando desarrollar habilidades y competencias que la sociedad requiere y a la vez, busca autorrealizarse, esto con la ayuda de la educación formal (escuelas e instituciones donde su proceso es regido por niveles educativos estructurados y que al final se obtiene alguna certificación o constancia), no formal (es alejada a un sistema o estructura educativo, no se limita a lugares o tiempos establecidos pero que no garantiza ningún tipo de certificación), e informal (ofrece un aprendizaje continuo, dinámico, se constituye básicamente con ciertas características de las dos primeras). Comprende el proceso de enseñanza-aprendizaje que acontecen en las actividades de la vida cotidiana relacionadas con la familia, el trabajo, o los amigos.

Es por ello por lo que la capacitación es un campo de acción para intervenir en la educación informal de acuerdo con las diferentes necesidades que requiera el individuo o la organización, que en compañía de otros profesionales podemos promover aprendizajes para la formación continua de los seres humanos, a través de cursos o talleres dinámicos, que pueden implicar mostrar efectividad en la productividad del trabajador. Actualmente la capacitación virtual o digital es una estrategia y herramienta útil en estos tiempos de confinamiento, si se lleva de forma continua, sin ningún tipo de retraso o desinterés, estableciendo conexiones con el facilitador y alumnos, en plataforma y videoconferencias en tiempo real, para mayores resultados.

La educación es uno de los factores importantes e influyentes para el avance y progreso de las personas, y para el proceso de gestión de las organizaciones, empresas e instituciones gubernamentales o privadas. Paulo Freire decía: “la educación no cambia el mundo, cambia las personas que van a cambiar el mundo”. Por ello, es importante que los individuos no solo se queden con la educación que adquirieron, sino crear conciencia en ellos que siempre necesitan irse actualizando o mejorar en su desempeño ya sea laboral o personal.

La propuesta del taller de capacitación como estrategia cumplirá su cometido si se pone en práctica por parte de los empleados continuamente con la autorización del coordinador o jefe inmediato. Existirán nuevos retos a futuro, pero es importante que el capital humano

desarrolle estas habilidades de comunicación y trabajo en equipo, con un respaldo motivacional para llevar a cabo sus funciones en su área y poder intervenir en otras.

El respaldo de los autores mencionados en esta investigación fue de gran ayuda para comprender mejor lo necesario que es recurrir a un curso o taller de capacitación, estos procesos de enseñanza-aprendizaje contribuyen no solo aspectos individuales sino también globales, el individuo normalmente busca superarse ya sea laboral o intelectualmente. Buscamos aprender en cualquier sitio, por ejemplo, cuando queremos viajar, pero anteriormente ya hemos investigado la ciudad o país, su cultura, las costumbres, el clima, etc. Y ponemos en práctica cuando ya estamos donde queríamos viajar. En el aspecto de capacitación, por ejemplo, cuando laboramos en un hospital y detectamos que el doctor no tiene los conocimientos necesarios para ejecutar nuevos avances médicos, es ahí cuando se recurre al administrador para atacar esa problemática que afecta a la institución, entre otros.

Teniendo en cuenta esto, el aporte que brinda la licenciatura en Administración educativa en este proyecto es la intervención para atacar una problemática que nos ayude a alcanzar los objetivos de la organización, proponer estrategias con el refuerzo de autores expertos en el tema. El proceso administrativo también tuvo lugar, en planear la propuesta, organizar cada sesión, es importante mencionar que las gestiones de dirigir, controlar y evaluar se llevarán a cabo cuando se realice el taller a los empleados. Es por ello, que me he comprometido, a exponer esta estrategia cuando regresen las actividades presenciales, ya no como estudiante, sino como profesional y concluirlo para evaluar los resultados esperados.

Por otro lado, mi formación académica como Administradora Educativa tiene mucho que ver en esta investigación, la licenciatura fue muy enriquecedora desde el primer semestre por llevar materias orientándonos a la historia del Sistema Educativo Mexicano en la gestión, programas, políticas, manuales organizacionales, un poco de pedagogía, aspecto financiero, innovaciones, etc. Hasta lo que es en la actualidad y observas todas las problemáticas o lagunas que hay en las instituciones, brindando mucho trabajo para el administrador educativo, como mencioné anteriormente solo es cuestión de saber ¿qué tema te gusta o te llama la atención? para que puedas avanzar en tu investigación y proyectos a futuro.

En lo particular, el recurso humano me llamaba mucho la atención desde los primeros días de la carrera, porque ellos son los que realizan todo el trabajo profesional, involucran la imaginación, enfrentándose a cambios que muchas veces son repentinos y que no saben cómo actuar o hacer. Por ello, decidí investigar acerca de este hecho, dándome cuenta de que la solución ante esos problemas de comunicación o relaciones laborales de acuerdo con varios autores, la capacitación es una herramienta que al ser educativa nunca será una mala opción para enfrentar diversos sucesos, pero antes se requiere realizar una detección de necesidades que beneficien el actuar del día a día de cada trabajador en su vida personal y profesional, así como evaluar el trayecto de los talleres y al concluirlos, esto para analizar los resultados y hacer las correcciones pertinentes para desarrollar mejor este u otro proyecto de capacitación.

Actualmente estoy contribuyendo con GOOBEC (centro educativo especializado en brindar cursos de marketing digital), me ha servido demasiado porque estoy desarrollando nuevas habilidades, conocimientos y colaborando con otros profesionales de la misma universidad, para que en un futuro pueda auxiliar de manera significativa en la transformación de la empresa o institución en la que labore, implementando estrategias de capacitación, así como la planeación, organización, dirección y control. Empleando los valores que mi familia me ha inculcado para llevarlos a cabo en el mundo laboral de forma profesional y fomentando la ética para el mejoramiento humano.

## FUENTES DE REFERENCIA:

- Aguilar, J. (2005). La importancia del Consejo de la Judicatura en el Estado de San Luis Potosí [Tesis de Licenciatura]. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. <https://ninive.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/4026/LDE1IMP00501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amezcuca, E., Pérez, V. & Quiroz, E. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-empowerment-como-estrategia-de-crecimiento-del-talento-humano.pdf>
- Argudo, D. & Ocampo, J. (2013). Técnicas de motivación a los obreros de la construcción. [Tesis de Licenciatura]. Universidad San Francisco de Quito. <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2515/1/106493.pdf>
- Barceló, J. (2019). 5 juegos para conocerse y fomentar el trabajo en equipo. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/5-juegos-conocerse-fomentar-equipo/>
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. Cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Capítulo 8: Descripción y análisis de puestos. Pag: 225–240.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. (2a. ed.). (I. e. México, Ed.) McGraw-Hill.
- Consejo de la Judicatura Federal. (s.f). Misión-Visión. <https://www.cjf.gob.mx/misionVision.htm>
- . (2020). Organigrama General. <https://www.cjf.gob.mx/organigrama.htm>

- . (2017). Manual General de Puestos del Consejo de la Judicatura Federal. Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional. [www.cjf.gob.mx > normativa > MGP-CJF-A-OCT-2017](http://www.cjf.gob.mx/normativa/MGP-CJF-A-OCT-2017)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917). Art. 39, 40 y 41. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf\\_mov/Constitucion\\_Politica.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf)
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. (5ª ed.). México: Pearson. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Enciclopedia Jurídica. (2020). Órganos Jurisdiccionales. [línea]. <http://www.encyclopediajuridica.com/d/%C3%B3rganosjurisdiccionales/%C3%B3rganosjurisdiccionales.htm>
- Fernández, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. Universidad de Guadalajara, 11-15. México: Trillas. [www.biblioteca.udgvirtual.udg.mx](http://www.biblioteca.udgvirtual.udg.mx)
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico. Una aproximación conceptual de los cuadernos de administración. Cuadernos de Administración. (42), p.43 - 61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gobierno y Estructura, por la Secretaría de Relaciones Exteriores (2020). <http://embamex.sre.gob.mx/nuevazelandia/index.php/sobremexico/gobiernoyestructura>
- Google Business Education Center. (s.f). Curso de Redes Sociales: Facebook, Twitter e Instagram. <https://www.goobec.net/programas/cursos-de-marketing-digital/redes-sociales>
- Gómez, B. & Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. Universidad de los hemisferios Quito, Ecuador. **Razón y Palabra**, núm. 86.

- Hernández, R., Fernández, C. Bautista, P. (2010). Recolección y análisis de los datos cualitativos. Metodología de la investigación. (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.  
<https://www.icmujeres.gob.mx/wpcontent/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Holland & Knight, A. (2020). Covid – 19 en México. Diversas instituciones y autoridades suspenden sus actividades.  
<https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2020/03/covid19-en-mexico-diversas-instituciones-y-autoridades-suspenden>
- Instituto de la Judicatura Federal, (s.f). Modelo educativo.  
<https://www.ijf.cjf.gob.mx/#modelo>
- Ley Federal del Trabajo, (s.f). Artículo 153. De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores.  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_110121.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_110121.pdf)
- Louart, P. (1994). Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000.
- López, I. (2012). El impacto de la tecnología en la comunicación empresarial. Reflexiones y análisis. **Razón y Palabra.** (U. d. hemisferios., Ed.) (79). Quito, Ecuador.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524411017.pdf>
- Martínez, R. (2013). Antecedentes, actualidad y retos de la democracia en México. Proyecto de investigación aplicada. (EGAP, Ed.) México.  
<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/628914/33068001113054.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, V. (2015). Diagnóstico administrativo holístico. Planeación estratégica y metodología de análisis. Ed. 5ta. México: Trillas.
- McNeill, S. & Rudin, S. (Productores). Meyers, N. (director). (2015). Pasante de moda. [Película]. EU.: Warner Bros.
- Münch, L. (2007). Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson.

- Murillo, E. & Castillo, G. (2019). Crea SCJN unidad para combatir corrupción en su interior. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/2019/08/30/politica/007n4pol>
- Pinto, R. (2000), Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, México: McGraw-Hill.
- Ruíz, S., Baca, M. & Gutiérrez, J. (2014). Detección de necesidades de capacitación. Caso: Auditoría Superior de la Federación. <http://www.fca.uach.mx/apcam/2014/04/08/Ponencia%20199-ASF.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional. Dos componentes esenciales en la productividad laboral. CIMED [Internet]. Ciudad de La Habana. Vol. 20. Pág.: 67-75. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Suárez, S., Carreto, C. & Ruiz, E. (2012). Modelo de administración del conocimiento aplicado enseñanza-aprendizaje por medio de dispositivos móviles. **Innovación educativa**. Vol.12. México, pág.: 15.
- Suprema Corte de Justicia de la Nación. (s.f.). Reglamento Orgánico en Materia de Administración de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. [https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/estructura\\_organico/facultades/2020-03/Facultades\\_2020\\_SGP\\_UGIRA.pdf](https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/estructura_organico/facultades/2020-03/Facultades_2020_SGP_UGIRA.pdf)

## Anexo 1.

### Encuesta: Personalidad de los empleados.

Preguntas para identificar al personal que es caracterizado por la Teoría X & Y.

Instrucciones: Marca con una X el inciso que consideres pertinente a cada pregunta.

5: siempre, 4: regular, 3: con frecuencia, 2: pocas veces y 1: nunca

Ninguna respuesta es mala o buena, la finalidad es conocer las opiniones de las personas que laboran en esta organización.

1. Me agrada estar involucrado y me consultan sobre cómo puedo mejorar mi desempeño.				
1	2	3	4	5
2. Quiero mejorar o aprender otras habilidades.				
1	2	3	4	5
3. Trabajo de la mejor manera y de forma proactiva sin la presión de mi jefe o amenazas de perder mi trabajo.				
1	2	3	4	5
4. Me gusta que me incentivan y me feliciten cuando realizo bien mis actividades.				
1	2	3	4	5
5. Quiero que mis responsabilidades aumenten.				
1	2	3	4	5
6. Ambiciono ser capacitado para mejorar o hacer nuevas actividades.				
1	2	3	4	5

7. Discutir mis preocupaciones, dudas o sugerencias me ayudará para realizar mejor mis labores.				
1	2	3	4	5
8. Me agrada cuando mi jefe narra que es lo que sucede con la unidad u organización.				
1	2	3	4	5
9. Inserto motivación e imaginación en las actividades que se me encomiendan.				
1	2	3	4	5
10. Entrego mis actividades en tiempo y forma. A si como llegar temprano al trabajo.				
1	2	3	4	5

**Respuestas:**

Personalidad X: 50 a 40
Personalidad Y: 10 a 20

## ANEXO 2.

Guion metodológico para la entrevista de los trabajadores de la Unidad General de Investigación de Responsabilidades Administrativas (UGIRA).

### **Comunicación en las relaciones laborales.**

Objetivo: Este cuestionario está diseñado para conocer actualmente la comunicación que se tiene en la Unidad General de Investigación de Responsabilidades Administrativas.

1. La información que usted nos proporcione será de mucha utilidad y será solo para fines educativos de forma anónima.

I. Datos del encuestado:

---

II. Nombre del cargo:

---

III. Género:

- Mujer
  
- Hombre

IV. Total de horas que trabaja a la semana:

---

2. De las siguientes afirmaciones y establezca en qué medida usted considera se aplica en su área de trabajo.

1. El ambiente de trabajo que respira en la Unidad es agradable:

- Siempre
- A veces
- Nunca

2. Las relaciones interpersonales entre el jefe y usted son cordiales:

- Siempre

- A veces
  - Nunca
3. Conoce la misión y visión del Consejo de la Judicatura Federal:
- Siempre
  - A veces
  - Nunca
4. Los problemas que llegan a surgir colectivamente se discuten de una manera constructiva:
- Siempre
  - A veces
  - Nunca
5. Cuando surgen dificultades se sabe quién debe resolverlo:
- Siempre
  - A veces
  - Nunca
6. Se considera conocedor de su trabajo y se le trata como tal:
- Siempre
  - A veces
  - Nunca
7. Las condiciones físicas del trabajo son buenas:
- Siempre
  - A veces
  - Nunca
8. Obtiene actualización o capacitación para mejorar la elaboración de su trabajo:
- Siempre
  - A veces
  - Nunca
9. Ha obtenido algún reconocimiento por realizar bien su trabajo:
- Siempre
  - A veces
  - Nunca

10. Considera que existe una asignación justa de tareas según el contenido de trabajo que corresponde desarrollar dentro de la Unidad:

- Siempre
- A veces
- Nunca

11. La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida:

- Siempre
- A veces
- Nunca

12. Dentro de la unidad existe el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas:

- Siempre
- A veces
- Nunca

13. Manifiesta orgullo al pertenecer al área en la que labora:

- Siempre
- A veces
- Nunca

14. La información que se requiere de los compañeros del trabajo se recibe oportunamente y de forma clara o concisa para realizar su trabajo:

- Siempre
- A veces
- Nunca

15. Considera que cuenta con las habilidades necesarias para usar las Tecnologías de la Información y Comunicación:

- Siempre
- A veces
- Nunca

Agradezco su cooperación y su tiempo, su aportación me ayudará bastante para mi investigación.

