



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA IMAGEN CORPORATIVA DEL INSTITUTO
NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROGÍA,
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE SU IMAGEN**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A :

MARIA ARACELI LÓPEZ HERRERA

ASESOR DE TESIS: LIC. JORGE ARTURO CASTILLO RIVAS

CIUDAD UNIVERSITARIA

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Mi primer agradecimiento es a Dios por darme la oportunidad de nacer y vivir en este mundo caótico, pero libre. Además de tener la oportunidad de cerrar un círculo bello de mi vida.

A continuación devuelvo el amor y confianza otorgada por mi madre, el único ser de este planeta, que en ningún momento dudó que alcanzaría esta meta.

A mi padre, que a pesar de no entender quién soy, me ama y está conmigo a cada instante.

A mi hermana Ana, por su amor, cariño, paciencia y entrega a todos mis proyectos y angustias. Anita, además tus aportaciones a la tesis fueron oportunas y precisas, gracias.

A mi hermana Ely, por su amor, dedicación y acelerados comentarios para que sea una mejor persona.

A mi bebé, Dafni. Hermana, gracias por tu amor adolescente, pero sincero a mis momentos de triunfos y fracasos. También tus atinados comentarios, me han demostrado tu madurez y, por ello te respeto y amo al igual que a mis padres y otras hermanas.

A mi asesor y amigo Jorge Arturo, gracias por tu interés en este proyecto, que aunado a tu profesionalismo y ánimo, pude lograr el término de esta investigación.

Cuñados, gracias por interesarse en mi tesis y permitir a sus esposas recorrieran mi camino y me levantaran ante los desánimos de las dificultades. Gus y Chalix, los quiere su cuñada.

Denise, el apoyo que me otorgaste fue de gran valía, por lo que siempre quedaré en deuda contigo. Gracias.

A mis compañeros de trabajo les agradezco por su tiempo y atenciones para contestar los cuestionarios. Al igual, reconozco el interés y aportaciones de los pacientes y sus familiares a este proyecto.

Quedo agradecida con las autoridades del Instituto de Neurología que gentilmente brindaron facilidades para la investigación, así como sus aportaciones a la misma, Roberto Galán, AmaDelia López, José García, Raúl Enríquez, Felipe Torres y Joaquín Camargo.

A mis amigas, Gaby, Clau, Mary, Esmé, Rosy, Sandy y Lulú, gracias por su paciencia y comprensión a mis aceleres y desplantes. No olviden que las quiero y aprecio.

A los amigos en Cristo, les agradezco sus oraciones y palabras de aliento a los períodos de inquietud y desconcierto.

Existen personajes que alimentaron mi espíritu en los momentos de dolor y cansancio a mi labor y desempeño en mis metas, a ustedes Hora, Licha y tío Gabriel, gracias por mostrarme lo afortunada que soy por estar aquí y ahora.

No queriendo omitir a personas que me ayudaron en este proyecto, a ustedes personajes con nombres anónimos, también les agradezco.

Jeanpol, para estás fechas ya figuras en el índice de población del país y aunque aún no naces, también quiero cuando puedas leer, ubiques el amor con el cual te espera la familia.

A Lupita, Ana, Ely y Daf, gracias por su valor, entereza y fortaleza de mujer, además de contar con su amistad, las quiero y amo, familia.

A Josecito, Gus y Chalix, me enorgullece que sean mi familia, los quiero y respeto.

Índice

Título	Página
Introducción.....	I
Capítulo 1 Marco Teórico.....	1
1.1 Comunicación organizacional.....	1
1.2 Diagnóstico.....	5
1.2.1 Diagnóstico organizacional.....	7
1.2.2 Importancia del diagnóstico organizacional.....	10
1.2.3 Tipos de diagnóstico.....	14
1.3 Imagen.....	22
1.3.1 Imagen corporativa en las organizaciones.....	25
1.4 Identidad.....	35
1.4.1 Identidad corporativa.....	36
1.4.2 Identidad conceptual.....	38
1.4.3 Identidad visual.....	40
Capítulo 2 Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía (INNN).....	45
2.1 Antecedentes del INNN.....	45
2.2 Estructuras y funciones.....	50
2.3 Administración de Francisco Rubio Donnadiou (1983-1993).....	52
2.4 Administración de Julio Sotelo (1998-2006).....	55
2.5 Imagen corporativa.....	68
2.6 Desarrollo organizacional.....	71
Capítulo 3 Diagnóstico del INNN.....	73
3.1 Análisis de la situación.....	73
3.2 Diagnóstico.....	80
3.2.1 Registro de antecedente comunicativo.....	82
3.2.2 Redes de relación, sistemas de comunicación.....	82
3.2.3 Hipótesis.....	83
3.2.4 Resultados.....	84
3.2.5 Conclusiones del diagnóstico.....	91

Título	Página
Capítulo 4 Propuesta para el INNN	96
4.1 Estrategia FODA: Plan de comunicación interna en el INNN.....	97
4.1.1 Contenido	98
4.1.2 Introducción.....	99
4.1.3 Diagnóstico Estratégico de la Comunicación Interna en el INNN.....	100
4.1.4 Análisis FODA.....	101
4.1.5 Situación actual de la comunicación interna.....	103
4.1.6 Instrumentos actuales.....	104
4.1.7 Identificación de los públicos.....	110
4.1.8 Proveedores de información.....	113
4.1.9 Equipo de trabajo actual.....	114
4.2 Direccionamiento estratégico de la comunicación interna del INNN	115
4.2.1 Objetivo general.....	116
4.2.2 Objetivos específicos.....	117
4.2.3 Metas a corto plazo.....	118
4.2.4 Estrategias.....	119
4.2.5 Plan de acciones.....	120
Conclusiones.....	122
Anexos.....	129
Cuestionario.....	129
Bibliografía.....	132
Hemerografía.....	134
Sitios Web	135

Introducción

La imagen corporativa en las empresas es un área táctica complementaria de la producción y su desarrollo, que al igual que la comunicación social y los medios, permite transmitir los valores de la organización, para que el emisor social los difunda con rapidez a su audiencia.¹

Aunado a la necesidad de resaltar los valores, la misión y visión del Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía (INNN), y como egresada de la carrera de Ciencias de la Comunicación, así como por mi experiencia de 14 años de servicio en la institución, decidí investigar sobre su imagen corporativa, porque a pesar de contar con ella, claro está, no es muy conocida por sus trabajadores.

El desconocimiento de la imagen corporativa del INNN, origina desinterés y apatía del personal operativo, lo cual se refleja en sus labores. Ello ocasiona que, en algunos casos, surjan inconformidades y conflictos entre jefes y subordinados. Cabe hacer mención que el personal de base lo conforman 849 elementos de los 1,160 que laboran en la institución.

Mi acercamiento con mis compañeros de trabajo, me ha permitido recabar los datos necesarios para la elaboración de un diagnóstico pronto, con propuestas para mejorar las deficiencias focalizadas de la comunicación, que repercuten en la proyección y posicionamiento de la imagen de los públicos internos, es decir, los trabajadores operativos del INNN.

¹ Cháves, Norberto, *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1998, p. 10

El área encargada de definir las estrategias para la comunicación y difusión de la cultura organizacional es la Unidad de Planeación, donde además de concentrar la información estadística de servicios, población y enfermedades de los pacientes, prepara los manuales de procedimientos de las áreas del INNN, asimismo junto con el Departamento de Control Presupuestal, elabora los reportes del presupuesto ejercido y proyectado por año.

En tanto, el Departamento de Comunicación Social cumple con la labor de informar a los usuarios que son pacientes y familiares, de los servicios médicos que se otorgan en el instituto. Sus relaciones públicas están encaminadas a la recepción de documentos para el personal médico y administrativo, así como a la orientación y ubicación de las áreas y servicios de la institución.

El INNN, a través de una imagen corporativa asertiva, obtendrá una capacidad de atraer a los pacientes y familiares para retenerlos y *fidelizarlos*, a manera de obtener satisfacción por el servicio otorgado, es decir, los usuarios se encontrarán felices por la atención que reciben en el instituto. Y, como cita Joan Costa: "La imagen es la matriz de la cultura, de la comunicación y de la imagen corporativa".²

Claro está, a pesar de que la institución cuenta con una imagen corporativa, los públicos internos no están posicionados en ella. Ante esta situación, es importante indagar las causas por las que no está afianzada la imagen en los trabajadores del INNN y a través del diagnóstico de su imagen lo sabremos.

La hipótesis de la investigación plantea que: "Los canales de comunicación del INNN operan de manera inadecuada, y por ello, los trabajadores operativos (químicos, técnicos, secretarias, afanadores, cocineros, dietistas, psicólogos, secretarias, archivistas, choferes, terapistas, etcétera, a quienes denominaremos

² Joan Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, ediciones La Crujía, Argentina, 2003, p. 43

públicos internos) difieren de los médicos en la forma en que se identifican con la institución”.

La intención de realizar el examen de posicionamiento de la imagen del INNN, en sus públicos internos, es explorar la cultura, imagen e identidad de la organización, que a pesar de contar con recursos financieros externos y propios, no proyecta su identidad en sus trabajadores.

El INNN como organización ha demostrado que no pretende explicar en sus trabajadores qué es, qué hace, cómo lo hace y a dónde quiere llegar. Estas deficiencias guardan los principios contenidos en la cultura de la organización.

Los recursos humanos están directamente relacionados con la organización, pues ellos, como parte integrante del trabajo, representan los valores, la misión y visión de la institución frente a los públicos externos: pacientes y familiares. Y a pesar de no reconocer esta responsabilidad, todos los trabajadores: de base, confianza y mandos medios o superiores, tienen el deber de cumplir con lo establecido por la institución.

Para entender la importancia de la labor del INNN en el ámbito de la salud, resulta indispensable referir la clasificación de los niveles de atención médica en México. La base de la pirámide, comienza con los centros de salud, que son servicios médicos donde se atienden enfermedades generales, por lo cual se convierten en primer nivel de atención médica.

Los hospitales son el segundo nivel de atención médica y, claro, en ellos se determina el padecimiento y medicamento que deberá suministrarse al enfermo. Por último, existen las instancias de especialidad de las enfermedades, donde, de acuerdo con el diagnóstico y el grado de avance del padecimiento, se enviarán para su tratamiento.

El INNN es un centro de atención de tercer nivel, pues obedece a la especialidad del cerebro y el sistema nervioso. Es, además, sede de investigaciones de enfermedades neurodegenerativas y, en consecuencia, es reconocido a nivel mundial por sus aportaciones a las ciencias médicas, que sirven para la detección y diagnóstico de padecimientos del cerebro y sistema nervioso, así como tratamientos alternativos de enfermedades neurológicas.

Cabe señalar que el INNN es un organismo con recursos públicos, cuyos fondos provienen del Presupuesto de Egresos de la Federación, supervisados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y coordinado por la Secretaría de Salud (SS), por lo que su imagen depende, en gran medida, del buen o mal servicio que brinda.

Cabe decir que el INNN tiene un gran prestigio, incluso fuera del país, sobre todo en el resto de América Latina, casi equiparable a los países y regiones del primer mundo, como son Estados Unidos, Alemania y la Unión Europea.

La imagen del INNN está determinada y al difundirse al exterior se conoce su labor vanguardista en la medicina. Sin embargo, la identidad es ignorada por sus trabajadores operativos, a causa del mal manejo de sus directivos y mandos medios, por lo que se generan situaciones de indiferencia, desinterés, displicencia y desánimo en los trabajadores ante el descuido de sus líderes.

La proyección del instituto en el terreno de las ciencias y la medicina es óptima, pues las investigaciones han permitido avances sustantivos y significativos en las neurociencias, en beneficio de los enfermos neurológicos.

Asimismo, el área clínica también se ha extendido al interior del país. "De 1967 a la fecha, se han graduado casi 200 especialistas en neurocirugía, más de 140 en

neurología y cerca de 50 en psiquiatría".³ Esta población se propaga como semillas que, al cabo de un tiempo, genera frutos en el terreno de las ciencias de la salud.

En los cursos de subespecialización en otoneurología, neurología oftalmológica, neuroanestesia y neurofisiología clínica se tienen registros que sobrepasan los 300 especialistas, por lo que el INNN tiene un aproximado de 700 egresados, entre especialistas y subespecialistas, mexicanos y extranjeros, en enfermedades del sistema nervioso y neurodegenerativas.⁴

Sus conocimientos se han difundido en todos los estados de la República Mexicana, por lo cual los enfermos con padecimientos neurológicos son atendidos en el interior de la República y, en su caso, canalizados al Distrito Federal, para su atención médica en la institución.

Como instrumentos o canales de comunicación, el instituto cuenta con los Comités de Bioética y de Calidad, en donde además de no incluir al personal operativo para su propaganda, los acuerdos de dichos comités son clasificados confidenciales y reservados, por lo cual a estas agrupaciones se les pueden considerar como la élite.

El Comité de Bioética se encarga de los aspectos éticos-médicos, el deber ser del INNN. Por citar un ejemplo, una de sus funciones es cuando se presenta un paciente con muerte cerebral: una vez que a sus familiares se les informa de su estado de salud, y éstos solicitan a los médicos y enfermeras que sea *desconectado*, pues clínicamente está muerto, y lo único que se mantiene con vida son sus órganos, el Comité sesiona y, al tratar el asunto, determina no

³ <http://www.innn.edu.mx>, 20 de octubre de 2005.

⁴ <http://www.innn.edu.mx>, 20 de octubre de 2005.

desconectarlo, pues de hacerlo se realizaría una eutanasia, prohibida por las leyes y la religión.

En su caso, el Comité de Calidad, sin hablar de conceptos, pretende establecer los cimientos para un desarrollo organizacional, con la finalidad de propagar la identidad y valores del instituto. La desventaja de este procedimiento es que no cuenta con las herramientas idóneas para establecer una comunicación organizacional adecuada.

En los últimos dos años, la institución imprimió tirajes de *Códigos de Conducta* que fueron entregados a todos los empleados. En agosto de 2006 se entregaron trípticos que difunden los valores institucionales del INNN. Sin embargo, el entregar esta información en la mano de los trabajadores, no significa que los mensajes lleguen a los destinatarios, pues en entrevista, 20% de ellos la leen.

Sumado al mal manejo de sus canales de comunicación, la labor que desempeña el Departamento de Comunicación Social, hace inoperable su estructura, que bien podría denominarse *relaciones públicas*. Su funcionalidad, radica en la transmisión de datos y no en la generación de la información de la institución; es decir, sólo indica a los familiares y pacientes de los requisitos para la atención de las enfermedades neurológicas.

En el INNN se cuentan con instrumentos de gran valía, pues desde su origen, los directores han procurado realizar actividades de valor cultural, como son la presentación de conciertos de piano y violín, así como exposiciones de pinturas, con el objetivo de resaltar las bellas artes. Además de estas acciones, el instituto también respalda las actividades deportivas.

El diagnóstico de la imagen corporativa del INNN tiene como propósito conocer la imagen e identidad de la institución, para una vez que se detecten los *focos rojos*, se establezcan estrategias para corregir sus debilidades y amenazas.

Como observaremos y analizaremos, es indispensable implementar algunos métodos que intensifiquen la identidad de la organización, ya que en la institución se cuenta con elementos humanos, tecnológicos y económicos importantes.

El método empleado para el diagnóstico de la presente investigación, es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por corresponder dicha técnica al estudio establecido por la SS, además de ser utilizado por el propio instituto en las indagaciones establecidas por el Comité de Calidad de la institución, cuyos resultados son de conocimiento exclusivo de los directivos.

El lector podrá encontrar en el **Capítulo 1**, denominado **Marco Teórico**, la definición de los conceptos de comunicación organizacional, diagnóstico organizacional e imagen corporativa.

Además de definir la comunicación organizacional, se estructura ésta para su análisis, en diagnóstico organizacional e imagen corporativa.

De acuerdo al orden de aparición para este capítulo, encontraremos la conceptualización del diagnóstico, así también del diagnóstico organizacional, su importancia y tipos. Asimismo, se explica qué es la imagen y se centra el estudio en imagen corporativa e identidad. En lo que se refiere a la identidad, también se explican sus tres vertientes: corporativa, conceptual y visual.

El **Capítulo 2** llamado **Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía**, abarca la historia del INNN, donde se establecen los antecedentes, estructuras y

funciones de las administraciones anteriores y la actual. Asimismo, se analiza su imagen corporativa y desarrollo organizacional.

Para el **Capítulo 3**, nombrado **Diagnóstico del INNN**, se realizó, a través de la herramienta FODA, un diagnóstico con el fin de analizar la situación del instituto y, de esta forma, detectar los problemas de la organización. En este diagnóstico organizacional se establecieron hipótesis, resultados y conclusiones. De igual forma, se señalan las técnicas empleadas para el diagnóstico de la imagen corporativa del INNN.

Por último, en el **Capítulo 4**, titulado **Propuesta para el INNN**, se ofrece un plan a desarrollar sugerido por quien esto escribe, como resultante de la aplicación del diagnóstico a la organización. En dichas iniciativas, se presenta un direccionamiento estratégico de la comunicación interna del INNN, así como objetivos generales y específicos que, de aplicarse, resolverán los problemas existentes.

Capítulo 1

Marco teórico

El tema a desarrollar en esta investigación es “la imagen corporativa del INNN, diagnóstico y propuesta de su imagen” y, para su análisis es necesario comenzar con el axioma de la comunicación organizacional vista como un sistema en el proceso de la comunicación.

Por lo cual, en el capítulo uno denominado Marco Teórico, comenzaremos con la definición de la comunicación organizacional y la relación existente con la teoría de sistemas, desde el punto de vista del diagnóstico de los flujos de información que se gestan al interior de las organizaciones.

1.1 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional desde 1911 ha tenido una estrecha vinculación con la Teoría de Sistemas, la cual conceptualiza la sistemática de las organizaciones, aplicada al estudio del fenómeno organizacional.¹

La Teoría de Sistemas, unifica el lenguaje de las ciencias naturales, el desarrollo de conocimientos especializados de las áreas y permite compartir las concepciones similares de la realidad.

¹ Rodríguez M. Darío. *Diagnóstico Organizacional*, 3ª edición, Grupo editor Alfaomega, México, 1999, p. 25

Lo rescatable de esta teoría es la función que cumple, pues permite identificar los límites y la relación con el entorno de las ciencias, con la finalidad de describir, analizar y conocer las causas y efectos de su comportamiento; asimismo, identifica a los elementos que la integran.

Además, el hecho de percibir a la naturaleza como un mundo organizado y no como un mundo de caos, supone orden y jerarquías de los elementos y relaciones. "Organizar es, en definitiva, un ejercicio de composición intrasistémico, en función de la eficacia del sistema considerándolo eficaz en cuanto logra cumplir con su finalidad".²

Para Walter Buckley, los sistemas sociales mantienen concordancia y funcionan bien, gracias a la información y al intercambio de datos, que permiten a los individuos llegar a acuerdos e interactuar con su medio ambiente.

De igual forma, se enlazan estructural y funcionalmente con otros elementos del sistema, para adaptarse a los cambios y sobrevivir.³

Buckley cita a Talcott Parson, autor del libro *Sistema Social*, para referirse al sistema social como la estructura institucionalizada de valores. El primer imperativo funcional del sistema social es mantener la integridad de sus valores y su entidad, lo que significa estabilidad frente a presiones que puedan modificar su sistema de valores.⁴

² Rodríguez M. Darío, *Op. Cit.*, pág. 24

³ Buckley, Walter. *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, editorial Amorrortu, Buenos Aires, 1992, pág. 14

⁴ *Ibíd.*, pág. 49

Para que una empresa sea posible, son indispensables los fenómenos de comunicación e información en el interior del sistema. La compañía supone prioridad de acciones con una finalidad grupal y no individual.

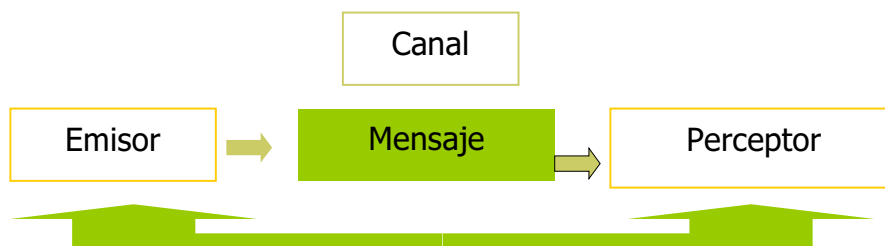
Un sistema organizado tiene buenos canales de distribución e información. También cuenta con un control preventivo de reacciones y procesos en las firmas. Asimismo, poseen políticas, leyes, normas morales, religiosas o sociales, donde se incluyen los valores, la educación y la división de trabajo.

Para algunos autores, un sistema organizado gana eficiencia, pero pierde libertad e identidad. Mientras más organizado sea el sistema, es más susceptible de ser programado, sus acciones son predeterminadas, inmediatas y ya no requieren de reflexión.⁵

En el proceso comunicativo intervienen el emisor, el mensaje y el receptor, donde la información no sólo se difunde, también se comprende. Ver Figura N° 1.

Figura N° 1

Proceso comunicativo



Qué se dice: **contenidos**
Cómo se dice: **congruencia**
Forma cómo se dice: **lenguaje**
El medio: **canal**
Cómo se percibe lo que se dijo: **percepción**
Cómo se entiende lo que dijo: **comprensión**
Cómo se responde a lo que se dijo: **retroalimentación**
Cómo se repercutió lo que se dijo: **evaluación**

⁵ Buckley, Walter. *Op. Cit.*, pág. 22

“Si se entiende la comunicación como síntesis de tres selecciones, como unidad de información, acto de comunicar y acto de entender, entonces la comunicación se realiza cuando y hasta donde se genere la comprensión. Todo lo demás sucede <<fuera>> de la unidad de una comunicación elemental y la presupone”.⁶

Para entender a la comunicación organizacional, se cita a Luhmann, quién afirma que este proceso comunicativo es el acto de informar, entender y comprender los mensajes del emisor y receptor.

Por lo anterior, podemos definir a la comunicación organizacional como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la empresa y su medio.

Influyen las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la compañía, con el fin de que se cumplan los objetivos y se efficienten los recursos humanos, económicos y tecnológicos.

Este proceso comunicativo sirve como soporte básico del clima en la empresa. Se pretende influir y motivar al personal, con el propósito de generar una imagen positiva al interior y exterior de la institución.

La comunicación organizacional para la presente investigación la hemos agrupado en diagnóstico e imagen, con sus respectivos usos en los corporativos u organizaciones. Por lo que a continuación examinaremos la aplicación del diagnóstico en las organizaciones, en el sentido de la descripción y análisis de las causas y efectos de los elementos que integran a una empresa.

⁶ Luhmann, Niklas. *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*, editorial Anthropos, Barcelona, 1998, pág. 148

En el siguiente apartado se desarrollará y explicará la necesidad y objetivos de establecer acciones encaminadas a modificar a las compañías. De igual forma, se determinará el significado del diagnóstico, técnicas y estrategias de aplicación.

Para ello, se retoma la importancia de la jerarquía y análisis adecuado de los elementos que nos servirán para evaluar las fuerzas y debilidades de nuestro objeto de estudio, el INNN.

1.2 Diagnóstico

Ninguna investigación se puede llamar científica si no se lleva a cabo de una manera imparcial y sistemática. Para el estudio de mercados, éste se realiza alrededor del poder de compra y los deseos, preferencias, actitudes y costumbres de la gente.⁷

La mercadotecnia se puede definir como la aplicación del método científico para solucionar los problemas de mercado.⁸ En este punto, es necesario dividir a las compañías en dos grandes grupos de acuerdo con su función y destinatarios. En el primer bloque, tenemos a las firmas dedicadas a la distribución de productos; en el otro grupo, se encuentran las empresas que otorgan servicios. Ambas agrupaciones, están dirigidas a los consumidores.

Las organizaciones son el conjunto de tecnología, recursos de capital y humanos que forman un grupo dinámico y coordinado de empresas comerciales, hospitales, ejércitos, oficinas gubernamentales y sindicatos.⁹

⁷ Luck, David J., Wales Hugo G. y Taylor, Donal A. *Investigación y Análisis del mercado*, 4ª edición, editorial Hispano Europea, España, 1973, pág. 17

⁸ *Ibíd*em, pág. 16

⁹ Litterer, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*. 2ª ed., editorial Limusa, México, 1991, 703 páginas 3 y 5.

En consecuencia, su buen funcionamiento y estructuras permiten beneficios para sus integrantes. Se tiene como prioridad, el estudio de la operatividad de las organizaciones, es decir, el diagnóstico de la organización.

Los investigadores y consultores de las empresas, realizan un análisis, con la finalidad de ubicar la estructura de la compañía e identificar los focos rojos y problemas de la firma, para establecer acciones y mejorar su sistema.

Los especialistas de las diferentes ciencias (que pueden ser sociales, filosóficas, comerciales y de comunicación) investigan a las empresas para que planeen, organicen, asesoren, dirijan y controlen de la mejor forma a la firma.

Para Lawrence, Paul R. y Lorsch Jay W. el diagnóstico es una fotografía instantánea de la situación actual de la organización.¹⁰ Mientras Darío Rodríguez, argumenta que el diagnóstico constituye una descripción y explicación del observador, en cuanto a la operatividad de la compañía en cuestión.¹¹

Al respecto, Rodríguez cita que el diagnóstico pretende evaluar, anticipar o ponderar las alternativas presentes. Las evaluaciones realizadas, en la medida que sean acertadas, de igual forma también serán adecuadas sus decisiones.¹²

Cuando se procede a un diagnóstico, se define en primera instancia el problema, se determinan los datos necesarios y métodos a emplear, se recopila la información, misma que es analizada y se establecen hipótesis o posibles soluciones.

¹⁰ Lawrence, Paul R. y Lorsch Jay W. *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción*, Fondo Educativo Interamericano, S.A., Estados Unidos, 1973, pág. 20

¹¹ Rodríguez M. Darío. *Op. Cit.*, pág. 32

¹² *Ibíd.*, pág. 23

Después de haber revisado a estos autores, podemos decir que el diagnóstico es la explicación de la situación real que guarda una empresa con respecto a su estructura, operatividad y futuro. Este informe se elaborará por medio de la observación, concentración de datos y reseña de dicha información.

A manera de subdivisión, tenemos al diagnóstico organizacional. En él, el especialista a través de un método o proceso analiza, describe y explica el mecanismo actual, empleado por la compañía, dicho en otras palabras, este método evaluará a la firma.

1.2.1 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que conoce el escenario real de la empresa en un momento dado, con la finalidad de descubrir sus problemas para atacarlos y corregirlos, así como ubicar las áreas de oportunidad para aprovecharlas.¹³

Se denomina diagnóstico organizacional, al análisis que evalúa los problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo de la empresa. Este diagnóstico, en primer lugar permitirá reconocer el ambiente de la firma y luego evaluará los cambios consecuentes de propuestas implementadas.¹⁴

Algunos autores determinan que el diagnóstico organizacional es un proceso, donde a través del análisis se conoce el entorno de la compañía, así como hallazgos de problemas y propuestas para el mejor funcionamiento de la empresa.

¹³ <http://www.miespacio.org>, 25 de marzo de 2006.

¹⁴ Rodríguez M. Darío. *Op. Cit.*, p. 38

En este sentido, tenemos que el diagnóstico organizacional es un proceso mediante el cual se realiza un análisis e investigación de la estructura, integrantes y áreas de la compañía, con la intención de detectar problemas o sondear su funcionalidad y rendimiento.

El diagnóstico es la búsqueda de anomalías de la firma, con la única finalidad de generar su bienestar y permanencia. Por este canal se expondrá en forma detallada y descriptiva la constitución verdadera de la compañía, que puede ser: organizacional y formal.

En la estructura organizacional, se verá a la empresa desde su historia, misión, visión, objetivos, metas y servicios. En tanto que la estructura formal la integran los aspectos intangibles, como son la fuerza, debilidad, oportunidad, acción, eficiencia, productividad, cultura e identidad de la compañía.

Lo óptimo para realizar el rastreo y análisis de datos de la firma, es contar con profesionales en el ámbito de las comunicaciones, con consultores o asesores, que bien pueden ser internos o externos a la empresa.

Asimismo, como resultante del diagnóstico, el observador o consultor explicará el funcionamiento y operatividad de la compañía. En este examen, el observador distinguirá las divisiones e integrantes de la empresa, así como la diferencia existente en la comunicación, toma de decisiones y el poder de la firma.

El diagnóstico organizacional pretende, asimismo, mejorar o proponer nuevas estrategias de funcionamiento o desarrollo de la empresa. En este análisis, se investiga la historia de la firma, el lugar que ocupa en el mercado o área, así como explicar su misión, visión y objetivos.

Un diagnóstico es un informe preciso y concreto de la situación y problema de la organización, es decir, en dicho reporte se explica cómo se encontraba la empresa al inicio de la pesquisa y cuáles son las tendencias.

Los problemas y necesidades estarán determinados por los criterios políticos, ideológicos y técnicos de la organización.¹⁵

En esta evaluación se debe incluir un plan sobre el campo de influencia y causas del problema, que pueden variar desde las externas, internas, técnicas o estructurales, así como las dificultades y medios disponibles para solucionarlas.

Durante el desarrollo del diagnóstico, se establece una estrategia mediante el cual se plantean las soluciones a los problemas, que de acuerdo con sus características se clasifican en:

- Enfoque experimental.- Soluciona en forma hipotética y selectiva un problema determinado, para ser aplicado a la realidad inmediata. El empleo a pequeña escala de una hipótesis, tiene como fin el comprobar si las propuestas resolverán los conflictos.
- Enfoque histórico.- Emplea datos pertenecientes a situaciones y resultados pasados, para obtener conclusiones.¹⁶ Este proceso se utiliza mucho en los estudios de mercado en las fases preliminares de los proyectos.

¹⁵ Martínez Chávez, Víctor Manuel. *Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos, reingeniería y bechmarking*, 3ª edición, editorial Trillas, México, 2002, pág. 27

¹⁶ Luck, David J., Wales Hugo G. y Taylor, Donal A., *Op. Cit.*, pág. 121

- Enfoque deductivo.- Las conclusiones de estos estudios se obtienen por la deducción lógica e indirecta de los datos, al vaticinar los posibles resultados ante una situación a futuro. Este método es el más utilizado cuando se efectúan encuestas o cuestionarios.¹⁷ La hipótesis se consigue con base en pruebas indirectas.

Se recomienda especificar los resultados previstos y el cálculo económico. De igual manera, las ventajas previstas y tiempo aproximado de mejorías, no omitiendo que las fechas son previstas.

En el caso de las empresas que brindan servicios, sus objetivos están encaminados en ser eficientes en la administración de sus recursos humanos y económicos, con la finalidad de resaltar su nivel de competencia. Al respecto, en el siguiente apartado explicaremos la importancia de este proceso.

1.2.2 Importancia del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional resulta imprescindible para la propia empresa, por el conocimiento de sus diferentes fuerzas y procesos a que está sometida ésta, una vez comprendidas sus fuerzas y debilidades, los datos recapitulados pueden ser provechosos para su mejoramiento.

El uso del diagnóstico y su preponderancia en las compañías, corresponden al análisis y examen de los métodos y sistemas utilizados, con el fin de corregir los problemas o aprovechar los recursos existentes para mejorar la comunicación interna y externa de la empresa.

¹⁷ Luck, David J., Wales Hugo G. y Taylor, Donal A., *Op. Cit.*, pág. 121

Asimismo, el diagnóstico contribuirá a la optimización de recursos tecnológicos y humanos. Este análisis pretende, una vez que los consultores identifican los conflictos, atacarlos con soluciones. Además, permite mejorar los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de la empresa, con el propósito de afinar el proceso comunicativo.

Para que el diagnóstico cumpla con sus objetivos, es indispensable que la empresa y los ejecutivos se comprometan a realizar los cambios propuestos por los investigadores o consultores. En los casos donde se proyectan cambios dentro de la compañía, el diagnóstico sirve como sondeo ante la innovación de las propuestas.

Si nos referimos a lo dicho por Darío Rodríguez, tenemos que el diagnóstico es un proceso iniciado por una consulta del interesado a un especialista, sobre una situación social determinada, donde el interesado desarrolla expectativas en torno al especialista, para que se interpreten los datos dentro del marco de sus conocimientos y proponga soluciones al problema detectado.¹⁸

El diagnóstico nos permitirá evaluar y analizar los procesos de las empresas, para descubrir su fuerza y flaqueza. En la medida en que sean acertados, los correctivos para el buen funcionamiento de las organizaciones, obtendremos decisiones adecuadas.

Para los dirigentes de las compañías, el diagnóstico organizacional se ha convertido en una herramienta en la detección de los *focos rojos* o establecimiento de la problemática dentro de su compañía.

¹⁸ Luck, David J., Wales Hugo G. y Taylor, Donal A., *Op. Cit.*, pág. 24

El diagnóstico aplicado a las empresas, da como resultado un método de análisis en su estructura, con respecto a su operatividad, desempeño y durabilidad.

La importancia del diagnóstico es la búsqueda de todos los elementos para analizar, a través de ellos, los planes y procesos aplicables a la compañía, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones y detección de necesidades. Y, de este modo, obtener el conocimiento sobre ella misma.¹⁹

Otro objetivo del diagnóstico, es acercarse a la parte medular del objeto de estudio, con el anhelo de retroalimentar la información y generar propuestas correctivas o preventivas en el lugar.

Para los especialistas en la materia, que bien pueden ser sociólogos, administradores, comunicadores y psicólogos, el diagnóstico organizacional permite identificar la información y problemática de las empresas, con el ánimo de proponer alternativas y soluciones a los conflictos existentes.

Ante un posible cambio, los consultores realizan un sondeo para determinar el impacto por la reforma de la estructura organizacional. Como podemos ver, también se proyectan situaciones a futuro, con la perspectiva de revitalizar a la compañía y, de esta forma, asegurar su permanencia.

Un elemento necesario para la conformación de una empresa formal, es el organigrama, que refleja la estructura de la compañía y en él se ve la línea de la comunicación entre los jefes y subordinados, así como la fluidez de la autoridad y responsabilidad.

¹⁹ Muñoz Vázquez, Miriam Edith. *Diagnóstico Interno de la Comunicación Organizacional de la Bodega Comercial Mexicana Toluca*, Tesis de la carrera de Ciencias de la Comunicación, F.C.P.y S., UNAM, México, 2005, pág. 55

En toda empresa los organigramas definen la manera de distribuir la división del trabajo, las jerarquías de las personas y su función (directiva, ejecutiva o mecánica).

En este apartado cabe resaltar lo señalado por Pariente Fragoso, que sugiere al realizar un diagnóstico, se investigue cuál es la cultura de la organización, pues esta información permitirá la recopilación, el análisis y la eventual comparación de las siguientes herramientas: análisis documental, entrevistas, observaciones, trabajos de grupo y estudios acerca de la organización.²⁰

Ahora por qué es importante la cultura organizacional en las empresas? Al retomar lo citado por Pariente, tenemos que en la cultura de las organizaciones se conoce su historia, los nombres de sus fundadores, el oficio o actividad de la empresa (se incluye el perfil de competencias) y sus valores. Además de especificar sus signos, como son: sus exteriores (fachada), compartimiento, espacios físicos, ubicación, gestión de tiempo; así como sus símbolos: ritos, historia y logotipo.²¹

El diagnóstico organizacional como proceso analítico en la presente investigación, está encaminada a descubrir la realidad del INNN. Otro punto a indagar, es el por qué los públicos internos no están posicionados con la imagen corporativa de la institución.

Esta inquietud, surge por la falta de arraigo, orgullo y sentimiento de pertenencia hacia la organización, por parte de los trabajadores operativos del INNN. Por tanto, resulta necesario averiguar las causas de este hecho, cuya

²⁰ Pariente Fragoso, José Luis. *Op. Cit.*, pág. 282

²¹ *Ibíd.*, pág. 283

connotación desemboca en la indiferencia y nulidad de compromiso hacia la institución, pues como lema se tiene "hago como que trabajo, porque ellos hacen como que me pagan".

1.2.3 Tipos de diagnóstico

Luck, Wales y Taylor establecen para el proceso de investigación, las siguientes etapas:

1. Se identifican y determinan los problemas y sus circunstancias.
2. Se indagan y exploran los aspectos más importantes de la problemática.
3. Se establece el plan de la investigación más apropiado.
4. Se determina el interés de los datos importantes, así como de los datos secundarios.
5. Se especifican las fuentes y los métodos para la recopilación de los datos necesarios.
6. Se elaboran cuestionarios para el registro de datos.
7. Se obtienen muestras significativas de datos en toda la población considerada para el estudio.
8. Se ordenan e interpretan los datos de la pesquisa.
9. Se analizan y elaboran estadísticas de los resultados de los cuestionarios.
10. Se interpretan los datos del problema.
11. Se presentan las conclusiones necesarias para las soluciones de los problemas identificados al inicio de la investigación.

Para el análisis de la empresa se establece una metodología basada en recopilar información, que sirva como base para entrevistas y cuestionarios, que conlleven al entendimiento de la misma.

La labor del consultor, asesor o investigador debe efectuarse con la mejor objetividad, pues la presentación de los resultados que arroje la indagación dependerá en gran medida de cómo aprecie el especialista los problemas por los cuales atraviesa la compañía. Algunos autores ubican dos formas de diagnóstico de las empresas, la funcional y la cultura.²²

El diagnóstico funcional se refiere a las estructuras de la comunicación, que corresponden al producto de la empresa, así como al agrado del personal, mantenimiento e innovación de la compañía.

En este diagnóstico se pretende evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental; de igual modo, ver sus estructuras internas o externas. Los métodos para la perspectiva funcionalista son la entrevista, el cuestionario y análisis de redes de comunicación y difusión de mensajes.

En el caso del diagnóstico cultural corresponde al proceso de acciones que descubren los valores de la empresa. Además de indagar si los valores son conocidos y compartidos por todos los miembros de la compañía, se encarga de verificar la congruencia que guardan con el comportamiento de la firma.

Algunos consultores de comunicación²³, establecen como valores y principios básicos de la empresa las siguientes categorías:

- Espirituales: ideología, filosofía, símbolos, mitos e historia.

²² Muñoz Vázquez, Miriam Edith. *Op. Cit.*, p. 55

²³ <http://www.miespacio.org>, 25 de marzo de 2006.

- Conductuales: lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: políticas y procedimientos, normas, sistemas de *status* internos, estructura del poder.
- Materiales: tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Los métodos para el proceso de diagnóstico cultural son el cualitativo y cuantitativo.

En el cualitativo se obtiene la medición a través de variables establecidas para proceder al comparativo entre ellas. Las técnicas cualitativas son la observación, entrevistas individuales, análisis de documentos, debate entre grupos pequeños y proyección de estructuras de la personalidad de la compañía. Los resultados cualitativos son entrevistas de profundidad.

El método cuantitativo es la percepción del investigador al análisis de los datos de la firma. Su técnica es la encuesta, que permite recoger los datos para estudiar, con números, los problemas por los cuales pasa la empresa. Dicho de otra manera, identifica, conoce y supone los conflictos del lugar.

Los resultados cuantitativos son entrevistas estructuradas y superficiales, que incluso pueden realizarse hasta por teléfono. Si establecemos la unificación de las técnicas aplicadas por los métodos del diagnóstico, tenemos que las herramientas fundamentales para su elaboración son: observaciones, cuestionarios y entrevistas.

Para proceder a la observación, el consultor o asesor tiene que verse inmerso en la compañía y formar parte del grupo de trabajo, con la finalidad de ganar su confianza y, de esa manera, obtener los datos más fidedignos de su ambiente laboral, cultural e identidad. En conclusión, la observación es el método por el cual se ve y se anota lo que ocurre.

Esta inspección deberá acompañarse de registro o anotaciones que sobresalgan del comportamiento general del grupo. El factor interpersonal es fundamental, debido a que la comunicación directa, rompe el hielo y da confianza entre los individuos.

El consultor se convertirá en una especie de investigador, que deberá recolectar, analizar y distinguir los elementos a atacar o corregir para el mejor funcionamiento de la compañía.

De acuerdo con el tipo de fuente, los datos se clasifican en primarios y secundarios. En los datos primarios, tenemos el sondeo a los individuos y grupos de la empresa; es decir, las fuentes son vivas. Mientras que los datos secundarios se obtienen de los archivos de la propia firma. Dentro de este grupo, podemos incluir a las fuentes externas.

De las fuentes vivas donde se obtienen los datos primarios, Luck, Wales y Taylor las clasifican en lo siguientes tipos:

- Vendedores: comerciantes y agentes de ventas.

- Compradores: las personas que elijen lo que comprarán en el punto de venta, desde los agentes de compras de las industrias hasta las amas de casa.
- Usuarios: las personas que emplean o consumen los productos o servicios.
- Otros observadores: personas con una visión profunda del problema, que pueden ser funcionarios, profesionales y agencias oficiales o privadas.

En la actualidad, para recabar los datos del estudio se cuenta con la grabadora, la cámara fotográfica y de video, estos dispositivos eléctricos, incluso, pueden tener proyección en los medios masivos de comunicación, como son la radio, la prensa escrita y la televisión.

La elaboración del cuestionario es con la finalidad de obtener más datos de la empresa. Este cuestionario es un formulario que recoge datos específicos de la compañía.

Guillermo Briones marca cuatro secciones que deben considerarse a la hora de realizar un cuestionario, el contenido, la redacción, el tipo de preguntas y el ordenamiento de éstas.²⁴

La encuesta engloba las preguntas que se efectuarán a las personas de las que se quiere obtener información. A esta gente también se les denomina entrevistados. Los métodos para establecer contacto con los entrevistados pueden ser a través del teléfono, correo o por entrevista personal.

²⁴ Muñoz Vázquez, Miriam Edith. *Op. Cit.*, pág. 62

La entrevista es la aplicación de preguntas directas, con la finalidad de obtener un diálogo y conocer sentimientos, momentos, circunstancias de personas y acontecimientos.

En el transcurso de esta conversación, se almacenan datos importantes del tema. La entrevista emplea el cuestionario como técnica para la recopilación de datos de los integrantes de la compañía.²⁵

El empleo de este método para el compendio de datos en varios países ha ido en aumento, por lo que el subcomité del *Marketing Research Technique Comite de la American Marketing Association*, la dividió en entrevista personal estructurada y cualitativa.²⁶

En la entrevista personal estructurada, las respuestas son tan cortas que no permiten expresar el sentir total del entrevistado, es un sistema tipificado. En cambio, la entrevista cualitativa son preguntas flexibles y penetrantes que sugieren una respuesta con opinión del entrevistado, con respecto a un tema dado.

A estas agrupaciones también se les conoce como grupos orientados, en ellos se pregunta a los usuarios acerca de sus experiencias y preferencias respecto de un producto a través de entrevistas. En esta estructura, se solicita a los usuarios expresen sus opiniones acerca del producto.²⁷

En el mundo de la mercadotecnia, los *focus groups* o grupos principales, son una técnica informal para compilar los datos del estudio. Esta estrategia reúne a

²⁵ Muñoz Vázquez, Miriam Edith. *Op. Cit.*, pág. 55

²⁶ Blankenship, A. y otros. *Questionnaire Preparation and Interviewer Technique*, The Journal of Marketing, XIV, 3 of October of 1949, pág. 399

²⁷ <http://www.sidar.org>, 25 de marzo de 2006.

partir de seis a nueve usuarios para discutir ediciones y preocupaciones por las características de una interfase utilizadora.²⁸

Los grupos son homogéneos y su objetivo es buscar el comportamiento, opiniones o intentos de la compra de los usuarios. Se examinan las actitudes y comportamientos de compras, así como las interpretaciones de las respuestas de los integrantes del grupo frente a una nueva información del producto o servicio.

La sesión puede durar cerca de dos horas, es presidida por un asesor, cuya labor es mantener en el foco del grupo el tema del estudio. Los grupos principales ponen en evidencia las reacciones espontáneas e ideas de los usuarios, para que discutan de las actividades planteadas en la reunión.

El papel que desempeña el asesor es de asegurarse que todos los integrantes del grupo contribuyan a la discusión y aporten sus opiniones para la recolección de los datos. Una vez que se concluye el encuentro, deberá escribir un informe corto que capte y resuma lo ocurrido con el grupo principal.

Lo que se hace con estos grupos principales es preguntar a los usuarios seleccionados, lo que esperan y desean del producto o servicio. Este proceso permite medir y observar cómo deben utilizarse las cosas. Los grupos principales efectúan como base entrevistas múltiples.

Para el desarrollo de este método se recomienda identificar el objetivo principal de la reunión, desarrollar de cinco a seis preguntas y preguntar qué problemas o necesidades serán tratadas.

²⁸ <http://www.useit.com>, 25 de marzo de 2006.

Los asuntos a examinar de los grupos orientados o principales son los comportamientos, niveles de conocimientos, opiniones, actitudes, necesidades, deseos, intereses, aceptaciones, gustos, aversiones e intentos de compra del producto o servicio.

Esta técnica es empleada cuando se lanza un producto, para mejorar un producto o para captar la satisfacción del usuario con respecto a un producto o servicio que brinda la empresa.

Por último, citamos al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (el famoso FODA referido antes), que es empleado en el diagnóstico de las organizaciones por la amplitud del análisis de la problemática de la realidad del lugar, sus siglas significan:

- Fortalezas: se describe las capacidades humanas y económicas de la empresa, así como la aplicación de sus recursos en el desarrollo de sus actividades laborales.
- Oportunidades: las posibilidades que tiene la compañía frente a la competencia del mercado e, igual, se visualiza su proyección frente a las otras firmas.
- Debilidades: en este apartado se desglosan las situaciones de conflicto dentro de la empresa, con la intención de una vez ubicados los *focos rojos*, se proceda a propuestas para solucionar los problemas.

- **Amenazas:** representan advertencias de un escenario con dificultades que si no se atienden a tiempo, puede desembocar en pérdidas económicas enormes o hasta la quiebra de la empresa.

De todas las herramientas antes mencionadas para el diagnóstico de la imagen del INNN en la presente investigación, emplearemos el análisis FODA. Lo anterior, porque a través de este diagnóstico se conocen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución.

Para proceder a la realización del diagnóstico de la imagen corporativa de la organización, es conveniente conocer antes la definición de imagen y la conceptualización de la imagen corporativa, para posteriormente proceder a su evaluación.

1.3 Imagen

Abraham A. Moles en su libro *La imagen*, la describe como la codificación y cristalización del mensaje material, de todos los elementos de la escena que se transmiten para la captación del sujeto receptor; es decir, "la imagen es una cosa material, (que puede ser) un documento de papel o (un) conjunto de señales eléctricas."²⁹

Asimismo, Moles sostiene que la imagen es una relación con la realidad, que permite comunicar y conocer el mundo que nos rodea. "La materialización del mensaje llega al receptor y le traslada significados, explicaciones, comentarios y valores."³⁰

²⁹ Moles, Abraham A., *La imagen*, 2ª edición, editorial Trillas, México, 2001, pág. 12

³⁰ *Ibíd.*, pág. 15

Si atendemos a la etimología de imagen, Daniel Scheinsohn, en su libro ***Comunicación estratégica***, dice que "imagen proviene del latín *imago* y significa imitación o semejanza con la realidad."³¹ Sin embargo, el autor la define como "una representación figurada, en forma visual, sonora, poética, literaria, fija, animada, material y mental"³², considera a la imagen como fiel a lo original.

En resumen, Scheinsohn argumenta que la imagen es un registro subjetivo que se forma en la mente de la persona que la percibe y queda la representación de la imagen en una realidad compuesta por cosas e impresiones.³³

Así también, el autor reitera que la imagen es la "representación visual de un objeto mediante técnicas diferentes de diseño, pintura, fotografía y video."³⁴

Como resultado de la búsqueda de la definición de imagen, encontramos una ambigüedad semántica del término en lo expuesto por Joan Costa, que de acuerdo con la etimología griega *ikon*, significa ícono, figura o representación icónica, que refiere al mundo visual.³⁵

Lo que se rescata de las tres definiciones expuestas sobre el concepto de imagen, tenemos que para Moles la imagen es una relación con la realidad, mientras para Scheinsohn es la imitación o semejanza con la realidad y, por último, Costa dice que es la representación del mundo visual.

Como podemos observar, existen opiniones un tanto opuestas de lo que para los autores es la imagen, sin embargo, concuerdan en el hecho de que el hombre

³¹ Scheinsohn, Daniel, *Comunicación estratégica*, ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001, pág. 101

³² ídem

³³ ídem

³⁴ <http://www.es.wikipedia.org>, 25 de octubre de 2005.

³⁵ Costa, Joan, *Op. Cit.*, pág. 51

es quien percibe esa imagen de acuerdo con su visión y forma de captar su entorno.

Al comparar la definición de Costa y Scheinsohn por la etimología del vocablo *imagen*, tenemos que existen variaciones entre ellas. Esta variación del concepto, radica en que para Costa es un icono o figura, mientras para Scheinsohn es una imitación.

Costa abunda en la explicación de cómo el receptor percibe a las imágenes mentales y éstas se configuran a través de los órganos periféricos del sistema sensorial, donde sus órganos reciben los estímulos externos y los transforman en señales, que a su vez se envían al Sistema Nervioso Central.³⁶

Esta transmisión de imágenes es la síntesis mental con intensidad racional y emocional que el individuo retiene, por lo cual se convierte la imagen en un estereotipo de conducta estimulada por la compañía.³⁷

La imagen es de gran utilidad en la vida diaria, para los individuos, empresas, organizaciones y entidades, pues con figuras, símbolos, sonidos y letras, se evocan impresiones vivenciales en el individuo, que pueden ser positivas o negativas.

Dicho en otras palabras, de acuerdo al tipo de estímulo de la imagen, será la conducta o reacción del individuo frente a las empresas u organizaciones. Por ello, a continuación trataremos a la imagen desde la perspectiva organizacional.

³⁶ Costa, Joan, *Op. Cit.*, pág. 54

³⁷ ídem

1.3.1 Imagen corporativa en las organizaciones

En materia de comunicación, Fernando Ramos describe a la imagen como “la materialización de un fragmento del mundo perceptivo en su entorno visual, susceptible de (sustituirse) a través del tiempo y que constituye uno de los componentes esenciales de los *mass media*.”³⁸

Ramos define a la imagen como una expresión abstracta e intelectual, que emite un juicio u opinión positiva o negativa acerca de la persona, institución, entidad o colectiva. Puntualiza que la imagen influye en el comportamiento que adopta con respecto a la persona o entidad.

Para Fernando Ramos, la imagen transporta información de lo que percibimos e interpretamos de algo, a través de un código de lectura. Se distinguen a dos categorías de la imagen, la subjetiva y objetiva.³⁹

En el plano subjetivo, la imagen es la identidad y corresponde a lo que uno siente que es. En lo objetivo, se refiere a la imagen captada, es decir, lo que los demás perciben de ella. La imagen ha sido traducida y codificada para que se capte la significación del objeto y concepto que representa.

En la definición proporcionada por Ramos, tenemos que la imagen corporativa es la materialización del mundo perceptivo, en su entorno visual, donde el sujeto emite un juicio u opinión, que bien puede ser positiva o negativa acerca de las organizaciones, instituciones o de las personas que la conforman.

³⁸ Ramos, Fernando, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, editorial Universitas, S.A., España, 2002, pág. 15

³⁹ ídem

Ahora bien, los sujetos, compañías, organizaciones y entidades cuentan con su propia imagen, en donde ésta es la percepción y sentir del público con respecto a ellos. "Una empresa es, para quien la percibe, la imagen que de esa firma aquella persona tiene." ⁴⁰

Considero al igual que Fernando Ramos, que las organizaciones, entidades y seres, son generadores de imágenes, debido a que los receptores de los mensajes, perciben diversas situaciones, influencias, experiencias y vivencias. Estas imágenes, a su vez, marcan una huella o estereotipo determinado, para la elaboración de las opiniones y decisiones, con respecto a la organización o entidad.

La imagen que poseemos de una empresa depende, además del trabajo de su departamento, de las relaciones públicas de comunicación, de la simpatía de su personal y de la buena o mala calidad de sus servicios o prestaciones. ⁴¹

Ahora bien, Costa define a la imagen corporativa como "la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de la colectividad". ⁴²

La imagen de las organizaciones son "percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones, vivencias de los individuos, que de un modo u otro, son asociados entre sí y con la empresa (u organización), que es su elemento inductor y capitalizador". ⁴³

⁴⁰ Ramos, Fernando, *Op. Cit.*, pág. 15

⁴¹ *Ibíd.*, pág. 17

⁴² Costa, Joan, *Op. Cit.*, pág. 53

⁴³ *ídem*

Además, Acosta considera a la imagen corporativa como un "valor global agregado (supravalor) que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos." ⁴⁴

Joan Costa se refiere a que por la imagen que tiene cada compañía, se diferencia de las demás por sus servicios y productos, se asegura que la gente compre los productos no por la marca, sino por su imagen, que le confiere significación y valores.

Puntualiza que la imagen en forma estratégica y operativa determina el estilo y conducta de la empresa, así como la comunicación y relación que guardan con los distintos públicos.

Paul Capriotti define a la imagen corporativa como "aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. (Esta percepción, es la idea que tienen sus públicos) sobre sus productos, sus actividades y su conducta." ⁴⁵

La imagen corporativa es el conjunto de significados que una persona asocia a una firma, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordarla. La percepción que se tiene, es la impresión total de creencias y sentimientos de la organización, misma que se genera en la mente de los públicos. ⁴⁶

⁴⁴ Costa, Joan, *Op. Cit.*, pág. 60

⁴⁵ Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, editorial Ariel, S.A., Barcelona, 1999, pág. 16

⁴⁶ ídem

Las figuras o imágenes están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas. La imagen corporativa es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza.⁴⁷

Lo rescatable de la definición de Capriotti acerca de la imagen corporativa, desde mi punto de vista, es el hecho de tratarse de la personalidad de la compañía, es decir, lo que la simboliza y diferencia de las demás. Sus características resaltan en el inconsciente del público, quienes se posicionan de la imagen de la organización.

Dicha imagen tiene que estar impresa en los lugares donde se involucra la organización, con la finalidad de darle cuerpo. La repetición de la imagen logrará que el público se posicione de ésta frente a sus competidores en el mercado comercial.

Al recapitular lo dicho por Capriotti y Costa, tenemos que existe concordancia en ambos autores, pues consideran que la imagen de la organización determina el comportamiento y sus modificaciones del público receptor de dicha imagen.

En lo conceptual no existe diferencia entre lo expuesto por estos autores, las diferencias corresponden a la forma en que se refieren a los destinatarios de la imagen de la organización: Capriotti menciona sus públicos y Costa a la colectividad.

Al referirnos al comportamiento de los destinatarios de la imagen de las organizaciones, cabe mencionar lo expuesto por Daniel Scheinsohn, cuando dice que "el conocimiento de cada ser humano está basado en un conjunto de

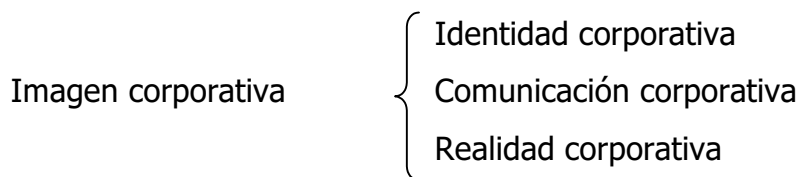
⁴⁷ Capriotti, Paul, *Op. Cit.*, pág. 16

imágenes conservadas de experiencias con diversas entidades.”⁴⁸ En este comportamiento, las imágenes dependen de su interior, por lo que su conducta está determinada por su conocimiento subjetivo de la realidad.

Como resultado del análisis e integración del concepto imagen, para la presente investigación, ésta será considerada como una figura o ícono que transmite un mensaje almacenado en la mente del individuo, que por inducción de un estímulo externo, retomará su significado para un juicio u opinión.

Asimismo, retomaremos la definición de Capriotti acerca de la imagen corporativa, donde refiere que ésta es la impresión que tiene el público acerca de una organización, sobre sus servicios, productos, actividades y conducta. Para el autor, la imagen corporativa es la manera en que la persona se asocia a la organización. Esta imagen es la personalidad de la organización y lo que la simboliza, y la forma en que el público receptor la mentaliza.

A esta estructura mental formada en los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información de la empresa, Capriotti define como componentes de la imagen corporativa a su identidad, comunicación y realidad. A continuación se presentan los elementos que integran a la imagen corporativa:



⁴⁸ Scheinsohn, Daniel, *Comunicación estratégica*, pág. 104

La **identidad corporativa** está conformada por todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular, aquello que si desaparece, afecta a la organización.⁴⁹

Esta identidad se refiere a la personalidad de la empresa, es decir, a la definición y pretensión, donde la organización especifica quién es, qué hace, cómo lo hace y a dónde quiere llegar. Estos elementos permiten diferenciar a una de otra entidad.

Para Scheinsohn, la identidad corporativa es producto de la razón que dio origen a la compañía, así como su conversión y, sobre todo, a lo que decide ser.⁵⁰ Dicho en otras palabras, la identidad corporativa trata el origen, presente y futuro de la organización.

Esta identidad corporativa es creada con el objeto de que los públicos identifiquen y diferencien a la organización de otras, a través de su imagen corporativa, que representa unos rasgos y características propias de la organización.

Norberto Chaves considera que a la **comunicación corporativa** la constituyen el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente⁵¹ por la organización.

Por lo que se entiende, esta comunicación se refiere a los mensajes emitidos por la organización, donde se alude a la identidad de la misma, de forma directa o

⁴⁹ Scheinsohn, Daniel. *Más allá de la Imagen Corporativa*, ediciones Macchi, Buenos Aires, 2000, pág. 103

⁵⁰ ídem

⁵¹ Chaves, Norberto, *Op. Cit.*, pág. 24

indirecta. Esta comunicación se refiere al envío de mensajes a su público y a la actuación cotidiana de la organización frente a su público.

Por último, **la realidad corporativa** la forman la serie de elementos, manifestaciones y valores propios de la organización.⁵² Esta realidad corporativa, incluye la estructura material de la compañía, es decir, los objetos y sujetos propiedad de la compañía, como son: sus fábricas, sus empleados y sus productos.

Fernando Ramos, por su parte, incluye dentro de la realidad corporativa los aspectos jurídicos, estructura, principios definidores, objetivos y fines declarados, sus recursos o medios puestos a su disposición para alcanzar las metas fijadas por la compañía.⁵³

Una empresa, lanza acciones de comunicación para reforzar o crear una imagen corporativa coherente encaminada al posicionamiento de la imagen de la organización.

Cuando nos referimos al posicionamiento de la imagen corporativa, en el individuo, encontramos que Capriotti lo explica a través de los elementos que la componen: la notoriedad, la fuerza y el contenido.

La **notoriedad** de la imagen, se refiere al grado de conocimiento, espontáneo o no, que los individuos tienen de una empresa o sus productos.

La **fuerza** de la imagen tiene que ver con la rapidez y espontaneidad con la que un producto, una marca o una empresa se asocian con un estímulo relacionado con ella.

⁵² Ramos, Fernando, *Op. Cit.*, pág. 41

⁵³ ídem

El **contenido** de la imagen, hace referencia a las notas características o atributos que se asocian al producto o empresa en estudio. Es el inventario de los distintos aspectos bajo los cuales son conocidas las diferentes sociedades en un campo de su actividad social.

Desde un punto de vista cognitivo, Capriotti determina a la imagen corporativa como una estructura donde el receptor abstrae, consciente o inconscientemente, el mensaje transmitido y donde se almacenan las experiencias. Esta imagen constituye una unidad de atributos de la organización en función de la relación que guarde con cada público.

Una vez que entendemos la importancia de la imagen en las organizaciones, analizaremos sus categorías, mismas que explica Paul Capriotti en su libro *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, en el cual se establecen tres categorías: la imagen-ficción, la imagen-ícono y la imagen-actitud.

La **imagen ficción** es la apariencia de un objeto o un hecho, que no es más que un reflejo manipulado de la realidad.⁵⁴

Asimismo, Capriotti concuerda con lo expuesto por Daniel Boorstin, en el sentido de que las empresas adoptan la imagen para ocultar su realidad, con el fin de no revelar cómo son y se muestran diferentes.

A la representación visual de la realidad de un objeto o persona, se le denomina **imagen ícono**, que es la representación vivencial. Y a la abstracción intelectual que hacemos de una persona e institución, en función de determinados

⁵⁴ Ramos, Fernando, *Op. Cit.*, pág. 41

comportamientos se le conoce como imagen actitud, que es la representación mental.

En este rubro entrarían los elementos de la identidad visual, por tratarse de una figura icónica o símbolo, representada por la tipografía, logotipo, colores, etcétera, mismos que serán tratados en el apartado 1.4.3

La **imagen actitud** es "la representación mental en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos"⁵⁵ del individuo, así como lograr modificarlos.

Las características de la imagen actitud sustentada desde la perspectiva psicológica social de Katz, Krech, Brecker y Vander Zarden, está conformada por el componente cognitivo, emocional y conductual.

El **componente cognitivo** es reflexivo por la forma en que se percibe a la compañía. En este apartado se involucran los pensamientos, creencias e ideas de la organización.⁵⁶

El **componente emocional** es irracional por involucrarse los sentimientos que provoca la organización al ser percibida. Intervienen las emociones de simpatía, odio y rechazo.⁵⁷

Por último, el **componente conductual** es conativo, por predisponer la actuación del individuo de una manera determinada ante una organización.

⁵⁵ Ramos, Fernando, *Op. Cit.*, pág. 22

⁵⁶ *Ibidem*, pág. 23

⁵⁷ *ídem*

Analizadas las estructuras establecidas por Capriotti referente a la imagen, tenemos que para la presente investigación sólo abordaremos el apartado que corresponde a la imagen ícono, por tratarse de una representación visual que muestra la realidad de la compañía.

Al continuar con las definiciones acerca de la imagen corporativa, tenemos que "es la manera por la cual se transmite, quién es, qué hace y cómo lo hace", ⁵⁸ es decir, se abunda en su historia, función y perspectiva de la organización.

A manera de síntesis, podríamos determinar que la imagen corporativa es lo que se ve de una empresa o persona.

Esta imagen es la diferencia y perspectiva de los elementos integrantes de la empresa. El posicionamiento es la fijación en la mente de las personas por las imágenes reflejadas en el logotipo, estilo del inmueble, decorado de interiores, uniformes y trabajadores que simbolizan a la compañía.

Las representaciones y posicionamiento de las imágenes "son el resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa o marca en cuestión." ⁵⁹

La imagen corporativa del INNN está fundamentada en estudios y análisis perceptivos, basados en reflexiones de emociones o sentimientos, que a través de sus respuestas se determina la opinión de los públicos internos y externos.

Para entender la imagen corporativa, es necesario explicar la identidad, pues de ella emana la imagen y sus derivados. Cabe señalar que la identidad también se

⁵⁸ <http://www.monografias.com>, 12 de octubre de 2005.

⁵⁹ Ramos, Fernando, *Op. Cit.*, pág. 23

conforma de la cultura, pero por la estructura de la investigación solo hemos citado algunos elementos de la cultura organizacional en el apartado 1.2.1

1.4 Identidad

A nivel etimológico, identidad viene de la raíz latina *ídem*, lo que hace referencia a la mismidad de cada cosa, ser "idéntico" a sí mismo.⁶⁰

La imagen está integrada por la identidad, que a su vez se subdivide en identidad conceptual e identidad visual, cultura organizacional y comunicación organizacional. En esta investigación sólo abordaremos el tema de identidad y sus derivados.

"La identidad es aquello que la organización quiere ser y manifiesta"⁶¹. La imagen es la percepción e idea que los demás emiten, forman y tienen de la compañía, además de emitir juicios y valores acerca de ella. La identidad se considera como la distinción frente a otros, así como la igualdad a sí mismo.

Charles Fombrun, define a la identidad como el conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian a la organización en la que trabajan, es decir, aquellos rasgos que describen la actividad de la empresa, sus productos y los clientes a los que sirven.

Si recapitulamos la definición de identidad, tenemos que es una expresión visual de la empresa o institución que la hará distinta frente a otras y que, además, será particular e igual a sí misma. En ella se refleja lo que es, qué hace, cómo lo hace y a dónde quiere llegar.

⁶⁰ Scheinsohn, Daniel, *Más allá de la Imagen Corporativa*, pág. 55

⁶¹ Ramos, Fernando, *Op. Cit.*, pág. 35

1.4.1 Identidad corporativa

La identidad corporativa reseña el nacimiento de la empresa, así como su crecimiento, pero, sobre todo, aquello que la compañía decide ser.⁶² Dicho en otras palabras, la identidad corporativa se proyecta en quién eres, qué haces, cómo lo haces y a dónde quieres llegar. Asimismo, se elabora un diagnóstico y un pronóstico de la identidad.

En la dimensión diagnóstica de la identidad corporativa, es lo que la firma tiene como objetivo frente a sus públicos, es decir, lo que desea crear de ellos.

Mientras que el pronóstico, pretende que los públicos creen lo que la compañía habrá de ser. Como podemos observar en el diagnóstico, tenemos lo que es y en pronóstico lo que habrá de ser o puede ser.

Dowling define la identidad corporativa, como el conjunto de símbolos que una empresa utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas.

Al respecto, Selame dice que es la expresión visual de la compañía y la forma de verse a sí misma y cómo le gustaría ser vista por los demás.

Para Verónica Nápoles, la identidad corporativa es un símbolo, que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida.⁶³

La identidad está determinada por el comportamiento, la comunicación y la cultura corporativa, así como por la identidad visual. Estas expresiones de la

⁶² Scheinsohn, Daniel, *Más allá de la Imagen Corporativa*, pág. 55

⁶³ <http://www.ehu.es>, 07 de noviembre de 2005.

personalidad de la compañía, diferencian a las organizaciones de las demás, por su realidad, su manera de percibirse a sí misma y a su comportamiento.

El comportamiento se refiere, en primer lugar, a las actuaciones de la organización, desde un punto de vista funcional: sus productos y servicios, sus procedimientos productivos, administrativos, financieros, tecnológicos o comerciales.

Así también, de sus sistemas de toma de decisiones y sus métodos de planificación y control. En el rubro del comportamiento, se incluye la visión de su proyecto empresarial, su historia y el modo en que su pasado marca su comportamiento actual y futuro.

Una vez que se ha ubicado a la identidad como parte medular del origen, presente y futuro de cada compañía, procederemos al estudio de la identidad conceptual y visual.

Lo anterior con el fin de resaltar la necesidad de poseer una identificación que permita diferenciar a una empresa de otra, para el posicionamiento de la imagen a los públicos.

La identidad de la firma, en lo que corresponde a lo visual, tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial. Y lo referente a la identidad conceptual, se refiere al contenido propio de la organización.

1.4.2 Identidad conceptual

La imagen conceptual es concebida y difundida por la firma, a través de distintos instrumentos de comunicación de que dispone. Este componente, facilita la forma de percibir el estilo corporativo, de los modos particulares expresivos que caracterizan a la empresa y la diferencian de las demás.⁶⁴

Al referirnos a la identidad conceptual, se alude a la forma en que su público percibe a la compañía por sus características, estilo y diferencias frente a las otras organizaciones.

Dicho en otras palabras, es la manera en que se identifica en forma única y personal a la empresa frente al público, que dará origen al posicionamiento de la imagen de la organización.

Entendemos a la identidad conceptual, como la personalidad cultural de la firma, con rasgos básicos de coincidencia, como el pensamiento o las ideas por las que comprende lo que es ella y el entorno en que actúa.

La identificación o identidad conceptual, como componente de la imagen organizacional, facilita el conocimiento del estilo de la empresa, características y diferencias frente a las demás organizaciones.

La identidad conceptual es la imagen concebida y difundida por la compañía, a través de los distintos instrumentos de comunicación de que dispone. Las acciones comunicativas que dan lugar a la imagen conceptual, pueden tener lugar en los ámbitos comerciales y sociales.

⁶⁴ <http://www.ehu.es>, 07 de noviembre de 2005.

Ahora bien, los elementos que conforman la identidad conceptual son: la personalidad, la misión, visión y valores de la organización.

La **misión** u objetivo de la empresa es su razón de existir, lo relativo a su origen y funcionamiento vigente. Aquí se establece una estrategia de tipo defensiva con respecto a los productos o servicios que brinda la organización.⁶⁵

La **visión** es la perspectiva a futuro de la firma,⁶⁶ que refleja la meta a alcanzar, así como los modos para seguir existiendo. Se establece una planeación de trabajo a corto, o largo plazo, con el fin de vislumbrar la dirección que seguirá la organización durante su vida.

Los **valores** son las cualidades de las compañías para alcanzar y mantenerse vigentes frente a las otras. Los valores tienen que ver con la conciencia y la posición de la firma ante la sociedad y su entorno.⁶⁷ Algunos valores que identifican a las empresas son la pulcritud, disciplina, compromiso, puntualidad y eficiencia.

Cabe señalar que la identidad conceptual, es la manera en que es identificada y reconocida la empresa por el público, tanto interior como exterior, es decir, la forma cómo se especifica el concepto de la organización. En resumen, la identidad conceptual es el modo en que se percibe o interpreta a la compañía.

Para fines de este trabajo, es importante señalar que la imagen corporativa está conformada por la identidad conceptual y la identidad visual. Una vez que ya se vio que es la identidad conceptual, iniciaremos el estudio de la imagen visual.

⁶⁵ Pariente Fragoso, José Luis, *Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas*. 2ª edición, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, Tamaulipas, 2001, pág. 28

⁶⁶ *Ibidem*, pág. 65

⁶⁷ *Ibidem*, pág. 28

1.4.3 Identidad visual

La imagen o identidad visual es el estilo simbólico de la firma. La imagen organizacional "se compone de una variedad infinita de hechos, eventos, historias personales, publicidad y metas que se relacionan entre sí, para crear cierta impresión en el público".⁶⁸

La información visual es captada por conducto de la imagen de los movimientos corporales y sistemáticos de los gestos y posturas en el ámbito de las relaciones interpersonales. La identidad de la empresa es el diseño gráfico que se ocupa de su concepción, desarrollo y elaboración de sus elementos, así como de la ordenación operativa de su aplicación práctica.

La identidad visual es un conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa. Estos elementos están regulados por un código combinatorio, que determina la forma y los usos del logotipo, del símbolo, de los colores corporativos y del identificador.⁶⁹

Se concluye, que la identidad visual son los medios por los cuales se difunden y explican el origen, trayectoria, proyección y metas de la organización.

Fernando Ramos, considera que algunos de los componentes de lo visual son el color, el ideograma, la alegoría y los sistemas de signos. Al color lo define como el alma del diseño, donde cada color posee un símbolo y significado.

El ideograma es la representación gráfica de una idea que evoca el objeto que representa o al que se refiere.

⁶⁸ Pariente Fragoso, José Luis, *Op. Cit.*, pág. 28

⁶⁹ <http://www.gestiopolis.com>, 07 de noviembre de 2005.

Ejemplo de ideograma:



La alegoría es una composición de símbolos o dibujos que adquieren un significado no siempre materializado, como el valor, la abnegación y libertad.

Ejemplo de alegoría:



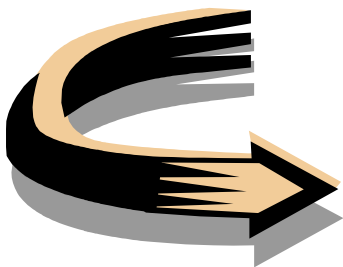
De igual forma, divide al sistema de signos en signos naturales y signos artificiales. A los primeros los trata como indicios de algo. Por ejemplo, el humo indica fuego y las arrugas de la cara son índice de envejecimiento.

Ejemplo de signos naturales:



Los signos artificiales son los creados por el hombre, como son los signos lingüísticos y no lingüísticos. En el primero se encuentran las lenguas, los idiomas y la escritura. En los no lingüísticos, se encuentran las señales, los símbolos e iconos.

Ejemplo de signos lingüísticos:



Los elementos fundamentales de la identidad visual desde el punto de vista publicitario, son materiales impresos, palabra hablada y elementos visuales.⁷⁰

En lo referente a los materiales impresos, tenemos a la papelería en general, que abarca desde las tarjetas de presentación hasta los folletos y trípticos. Y en las organizaciones, se cuenta con un logotipo, un nombre y eslogan.

Para Pariente Fragoso, en las reuniones, juntas, conferencias y seminarios se establece la publicidad hablada, que también es un elemento de la identidad visual.

Al referirse a esta imagen de la corporación, debemos entender que para Pariente, la imagen institucional incluye el comportamiento de todos los integrantes del corporativo dentro de la organización, en todos sus ámbitos, pues éstos van a ser observados por personas ajenas a la misma.⁷¹

Y aunque resulte extraño mencionar, existe una identidad visual de la corporación desde el punto de vista verbal, que corresponde al comportamiento de los integrantes de la organización en reuniones, conferencias o juntas laborales y extralaborales. Donde se emite una imagen de la organización por conducto de sus

⁷⁰ Pariente Fragoso, José Luis, *Op. Cit.*, pág. 281

⁷¹ ídem

integrantes, imagen que es vista al exterior, al igual que los símbolos y signos visuales.

Pariente Fragoso, continúa en la clasificación de los elementos visuales de la imagen, de la siguiente forma: anuncios, exhibiciones y videos. Además, puntualiza que estos elementos deben tener relación entre sí, en forma coherente y con concordancia entre la ética y sus valores, para lograr un posicionamiento de la imagen en el mercado, por la firma en cuestión.⁷²

El estilo visual y físico de la identidad de la empresa, la observamos a través de su logotipo, papelería, carteles y letreros indicadores de las áreas internas; así como por los colores de su pintura interior y exterior, vehículos y símbolos representativos de la organización.

Por último, Pariente Fragoso, explica los elementos observables desde el punto de vista gráfico de la organización:

1. Nombre. "Debe ser descriptivo, de sonido corto y agradable, que sea fácil de recordar y que se ajuste al producto o servicio."⁷³ El nombre de la organización es lo que identifica, distingue, relaciona y conecta a la organización con sus públicos.
2. Logotipo y eslogan. Estos dos elementos deben reflejar la filosofía de la empresa y su misión de una manera gráfica o auditiva.⁷⁴ Ambos elementos están encaminados al posicionamiento de la imagen de la compañía frente a sus adversarios.

⁷² Pariente Fragoso, José Luis, *Op. Cit.*, pág. 282

⁷³ *Ibidem*, pág. 281

⁷⁴ *ídem*

El eslogan pretende que la organización se distinga y transmita a sus públicos los objetivos y metas. Entre sus funciones está presentar a la compañía y captar la atención del público.

El logotipo, representa la tipografía del nombre de la firma, en forma emblemática y simbólica.

Capítulo 2

Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía (INNN)

"Las grandes obras nacen sólo con grandes ideas y en las que se pongan grandes pasiones"

Cajal

Para realizar un diagnóstico de la empresa es necesario conocer su ambiente, estructura, integrantes y áreas. Lo anterior, con la finalidad de estar en condiciones de realizar un análisis y búsqueda de los problemas por los cuales atraviesa.

Este capítulo está dedicado a conocer la cultura de esta organización, llamado Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía, en donde se verán sus orígenes, estructuras y operatividad.

2.1 Antecedentes del INNN

De 1935 a 1940 la neurología adquiere la categoría de especialidad. Durante este período surgen los primeros especialistas que establecen las primeras unidades de neurología y neurocirugía en varios hospitales del país, como son el Hospital General y el Hospital Militar y, más tarde, los hospitales del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).⁷⁵

⁷⁵ 40 años de historia del INNN, publicado por el INNN, México, 2004, pág. 21

En 1943 nace la idea de crear un hospital que atendiera las enfermedades del cerebro y es cuando un grupo de jóvenes médicos, de quienes destacan Manuel Velasco Suárez, Francisco Escobedo Ríos, Gregorio González Mariscal y Jesús Rodríguez Carbajal, introdujeron en los hospitales generales de la ciudad de México la especialidad de neuropsiquiatría.

La neuropsiquiatría sería atendida en los servicios de consulta externa y hospitalización de los hospitales generales. De esta forma, se crearon *hospitales campestres* que, a su vez, sustituirían a los manicomios.

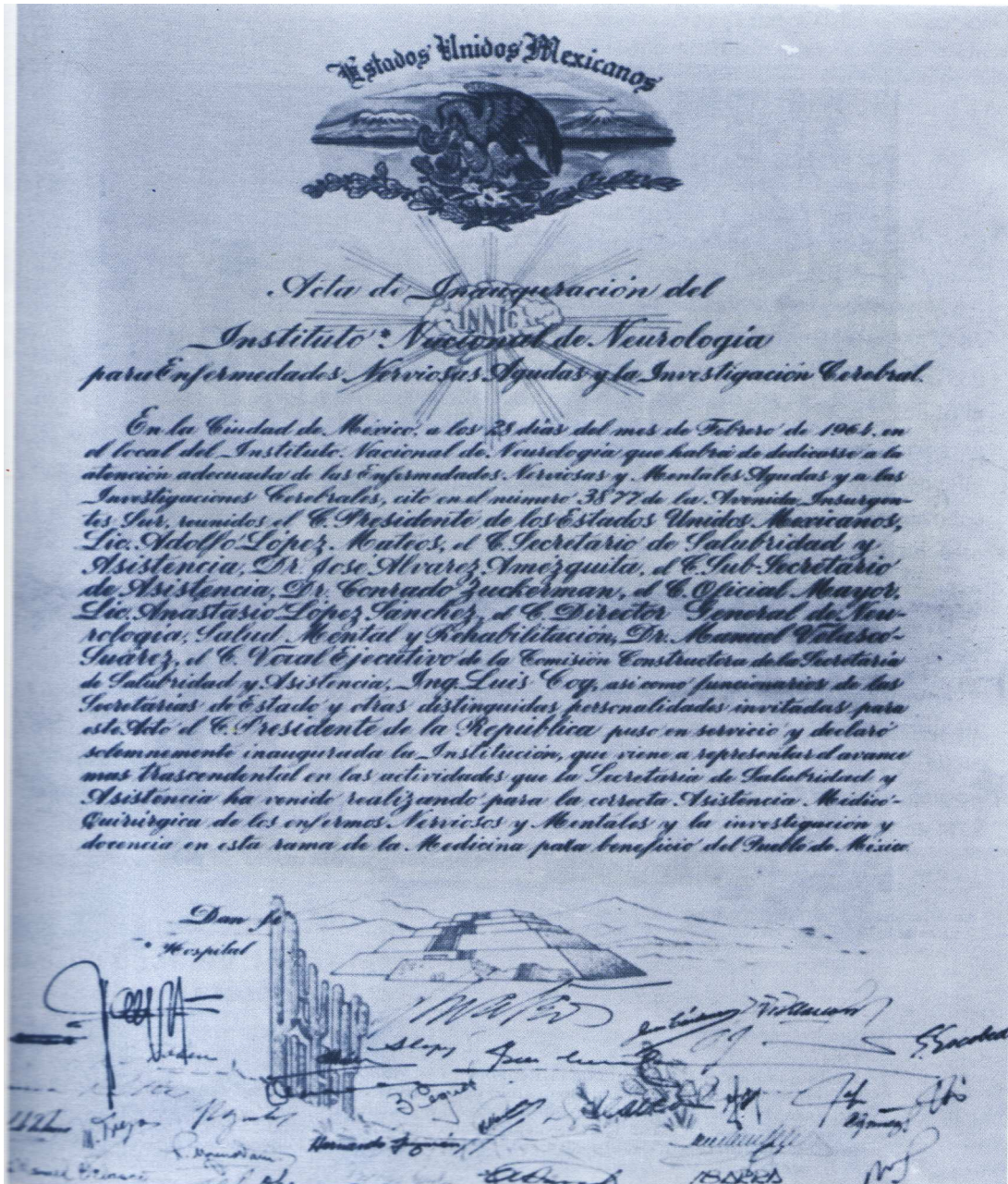
El primer hospital neurológico fue creado por decreto presidencial durante la administración de Miguel Alemán en 1952. En sus inicios, fue ubicado en el Centro Médico Nacional y, para la década de los años 60, pasaría a formar parte del IMSS, lo que ahora conocemos como Centro Médico Siglo XXI. Este hospital era coordinado por la SS.

A continuación tenemos la copia del acta de inauguración del INNN que además de dar legalidad al terreno, permite distinguir a través de los símbolos del águila, la pirámide, el cerebro y el nopal, su identidad. El águila asentada en la nopalera, con fondo del Valle de México al amanecer, muestra que se trata de México.

La pirámide en medio del Valle, representa las raíces del mestizaje. El cerebro con las siglas INNIC, significan Instituto Nacional de Neurología e Investigación Cerebral. En estas siglas se denota la razón de existir del instituto, que desde su creación fue concebido para la investigación de las enfermedades nerviosas agudas.

Por último la nopalera que se encuentra en la parte inferior del acta constitutiva, refuerza a través de la vegetación, las raíces indígenas del México Tenochtitlan. Figura Nº 2

Figura Nº 2
Acta constitutiva del INNN



La novedad e importancia del INNN fueron sus objetivos, cuya prioridad era la investigación, así como la idea de integrar en su estructura los servicios clínicos de neurología y neurocirugía, psiquiatría y psicología. Recordemos que en aquella época, el único instituto similar era el de Alemania.

Con una superficie mayor de 40,000 m², el 28 de febrero de 1964, con el entonces presidente de la República, Adolfo López Mateos, y en compañía de José Álvarez Amézquita, se inaugura de manera oficial el INNN, que dos décadas después, llevaría el nombre de su fundador, Manuel Velasco Suárez.⁷⁶

Para 1983, y bajo la administración del presidente de la República, Miguel de la Madrid, se creó el Sistema Nacional de Salud, donde se establecen las instituciones médicas de tercer nivel o especialidad.⁷⁷

En sus 42 años de permanencia, el INNN ha estado bajo la Dirección General de cinco doctores reconocidos en el campo de las ciencias médicas, que como característica general, han sido egresados de su *alma mater*.

En primera instancia, tenemos a su fundador Manuel Velasco Suárez (1964-1970), secundado por el cerebro intelectual y diseñador del concepto hospitalario del INNN, Francisco Escobedo Ríos (1970-1983); continuó Francisco Rubio Donnadiou (1983-1993), seguido por Jesús Rodríguez Carbajal (1993-1998) y, en la actualidad Julio Sotelo Morales (1998-2006).⁷⁸

⁷⁶ *40 años de historia del INNN*, pág. 25

⁷⁷ *Ibidem*, pág. 26

⁷⁸ *Ibidem*, pág. 31

Los estudios de las enfermedades neurológicas que en esta institución se realizan, corresponden a enfermedades mentales agudas e investigaciones del sistema nervioso y cerebro.

Asimismo, muestra énfasis en los tratamientos innovadores en la neurocirugía, trastornos mentales agudos, psiquiatría biológica y psicología.

Los especialistas tienen la formación en neurocirugía, neurología y todas las ramas correlativas de las enfermedades del sistema nervioso como la neurofisiología, neuropatología, neurooftalmología, neurootología, neuroanestesia y la psiquiatría biológica.

En el XXV aniversario de la institución, el presidente en turno, Carlos Salinas de Gortari, acudió a sus instalaciones, donde resaltó la continuidad de los objetivos del INNN que es salvaguardar la justicia social de la República, al poner a disposición de los más necesitados la atención médica especializada, donde sobresalen sus investigaciones.⁷⁹

El INNN fue creado para el estudio y atención de las enfermedades neurológicas, así como el tratamiento e investigación neuroquirúrgico y la asistencia a desórdenes mentales agudos. En materia de enseñanza, se proyectó formar médicos y técnicos especialistas en ciencias neurológicas y afines. En la actualidad este instituto es el más grande en América Latina.⁸⁰

⁷⁹ *Revista, INNN, Manuel Velasco Suárez: 30 años de Historia de 1964 a 1994*, Editorial Loera-Chávez, Conacyt, México, 1994, pág. 10

⁸⁰ *Ibidem*, pág. 20

Ante la necesidad de mantenerse a la vanguardia en las áreas de la salud, el instituto es formador de investigadores a través de sus programas universitarios de maestría y doctorado.

2.2 Estructura y funciones

"No es su saber, el conocimiento debe ser aplicado; no es suficiente desear, también es necesario actuar":

Goethe

A continuación hablaremos de la operatividad, estructuras y funcionamiento del INNN.

En las administraciones de Manuel Velasco Suárez y Escobedo Ríos se tienen registros de que, en los primeros años de su establecimiento, en la institución se efectuaron 225 operaciones. 30 años después se incrementaron en un 515% su realización, pues para 1993 se alcanzó la cifra de 1,311.⁸¹

La primera operación que se efectuó fue con diagnóstico de epilepsia temporal, donde al paciente se le colocaron electrodos en el lóbulo temporal, el 27 de agosto de 1964, el cirujano fue Manuel Velasco Suárez, sus asistentes, Rogelio Macías, Carlos Murillo y Enrique Cano.⁸²

Desde su inauguración, el INNN contaba con tres quirófanos, de los cuales dos contaban con paredes blindadas tipo cámara de Faraday, que permitía realizar electroencefalografías en forma directa sobre la corteza cerebral, el tercer quirófano estaba asignado a las operaciones de las especialidades de neurooftalmología y neurootología.⁸³

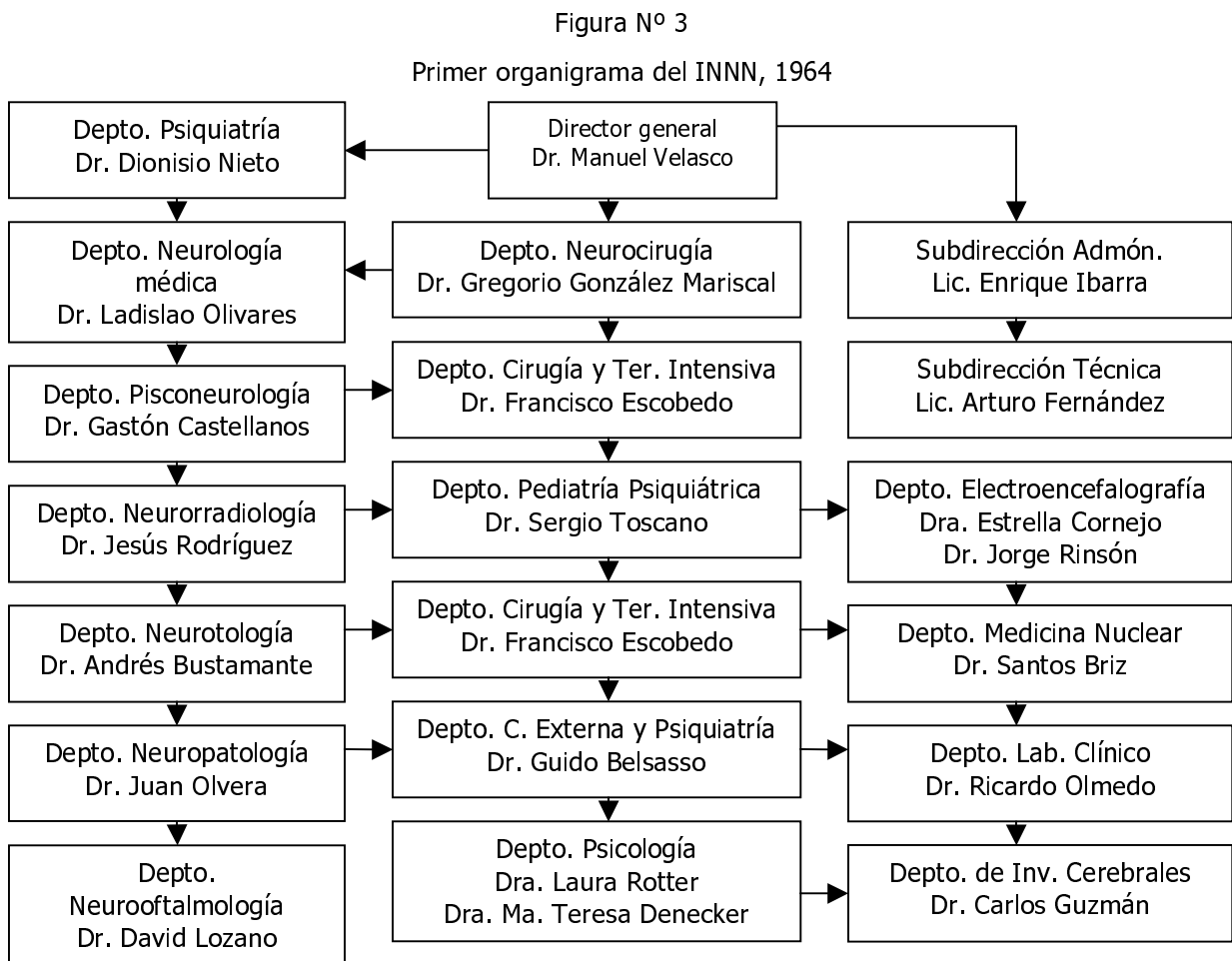
⁸¹ *40 años de historia del INNN*, pág. 34

⁸² *Ibidem*, pág. 57

⁸³ *Ibidem*, pág. 56

Asimismo, se tienen registrados como los primeros residentes a los doctores Fernando Chong y Carlos Murillo, quienes provenían del Hospital Juárez, sumándose los doctores Rogelio Macías, Jaime Luna y Alfonso Bremet.⁸⁴

Su fundador y director emérito fallece el 02 de diciembre de 2001. A continuación en la figura N° 3 se refiere al primer organigrama del INNN que se estableció en 1964:⁸⁵



⁸⁴ 40 años de historia del INNN, pág. 57

⁸⁵ *Ibidem*, pág. 29

2.3 Administración de Francisco Rubio Donnadieu (1983 -1993)

Durante la dirección de Francisco Rubio Donnadieu, el INNN sufre modificaciones significativas en su estructura orgánica, como la creación de la Subdirección Médica, integrada por las siguientes divisiones: Neurología, Neurocirugía, Psiquiatría, Servicios auxiliares de diagnóstico y tratamientos, y Enfermería.⁸⁶

En sus inicios, la División de Neurología contaba sólo con las clínicas de Cefalea y Epilepsia.

Servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento, la conformaban los Departamentos de Neuroimagen y Terapia Endovascular, Electrofisiología, Medicina Nuclear y Banco de Sangre.

Cuando se constituyó la división de Enfermería contaba con una plantilla de 173 enfermeras, de quienes 76% eran auxiliares y, el resto, generales. 10 años después, la plantilla creció 203%, se incrementó a 351 plazas, con categoría de enfermeras, de las cuales 70% eran generales, 18% especialistas y sólo 12% auxiliares. Asimismo, se establece como especialidad en la rama de enfermería, los cursos postécnicos de neurología y psiquiatría en enfermería.⁸⁷

Otro cambio importante realizado durante esta administración, es la transformación de departamento a división, el área de Enseñanza. Con esta modificación, se permite la implementación de seis especialidades en el programa de posgrados del INNN.

⁸⁶ *40 años de historia del INNN*, pág. 37

⁸⁷ *Ibidem*, pág. 39

Para 1983 además de las especialidades de terapia intensiva neurológica, neuropsicología y psiquiatría biológica, se sumaron neurorradiología, anestesiología, neuroanestesiología, neurooftalmología, otorinolaringología, electrofisiología y neuropatología.⁸⁸

Es para 1985 que un grupo de médicos, egresados del INNN, establecen reuniones anuales y la Asociación de Médicos Egresados, quienes a partir de ese momento se reunirían cada año con la finalidad de actualizarse en temas relacionados a las neurociencias. De igual forma, se establecería la Reunión Anual de Investigadores, así como las Jornadas Nacionales de Enfermería y las Reuniones Franco Mexicanas de Neurociencias.⁸⁹

Para 1988 se agregaría a las reuniones médicas, el Curso Internacional de Anestesiología en el Paciente Neurológico y, para 1989, se anexan los cursos: Enfermedades Vasculares Cerebrales y Enfermedades Neuromusculares, Urgencias Neurológicas, en el Segundo Nivel de Atención, y Neurociencias, en el Primer Nivel de Atención.⁹⁰

En 1983 se creó la División de Investigación, que después se transformó en Subdirección General. Para este año, se diseñaron los bioterios,⁹¹ de acuerdo con las normas especificadas por la investigación, por lo cual se construyeron áreas

⁸⁸ 40 años de historia del INNN, pág. 40

⁸⁹ ídem

⁹⁰ ídem

⁹¹ Los bioterios son laboratorios donde se cuidan, experimentan y llevan a cabo operaciones a los animales en investigación, animales como son: gatos, perros, ratas y changos. Estos animales, son utilizados para el estudio de padecimientos neurológicos, con el fin de probar nuevos medicamentos para tratamientos en las enfermedades neurodegenerativas. Asimismo, se procede a la publicación de dichos protocolos o estudios.

para resguardar a los cerca de 2,000 animales sujetos a experimentación, de los cuales se tienen a perros, gatos, hámsteres, conejos, ratas y ratones.⁹²

El edificio de investigaciones en sus orígenes, albergó a los Laboratorios de Neurocirugía Experimental, Epilepsia Experimental, Neuroinmunología, Radioinmunoanálisis, Neuromorfología, Neurogenética, Control Motor, Sistema Cerebelosos, Formación Reticular, Sueño, Neuropsicofarmacología, Neuroquímica, Neuropatología y Neurovirología, éste último, que gracias a los apoyos de Conacyt y de la Fundación Miguel Alemán, fue el primero en su género en América Latina.⁹³

Además, en 1992, se creó el área de Neurocómputo, que gracias al apoyo de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se iniciaron trabajos en materia de inteligencia artificial y apoyo en bioestadística. Con la donación de 16 computadoras Pentium y conexión de internet por módem con la red de cómputo de la UNAM, se ofrecen asesorías técnicas y cursos de computación para todo el personal del INNN.⁹⁴

También, el INNN contó con cambios en su infraestructura hospitalaria, pues se efectuaron ampliaciones, reubicaciones y remodelaciones de las áreas de Terapia Intensiva, Urgencias, Terapia Crítica, Laboratorio Clínico, Banco de Sangre, Bibliothemeroteca, Recuperación y Cuidados Intensivos.⁹⁵

Así también, se construyeron la Residencia Médica, el bioterio, el edificio de Consulta Externa y las áreas de Recuperación y Cuidados Intensivos.⁹⁶

⁹² *40 años de historia del INNN*, pág. 40

⁹³ *Ibidem*, pág. 41

⁹⁴ *Ibidem*, pág. 44

⁹⁵ *Ibidem*, pág. 42

⁹⁶ *idem*

2.4 Administración de Julio Sotelo Morales (1998 -2006)



Para la mitad del sexenio del entonces presidente de la República Mexicana, Ernesto Zedillo Ponce de León, se dio inicio en el INNN al Programa de Modernización Integral Institucional de Mediano Plazo, que comprendió el período de 1998-2002.⁹⁷

Durante este período se integraron a los cursos básicos de las neurociencias, las materias de neuroanatomía, neuroquímica, neurofarmacología, psicofarmacología, urgencias neurológicas, neuropatología, histopatología, neurofisiología, neurogenética, neuroinmunología, semiología neurológica, neuropsicología, neurooftalmología y neuroradiología.⁹⁸

De igual forma, los cursos de neurobiología de la esquizofrenia, enfermedades vasculares cerebrales, neuropsiquiatría, terapia intensiva neurológica y rehabilitación neurológica, fueron incluidas en los programas de actualizaciones, adiestramientos de especialistas en neurología, neurocirugía y psiquiatría. También

⁹⁷ *40 años de historia del INNN*, pág. 46

⁹⁸ *Ibidem*, pág. 48

a partir de 1998, el INNN se convierte en sede de maestría y doctorado en ciencias médicas de la Facultad de Medicina de la UNAM.⁹⁹

Otro aporte en beneficio directo a los pacientes, fue el establecimiento de los grupos de apoyo, ubicados en el laboratorio de psicología experimental. El objetivo de estos grupos, es organizar para informar e instruir a los pacientes y familiares, tanto internos como externos, acerca de las enfermedades crónicas de difícil tratamiento del sistema nervioso.

Enfermedades como Parkinson, demencia, esclerosis múltiple, ataxias, epilepsia, distrofias musculares, Huntington, esquizofrenia y trastorno bipolar, son atendidas en las reuniones mensuales fijadas para dicho desahogo de problemas y soluciones en la vida diaria del paciente.

En el sexenio de Vicente Fox Quesada, y como continuidad al Programa de Modernidad Integral Institucional, se reorganizó y modernizó el INNN con la finalidad de ir a la vanguardia, para el desarrollo de las ciencias y, por ende, una mejor atención a los pacientes con enfermedades del sistema nervioso.

Para 2004 se tuvo un incremento de 200% de la infraestructura hospitalaria, al abarcar todas las direcciones del INNN. Esta acción ha permitido que se continúe con el alto nivel y calidad de los servicios médicos, diagnóstico y tratamiento de los pacientes.¹⁰⁰

Por ello, se considera que los objetivos generales de la institución se respetan, pues aunado al incremento y calidad científica, se promueven y mejoran los cursos

⁹⁹ *40 años de historia del INNN*, pág. 47

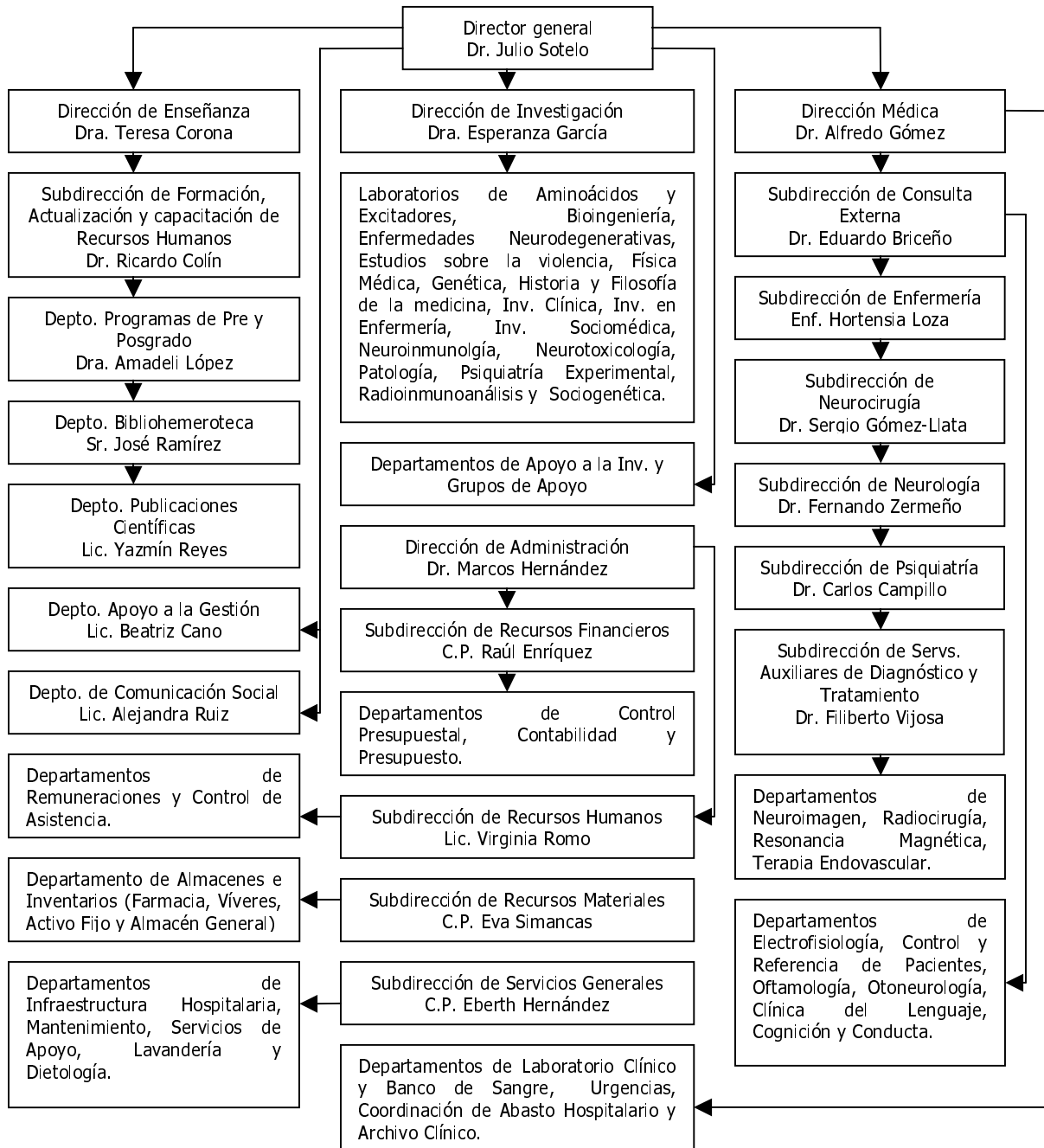
¹⁰⁰ *Ibídem*, pág. 46

La imagen corporativa del INNN. Tesis presentada por Araceli López, FCPyS, UNAM.

de capacitaciones y actualizaciones en las ciencias neurológicas. En la figura N° 4, se esquematiza el organigrama actual del INNN:

Figura N° 4
Organigrama del INNN en el 2006

La imagen corporativa del INNN. Tesis presentada por Araceli López, FCPyS, UNAM.



A su vez, cada una de las direcciones se subdividen por su labor, la más grande es la médica, la cual cuenta con las Subdirecciones de Neurocirugía, Neurología y Psiquiatría, así como con el apoyo de los Departamentos de Anestesiología, Radiología y Laboratorios Clínicos.

En la Subdirección de Neurocirugía se tratan enfermedades vasculares, tumores del encéfalo y médula, neuroinfecciones y cirugía funcional para la epilepsia y las disquinesias. Se estima que año con año se realizan alrededor de 1,400 operaciones.

El Departamento de Neuroimagen cuenta con tres tomógrafos computarizados, uno convencional y dos de barrido helicoidal. En Terapia Endovascular se tiene un angiógrafo con arco móvil y *doopler*, que permiten realizar estudios transcraneales para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades de aneurismas, malformaciones vasculares y fístulas arteriovenosas.¹⁰¹

En la figura N° 5 que a continuación se agrega, se expone uno de los equipos empleados para la realización de un estudio de Resonancia Magnética, que permite ver el interior de la cabeza, para detectar alguna anomalía en su estructura. Este estudio, al igual que la tomografía computarizada, que son fotografías especializadas de la estructura del cerebro, permiten a los médicos realizar el diagnóstico puntual, para su tratamiento adecuado en las enfermedades del sistema nervioso y neurodegenerativas.

Figura N° 5
Equipo General Electric de 3 teslas

¹⁰¹ 40 años de historia del INNN, pág. 76



Las enfermedades que se atienden en el INNN son: epilepsia, cefalea, parálisis facial, tumores benignos de la hipófisis y meninges, enfermedades cerebro vasculares, tumores malignos del encéfalo, enfermedades de Parkinson, Alzheimer, Huntington y esclerosis múltiple, depresión, esquizofrenias y neurocisticercosis.

Por su parte, la Dirección de Enseñanza cuenta con una subdirección, que no por su estructura es menos importante su labor, pues coordina las actividades de pregrado y posgrado.

A continuación se enlistan las especialidades, subespecialidades y cursos de posgrado para médicos especialistas que se imparten en el INNN. ¹⁰² Figura N° 6

Figura N° 6
Especialidades y subespecializaciones en el INNN

¹⁰² <http://www.innn.edu.mx>, 20 de octubre de 2005

Tipo	Nombre	Duración
Especialidad	Neurocirugía	5 años
Especialidad	Neurología	3 años
Especialidad	Psiquiatría	4 años
Subespecialidad	Neuroanestesiología	2 años
Subespecialidad	Neuroradiología	2 años
Subespecialidad	Terapia endovascular neurológica	2 años
Subespecialidad	Oftamología neurológica	2 años
Subespecialidad	Neurootología	2 años
Posgrado para especialistas	Neurofisiología clínica	1 año
Posgrado para especialistas	Enfermedad vascular cerebral	1 año
Posgrado para especialistas	Neuropsiquiatría	1 año
Posgrado para especialistas	Terapia intensiva neurológica	1 año
Posgrado para especialistas	Rehabilitación para paciente con daño neurológico	1 año
Posgrado para especialistas	Radioneurocirugía	1 año
Posgrado para especialistas	Neurocirugía vascular	1 año
Posgrado para especialistas	Resonancia magnética	1 año
Posgrado para especialistas	Cirugía de epilepsia	1 año
Posgrado para especialistas	Esclerosis Múltiple	1 año

Existe, además, un programa de maestrías y doctorados en ciencias médicas, odontológicas y de la salud de la UNAM, orientados a la investigación científica. Este programa pretende capacitar a líderes en la investigación y docencia de las ciencias neurológicas. La supervisión de este proyecto corre a cargo del director del INNN.

La Dirección de Investigación al igual que el área de Hospitalización y Consulta Externa ha crecido en infraestructura. En 1982 se inauguró el edificio de Investigaciones Cerebrales, que con una superficie de 2,300 m², distribuidos en tres pisos, alberga a 18 laboratorios de investigación.¹⁰³

¹⁰³ 40 años de historia del INNN, pág. 34

Para 2006, el instituto cuenta con 44 laboratorios de investigación, por lo que destaca como líder en publicaciones internacionales, donde el número de artículos publicados en libros y revistas científicas ascienden a 150 al año. Además, cuenta con el respaldo de Conacyt que por año financia seis protocolos, que significa el mayor número de protocolos autorizados a todos los institutos de la SS.¹⁰⁴

Para principios del siglo XXI, el INNN cuenta con varios y grandes laboratorios, donde se realizan importantes actividades de investigación en el terreno de la genética, bioquímica, neuropatología, infectología y neuropsicología. En el ámbito de las investigaciones, se tiene un bioterio, que sirve para hacer operaciones experimentales en animales.

El instituto participa en las actividades de investigación y docencia de la Facultad de Medicina, al igual que con el Instituto de Investigaciones Biomédicas de la UNAM. También colabora con el Instituto Politécnico Nacional a través de la Escuela Superior de Medicina y el Cinvestav, con la Universidad La Salle. A esta lista se agrega la Universidad Autónoma Metropolitana.¹⁰⁵

El INNN mantiene intercambio científico y académico de médicos residentes con universidades en el extranjero, como la Thomas Jefferson de Filadelfia en Estados Unidos, California de los Ángeles en Estados Unidos, Kameda Medical Center de Kamogowa en Japón, con la Organización Mundial de la Salud, entre otras.¹⁰⁶

¹⁰⁴ *Ibíd*em, pág. 47

¹⁰⁵ *Ibíd*em, pág. 48

¹⁰⁶ *40 años de historia del INNN*, pág. 48

Los grupos de apoyo son equipos de trabajo coordinados por un asesor, especialista de las enfermedades neurológicas y padecimientos que se atienden en el INNN. A través de reuniones mensuales los profesionales de la salud, explican y conviven con pacientes y familiares que no necesariamente deben ser de la institución, también se brinda atención a pacientes externos.

Sus propósitos y metas de los grupos de apoyo son fomentar la educación para la salud, adquirir un mayor conocimiento acerca de la enfermedad que padecen, incrementar el autoestima del enfermo, enseñar estrategias efectivas para enfrentar los problemas, así como mostrar los primeros auxilios que se deben dar al paciente en un momento de crisis.¹⁰⁷

Lo anterior es con el fin de proporcionar una mejor calidad de vida para los pacientes con enfermedades del sistema nervioso. A continuación, se detallan las enfermedades que se atienden en el INNN.¹⁰⁸ Figura N° 7

Figura N° 7

Enfermedades que se atienden en el INNN

Grupo	Enfermedad	Síntomas
Afasia	Son los trastornos de la comunicación que se refieren a los problemas que afectan el habla y el lenguaje.	Debilidad, parálisis o incoordinación del habla (disartria); incapacidad de programar las posiciones adecuadas y secuencia de movimientos para producir palabras correctas (apraxia); y alteración de la comunicación verbal causada por daño cerebral (afasia).
Grupo	Enfermedad	Síntomas
Cisticercosis cerebral	Es la presencia de larvas de solitaria en el sistema nervioso central.	Dolor de cabeza, visión borrosa, alteraciones al caminar, crisis convulsivas.

¹⁰⁷ <http://www.innn.edu.mx>, 20 de octubre de 2005

¹⁰⁸ <http://www.innn.edu.mx>, 20 de octubre de 2005

Parálisis facial	Enfermedad del nervio facial.	Dolor detrás de la oreja; imposibilidad para cerrar el ojo; escurrimientos de líquidos al momento de beberlos; alteraciones en la elevación de la ceja y pliegues de expresión en la mitad de la cara.
Depresión	Trastorno afectivo.	Pérdida de la capacidad de interesarse y disfrutar de las cosas; disminución de la vitalidad; tristeza, inseguridad y cansancio exagerado; tienen sentimientos de culpa y un pesimismo al futuro.
Alzheimer	Demencia progresiva y degenerativa del cerebro.	Provoca deterioro de la memoria y habilidades del lenguaje; desorientación al lugar, tiempo y personas; cambios en el estado de ánimo, conducta y personalidad.
Huntington	Enfermedad neurológica hereditaria, caracterizada por fuertes movimientos involuntarios.	Gesticulaciones, pérdida del control del movimiento y alteraciones en la marcha; deterioro de las capacidades intelectuales; cambios en la personalidad; alteraciones en el habla y memoria.
Parkinson	Alteración neurológica caracterizada por la pérdida de algunas células del cerebro muy especializadas.	Temblor de reposo, comienza en una extremidad y después se generaliza en todo el cuerpo; rigidez, los músculos están poco flexibles; sus movimientos se hacen muy lentos; trastornos de la marcha, sus pasos son pequeños; trastornos del equilibrio, tienen problemas para mantener su centro de gravedad estable; seborrea, la cara y cuero cabelludo tienen mayor grasa; sialorrea, presenta exceso de saliva; su cara pierde su mímica habitual; la voz se hace lenta, con tono bajo y ronco; se observan alteraciones del estado de ánimo como tristeza y depresión.
Grupo	Enfermedad	Síntomas
Trauma craneoencefálico	Es algún tipo de daño que el cerebro puede sufrir al momento de recibir un golpe	Puede experimentar parálisis, pérdida de equilibrio, coordinación y movimientos; rigidez muscular; déficit perceptual, cambios al oír, ver,

	o impacto. El daño también puede desarrollarse después de la lesión.	oler, tocar o gustar, así como cambios en sus hábitos de sueño y cansancio; al igual en su personalidad; déficit del habla y lenguaje; confusión del tiempo y espacio; incluso pueden presentar crisis convulsivas.
Epilepsia	Es una alteración de la actividad eléctrica cerebral. Cuando se produce una descarga eléctrica anormal el resultado es una crisis epiléptica.	Si la crisis es parcial simple o compleja, el individuo puede sentirse mareado, confundido, irritado, puede ver manchas u oír ruidos, también pierde contacto con su entorno; si la crisis es focal, como el cerebro controla un grupo específico de músculos, provoca sacudidas en algunas partes del cuerpo, puede no perder el conocimiento; cuando la crisis es tónico-clónicas, como las descargas eléctricas se presentan en varias neuronas, se pierde el conocimiento y el cuerpo se sacude todo, puede incluso perder el control de su vejiga y morderse la lengua; por último, tenemos a las crisis de ausencia que son del tipo generalizado, en ellas el paciente suele desconectarse de su realidad durante unos segundos.
Esquizofrenia	Alteración en el funcionamiento cerebral en los neurotransmisores. Ocasiona alteraciones en el sistema de comunicación.	Pensamientos desordenados que dificultan el retener y concentrar; ideas erróneas de persecución y daño; creencia a oír, ver u oler cosas inexistentes; niegan su enfermedad; cambios repentinos de comportamiento; aislamiento del mundo que les rodea; sentimientos de desesperanza, impotencia y tristeza.
Grupo	Enfermedad	Síntomas
Tabaquismo	Adicción que se asocia a distintos padecimientos físicos.	Aumento en la frecuencia cardiaca y presión sanguínea; aumento de monóxido de carbono en la sangre; alteraciones en el flujo de sangre y

		aire hacia los pulmones.
Violencia intrafamiliar	Es terror que ocurre en el hogar, entre personas que se conocen, esposos, novios, parejas o familiares.	Se manifiesta en daño físico, agresión sexual, amenazas, aislamiento, encierro o maltrato emocional.
Esclerosis Múltiple	Enfermedad del Sistema Nervioso Central, desmielizante y crónica.	Cansancio, hormigueo, trastorno en la sensibilidad, alteraciones del equilibrio, temblor involuntario, rigidez, debilidad en las extremidades, alteraciones en la vista, vejiga o intestinos.
Trastorno bipolar	Es un trastorno del afecto que se caracteriza por períodos sostenidos de depresión (disminución en la capacidad funcional normal del individuo) o manía (estado de ánimo exacerbado).	Fase depresiva: pérdida de interés a cosas que gustaban; comer mucho o casi nada; duerme mucho o casi no duerme; sus movimientos son lentos: apatía, fatiga o poca energía; sentimientos de impotencia y culpabilidad; disminución en la concentración y memoria; ideas constantes de muerte. Fase de manía: Elevado y expansivo estado de ánimo; pensamientos y habla acelerados; molestia por simples comentarios; gasta dinero excesivamente y contrae deudas importantes; su generosidad incrementa su autoestima; tiene exceso de energía: presenta disminución de sueño; aumento del impulso sexual; y tiene alucinaciones o ideas extrañas.
Grupo	Enfermedad	Síntomas
Enfermedad vascular cerebral	Alteración neurológica que se caracteriza por su aparición brusca, puede causar incluso	Podemos clasificarla en: Trombótico: el flujo de sangre de una arteria se bloquea debido a un coágulo que se forma dentro de la arteria

	la muerte. Ocurre cuando una arteria se obstruye produciendo la interrupción o pérdida repentina del flujo sanguíneo cerebral, o bien puede ser la ruptura de un vaso, que provoca un derrame.	(ateroesclerosis); Embólico: porción del coágulo que se desprende y es arrastrado por la corriente sanguínea al cerebro (embolia); y Hemorrágico: Ruptura y sangrado de un vaso sanguíneo en el cerebro. Se entumecen, debilitan o paraliza la cara, brazo o pierna en uno o ambos lados; se reduce la visión de uno o ambos ojos; aparecen bruscamente mareos, acompañados de la pérdida del equilibrio; dificultad para hablar o entender; dolor de cabeza de gran intensidad y sin causa.
--	--	--

Los objetivos por los cuales ha trabajado y persigue la actual Dirección de Administración son: la reforma y crecimiento en la infraestructura del INNN, así como establecer sistemas para reorganizarse en su estructura con miras a un reconocimiento internacional.¹⁰⁹

Se lucha día a día por mantener un nivel de calidad en los servicios de atención médica, de diagnóstico y tratamiento. De igual forma, se promueve el cambio institucional mediante acciones de apoyo administrativo.

Con la finalidad de eficientizar e incrementar la productividad de los recursos humanos, económicos y de infraestructura hospitalaria, se procede a establecer los costos beneficio de los servicios médicos que otorga la institución.

En entrevista "off the record" a un directivo del INNN, nos informó que durante el período comprendido de 2001 a 2006, se han encausado los recursos fiscales y propios para la ejecución de construcciones de edificios y remodelaciones en las instalaciones del INNN, por un monto de 109.5 millones de pesos.

¹⁰⁹ En entrevista "off the record" a un funcionario del INNN, quién pidió no ser identificado, por ser un funcionario de nivel, reveló los objetivos de la actual dirección y administración de la institución.

Este logro fue posible por la adecuación en el cobro y destino de las cuotas de recuperación, que son los cobros por servicios dentro del instituto. De igual forma, este monto también contó con el apoyo financiero de instituciones, tanto privadas como públicas, como son el caso de la Fundación Río Arronte, el Patronato de la Beneficencia Pública y la UNAM.

En referencia a los trabajos de remodelación, ampliación y reubicación de servicios de las áreas médicas y de enseñanza, tenemos el reacondicionamiento del aula magna, terapia física, laboratorios, urgencias. Asimismo, la ampliación de estacionamientos y ampliación de andadores y pasillos de circulación.

En la actualidad, en el INNN se realizan las construcciones de los edificios de administración y quirófano, los cuales están previstos concluirse en septiembre de 2006. En el primero se pretende unificar las áreas administrativas de la Dirección de Administración conformadas por las subdirecciones de Recursos Financieros y Humanos, al igual que la Contraloría Interna.

En el edificio de quirófano se pretende ampliar a cuatro quirófanos, que además se ubicarían en la planta baja del edificio principal, próximos a Urgencias y Terapia Intensiva. La finalidad de esta ubicación es la cercanía de los especialistas y la gravedad con la cual se presentan los pacientes al servicio de urgencias.

2.5 Imagen Corporativa



Cerebrum Divina Lux, Ratio Salus Scientiae
"Cerebro Divina Luz, razón de las ciencias de la salud"
Velasco-Escobedo

El éxito y la efectividad de la imagen corporativa está basado, en gran parte, en la cohesión entre el concepto y el mensaje visual que queremos mostrar y con el que queremos que nos identifiquen. Para planificar esta imagen, se debe tener en cuenta quiénes somos y qué hacemos, estos conceptos fueron definidos en el capítulo uno.

Casi olvidado y sin reconocimiento de los empleados y usuarios de la institución, se encuentra en el primer edificio construido en 1964 en el INNN, un mural exterior que simboliza la ideología de Manuel Velasco, su fundador y de su amigo, Francisco Escobedo. Figura N° 8

Al centro, tenemos la escultura de una madre, que como protectora de los hijos, crece y supone el amanecer con luz y salud. A la izquierda del mural se encuentra Tecciztécatl, deidad lunar que expresa el nacimiento y la generación del hombre. Al fondo de la diosa de la luna, se encuentra el dios del sol.¹¹⁰

La luna sin cabeza es concebida como la lucha de la diosa con el sol, el resultado, la pérdida de su cabeza.¹¹¹

De igual forma, Cintéotl, dios del maíz o mazorca, de acuerdo con la mitología mesoamericana es producto del amor entre el sol y la luna, que en este mural está caracterizado por un maíz cuyos colores originales rojo, amarillo, negro y blanco, hacían referencia a la fertilidad. Para Francisco Escobedo Ríos, la fertilidad

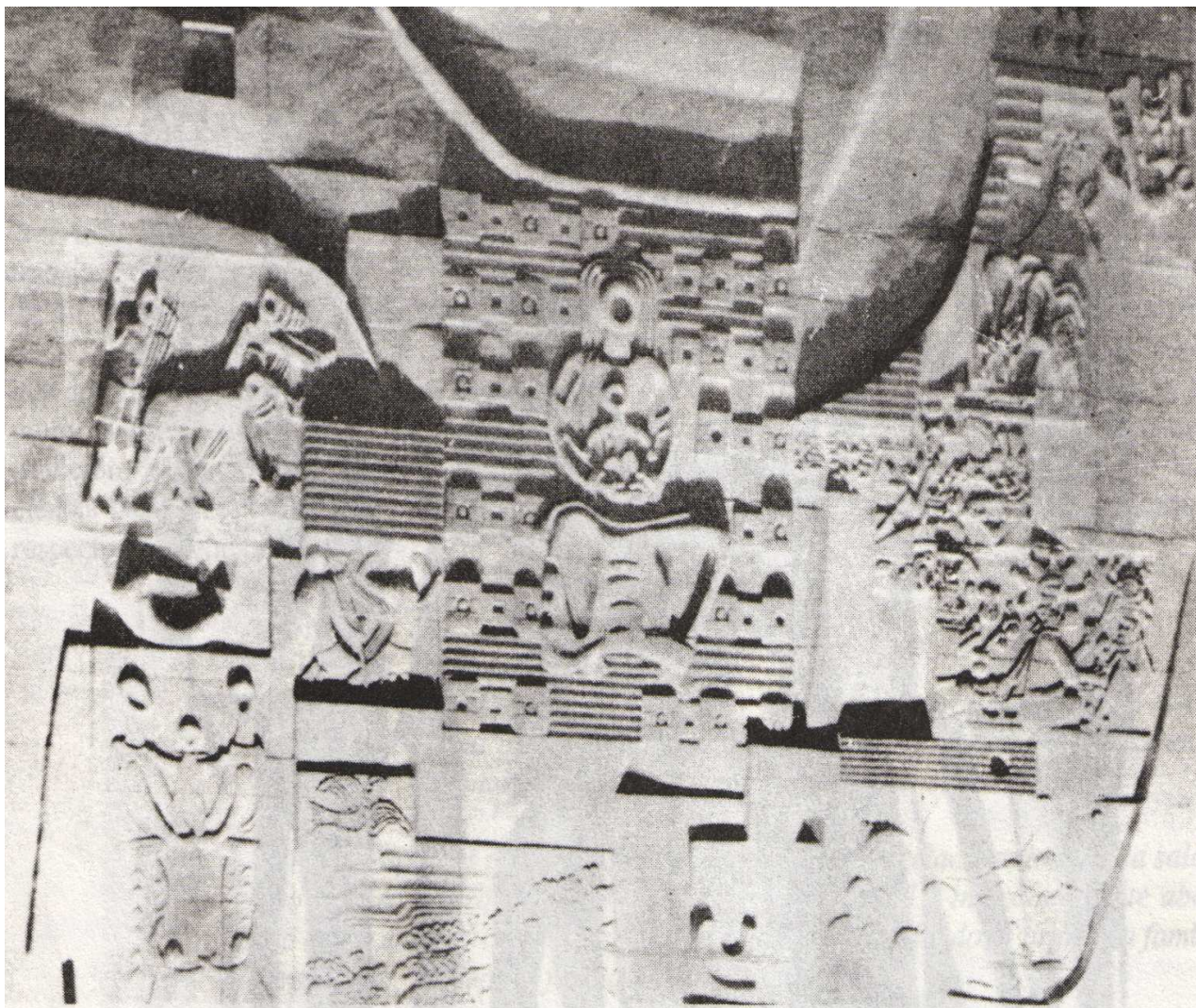
¹¹⁰ *INNN, Manuel Velasco Suárez, 30º Años de Historia, 1964-1994*, publicado por el INNN, México, 1994, pág. 25

¹¹¹ ídem

primitiva de la deidad es emblema del núcleo familiar mexicano, sinónimo de la felicidad social.¹¹²

Figura N° 8

Mural exterior del edificio principal del INNN



En la esquina superior del mural, el símbolo representativo de la salud lo personifica Quetzacóatl (serpiente con plumas de quetzal); este dios prehispánico ejemplifica a la sabiduría y atiende al mito que dice que se arroja al fuego y su

¹¹² INNN, *Manuel Velasco Suárez, 30º Años de Historia, 1964-1994*, publicado por el INNN, México, 1994. p. 25

corazón asciende al cielo en forma de pájaros y mariposas hasta convertirse en la estrella Venus; el mismo Francisco Escobedo explica que su significado es el estado de caída y de muerte, regeneradora de la conciencia humana.¹¹³

En la parte inferior izquierda, se encuentra un quirófano y una operación cerebral, que representa a la ciencia actual, que utiliza al cerebro como instrumento superior del hombre, una de las principales especialidades médicas que se practican en el INNN.¹¹⁴

Los árboles en el desierto junto con las serpientes, aves y calaveras que conforman el paisaje del mural, significan México, mezclado con su magia pintoresca de valles.¹¹⁵

También, se encuentra en este mural a un grupo de trabajadores que construye viviendas. Además de ubicar como parte de la ecología, tenemos a faisanes y venados que corren con el hombre hacia arriba, representa a la civilización superior de nuestros ancestros. Basta recordar a los mayas, quienes concebían a los valores del hombre encerrados en su cabeza, por lo cual cuando realizaban una trepanación, la efectuaban en forma de culto y con respeto.¹¹⁶

2.6 Desarrollo organizacional

¹¹³ *INNN, Manuel Velasco Suárez, 30º Años de Historia, 1964-1994*, pág. 22

¹¹⁴ ídem

¹¹⁵ ídem

¹¹⁶ ídem

En su intento por adoptar los mecanismos del desarrollo organizacional del presente siglo, el INNN creó un Comité de Bioética, con la finalidad de resaltar los valores técnico-científicos, así como una conciencia ética, humanitaria y profesional, en sus trabajadores, para lo cual elaboró un código de ética, mismo que retomaremos en el capítulo cuatro.

Con el fin de normar valores y conductas institucionales, se constituyó un Comité de Calidad, el cual se ha dado a la tarea desde 2004 de difundir a los trabajadores del INNN un código de conducta, que año con año renueva su presentación, sin modificar su contenido.¹¹⁷

Este mismo Comité, a principios de 2006, se dio a la tarea de unificar los valores institucionales que para el mes de septiembre esta previsto difundir a través de un tríptico que será entregado a los trabajadores del INNN.

Para este apartado, es conveniente conocer la misión y visión de la institución, pues de esa manera entenderemos que el problema de la identidad de los trabajadores con la organización no son las carencias de estos elementos, sino su poca o nula difusión. Este enunciado lo realizó con fundamento a que sólo en el área de fotocopiado de la Dirección de Administración, se cuenta con dicha información.

En hojas blancas con marco, tamaño carta, se encuentran detallados los conceptos de misión y visión de la institución, que a la letra dice: "La misión está encaminada a desarrollar investigaciones clínicas y básicas en las neurociencias, así como coadyuvar, capacitar y formar recursos humanos en esta área, con la

¹¹⁷ *Folleto del Comité de Calidad, 2006.*

finalidad de brindar atención médica de excelencia a pacientes con padecimientos y/o afecciones del Sistema Nervioso”.

Por otra parte, la misión tiene el propósito de incrementar el reconocimiento nacional e internacional que en el campo de las neurociencias tiene el instituto, mediante el desarrollo de la investigación y tecnología de punta, que aunado al adiestramiento de recursos humanos de alto nivel, permitirán ofrecer las mejores posibilidades de diagnóstico y tratamiento a pacientes con enfermedades neurológicas, con un nivel equiparable a cualquier país de primer mundo, es decir con la vanguardia en materia de salud a nivel mundial.

En entrevista extraoficial con uno de los integrantes del Comité de Calidad del INNN, nos comenta que en la actualidad el instituto ya cuenta con un FODA y diagnóstico de la operatividad y tiempo de atención, así como calidad en los pacientes. Sin embargo, dicho informe sólo se ha dado a conocer a los integrantes del Comité y a los directivos.

Capítulo 3

Diagnóstico del INNN

Al aplicar en el caso del INNN los conceptos del capítulo uno, tenemos que el diagnóstico organizacional es un proceso de análisis de la empresa que permite reconocer su realidad, a través de algunos métodos que localizan los problemas y determinan propuestas para su mejoramiento.

Resulta interesante el fenómeno comunicacional que vive el INNN, porque a pesar de contar desde el inicio de su establecimiento con un reconocimiento a nivel internacional, sus trabajadores no se identifican con la institución. Por ello, se establece el análisis de las estructuras y operatividad de las áreas que componen el INNN.

3.1 Análisis de la situación.

Un dato importante por resaltar en esta indagatoria, es el hecho de que nos encontramos frente a una imagen institucional y no corporativa, pues el INNN es una entidad y órgano público, cuyos fondos económicos provienen de la recaudación de los impuestos de los contribuyentes.

La SHCP administra los fondos que son otorgados por decreto, mediante la publicación en el ***Diario Oficial de la Federación***, donde se informa del

Presupuesto de Egresos de la Federación que se destina a la salud, educación y otros gastos de orden social.

La SS junto con la SHCP, vigilan y regulan el destino y uso de los recursos económicos asignados al instituto. Por ello, su imagen depende del servicio otorgado a la comunidad y sociedad mexicana; es decir, se le juzga por los servicios que presta la entidad, a diferencia de una empresa u organización privada, cuya imagen está en función del servicio y ventas que realice.

El principal problema de la falta de identidad de los trabajadores con el instituto, radica en la existencia del departamento de Comunicación Social, el cual se pensaría está dedicado a fungir como el canal para la emisión de los mensajes ante los trabajadores y usuarios.

Sin embargo, en el INNN este departamento centra su labor en informar a los usuarios, llámense pacientes o familiares, sobre los requisitos para recibir una consulta de tipo urgente, o por consulta externa, en los servicios y especialidades del INNN. De igual forma, orienta a los usuarios sobre la ubicación de los servicios y horarios.

Dentro de las labores del personal de Comunicación Social, se tiene la recepción de diferentes documentos y voceo. Asimismo, fungen como *edecanes* en los eventos que se llevan a cabo en el auditorio denominado Aula Magna.

Difunden, además, las fechas y sedes de los eventos médicos, académicos y culturales internos. Así también, los emitidos y coordinados por la Dirección

General de Actividades Recreativas de la SS, en fechas específicas como son el Día de la Madre y Día del Niño.

Con una plantilla de 13 personas, la cual incluye a la jefa y su secretaria, tenemos que las funciones desempeñadas por el personal del área, también corresponden a orientar y recibir en el servicio de urgencia a los pacientes.

Un dato relevante para el entendimiento de esta labor de relaciones públicas, es la formación académica de la titular del área, egresada de la Escuela Nacional de Trabajo Social.

Resulta significativo puntualizar la existencia de un Comité de Calidad, que tiene la labor de instrumentar, implementar y divulgar los valores institucionales. De manera extraoficial, uno de los integrantes de dicho comité, explicó en entrevista, que en el INNN el año pasado se realizó un FODA con respecto al tiempo y calidad de atención a los pacientes.

Los resultados de dicho examen y el desahogo del mismo, se vieron a nivel Dirección General, donde se discernió sobre su aplicación y la efectividad de los resultados. La finalidad fue recoger el sentir de los pacientes con respecto a la calidad y cuidado médico de los trabajadores de las áreas médicas, administrativas, de enseñanza e investigación del INNN.

Ante esta política asumida por los directivos, se observa que el interés de los funcionarios, reside en reducir el tiempo de espera de atención médica y el reconocimiento de las investigaciones realizadas, en materia de neurociencias. Por

ello, se detecta un desinterés e indiferencia hacia la base trabajadora, así como el desconocimiento de la identidad del INNN, que ha desembocado en algunos casos, en rupturas e inconformidades laborales con las autoridades.

Las actividades que se realizan en el INNN son estudios e investigaciones clínicas, epidemiológicas y experimentales, que permiten avances en el ámbito de las ciencias médicas y tecnológicas. Con ello, se pretende prevenir, diagnosticar y otorgar un mejor tratamiento en las especialidades neurológicas y sus derivados.

Además de proporcionar atención clínica y hospitalaria en los servicios de consulta externa y urgencias a los enfermos neurológicos o psiquiátricos, que de acuerdo con su padecimiento recibirán tratamientos quirúrgicos, farmacológicos o terapias.

El área de investigaciones, publica los resultados de sus trabajos de protocolo, con el fin de difundir los nuevos hallazgos y descubrimientos de padecimientos y tratamientos del sistema nervioso.

Existen, además, convenios que divulgan los descubrimientos científicos, así como el establecimiento de convenios de intercambio institucional y cooperación nacional e internacional, por conducto de las academias mexicanas e internacionales de neurólogos.

Las publicaciones científicas de los protocolos de investigación, aparecen de manera bimestral en la revista de **Neurociencias**, la cual se corrige en ortografía, pero no en estilo, por el departamento de Publicaciones; de hecho, se edita fuera

del instituto. Los autores de los artículos son los investigadores o médicos responsables de los protocolos.

Cabe resaltar que los artículos al ser elaborados por los investigadores, carecen de estructura periodística, por lo que resultan notas médicas, de lenguaje técnico y de difícil lectura para el público común. A pesar de repartirse a un auditorio homogéneo, predominantemente médicos, se dice, por los responsables de su circulación, que está dirigida al público en general, médicos e investigadores.

Es de gran notoriedad la marcada diferencia entre el personal médico y los empleados administrativos, operativos o de enfermería. En los discursos y publicaciones especiales, se cita y resalta la labor efectuada por los médicos e investigadores, sin reconocer como parte integral del instituto a los demás empleados.

De igual manera, es evidente el distanciamiento entre directivos, mandos medios y operativos, por lo cual la comunicación se maneja por jerarquías, de nivel directivo a directivo, mandos superiores a superiores, de mandos medios a empleados operativos, de empleados operativos a iguales.

Otro dato significativo, es la variación en el reconocimiento a la labor desempeñada por médicos, investigadores y personal operativo, no se les felicita o agradece de igual forma a un médico que a un afanador, por citar un ejemplo, a pesar de que ambos ejecuten bien sus labores.

La sociedad ve al médico como el dador de vida o salvador de la misma. Mientras los investigadores, representan a la sabiduría por su labor de indagación de nuevos tratamientos o curas para las enfermedades. En tanto los trabajadores operativos son vistos como el inicio del eslabón de la estructura orgánica, donde se muestran deficiencias, carencias y malos tratos.

La detección del origen de los hospitales, instituciones o servicios médicos, corresponden a la función social del Estado frente a sus ciudadanos. En sus inicios las instituciones públicas dependían en su totalidad (económica y políticamente) del Estado, por ser considerados Entidades para el bienestar social. Por ello, su economía y recursos provenían del gobierno.

Sin embargo, las instituciones públicas sufrieron transformaciones y hoy día además de contar con los recursos proporcionados por la SHCP, han establecido mecanismos con la finalidad de recaudar ingresos propios que sirvan para su operatividad y buen funcionamiento.

Estas transformaciones en las estructuras gubernamentales, han generado cambios de las organizaciones en los mercados, donde se genera una mayor competitividad, estableciendo una democracia abierta y flexibilidad en el manejo de las instituciones.

A pesar de generarse esta metamorfosis en algunas paraestatales e instituciones públicas, otras han sido rebasadas, a causa de la falta de adaptación a las estructuras de las organizaciones. Esta inadaptación a las nuevas estructuras es aplicada al caso del INNN, donde se establece de tipo jerárquico y no democrático.

Al referirnos a la estructura jerárquica, se entiende que el directivo en turno es quién toma las decisiones de la organización, y en los corporativos existe un consejo para discernir los asuntos de la empresa.

Para continuar con la identificación de la problemática existente en el INNN, tenemos que su imagen en teoría, debería reflejar su personalidad y razón de existencia, es decir, vislumbraría el conjunto de símbolos o atributos de su identidad.

La identificación del instituto se refiere a quién es y a qué se dedica, por lo que es considerado por la comunidad médica como centro de investigaciones neurológicas y cuidados médicos de pacientes con problemas derivados del sistema nervioso.

Al retomar, el objetivo de la imagen en las empresas, tenemos que los logotipos, manuales, símbolos y colores distinguen y diferencian a una firma de otra, por lo que las áreas y métodos de publicidad para la difusión de los mensajes son indispensables.

Durante el diagnóstico de la imagen corporativa del INNN, se revisaron las actividades y labor de las áreas de comunicación internas y externas, para lo cual se analizaron el departamento de Comunicación Social, Publicaciones y el Comité de Calidad, así como los folletos, revistas, página Web, logotipo y colores institucionales.

Otros aspectos incluidos durante la observación y análisis de la imagen, fueron la decoración de interiores, planos de localización, señalamientos, *stands*, oficinas, vestuario y papelería. En cuanto a las relaciones públicas, se examinó el trato a los usuarios y compañeros de trabajo, además del lenguaje verbal y escrito.

3.2 Diagnóstico

Para lograr una efectividad en las interacciones de todos los niveles jerárquicos del INNN, se pretende vincular relaciones personales que permitan romper la barrera de divisionismo de los superiores con los subordinados. Todo ello, está dirigido a establecer buenas relaciones humanas, en aras de un desempeño laboral óptimo.

El fin principal de una buena comunicación y un adecuado ambiente laboral, es producir una satisfacción de los públicos internos (trabajadores), para estimular su trabajo y producir un desempeño óptimo, con la intención de ser más productivos y que esto se vea reflejado en un mejor trato a los públicos externos: pacientes, familiares, comunidad médica, proveedores, investigadores y funcionarios públicos.

En la práctica, el especialista de las organizaciones, dedica gran parte de su tiempo a investigar y a tratar de perfeccionar la comunicación de la empresa con sus públicos. Para ello, segmenta y caracteriza a los públicos, para realizar estudios de imagen, auditorías de comunicación interna y después proponer a la Dirección de la empresa, una estrategia definida por sus objetivos, para los destinatarios de los mensajes con aras a establecer mecanismos de retroalimentación de la información.

Los resultados perseguidos en el presente diagnóstico es conocer las causas que originan la falta de posicionamiento de la imagen corporativa existente en el INNN y difundir su cultura organizacional, que lleva implícito su historia y trayectoria.

Una vez que se analizan los canales utilizados para la transmisión de los mensajes, se determinan propuestas para su mejoramiento con la intención de aprovechar sus recursos humanos y técnicos para eficientizar el servicio que se otorga a la población de enfermos en el INNN.

Como ya hemos citado, el INNN cuenta con misión, visión y objetivos, sin embargo, se carecen de resultados exitosos, por lo que es necesario revisar los procedimientos de datos del trabajo, para generar cambios en las políticas y difusión de la información.

Se pretende que por conducto de las evaluaciones a los empleados del INNN, se determinen las causas de la falta de posicionamiento de su imagen corporativa. Además, se pretende con las propuestas, mejorar el medio laboral, para establecer un buen ambiente de trabajo y que la imagen corporativa sea congruente con la visión positiva del instituto, que se tiene al exterior.

Para ello, en este capítulo nos dimos a la tarea de investigar el posicionamiento de la imagen corporativa en los públicos internos, es decir, se pretende averiguar si los trabajadores se encuentran identificados con el INNN y si la respuesta es no, indagar las causas. Asimismo, se proponen algunas soluciones a los *focos rojos* identificados.

3.2.1 Registro de antecedente comunicativo

- Revista especializada en la publicación de investigaciones médicas, con un lenguaje muy específico de acuerdo con la temática de ésta.
- Periódicos murales en pasillos de la institución.
- *Pósters* que publican los eventos en el INNN elaborados por el departamento las áreas encargadas del evento a realizar.

3.2.2 Redes de relación, sistemas de comunicación

Las redes de relación en el instituto dependen del área al que un empleado pertenezca. Por lo que podemos afirmar, que si hay un modelo jerárquico, ya que los médicos e investigadores sobresalen de todo el personal.

Los empleados de base constituyen dos terceras partes de la plantillas del personal del INNN, mientras los mandos superiores que son menos del .01% ocupan los más altos puestos en el instituto.

Debido a que no hay mucha relación entre los empleados, cada uno se dedica a hacer su trabajo y rendirle cuenta al departamento o dirección a la que pertenece.

Los trabajadores no tienen una gran identificación con el INNN, pues a pesar de conocer sus funciones y desempeñarlas, no conocen los valores, la misión y visión de la institución.

Un dato importante, es el hecho que al ingresar a trabajar en el INNN, no se otorga un curso de inducción y recorrido de sus instalaciones, por lo que el empleado sabe que hacer, pero desconoce por qué tiene que hacer esa actividad. Consecuentemente, el personal no siente que su trabajo sea reconocido como debería, y eso no estimula la participación e integración de los empleados con la institución.

Los medios de comunicación son una herramienta mal y poco utilizada, no tienen noción de lo que es la comunicación institucional, en realidad ni les interesa.

Se tiene una idea equivocada de lo que es una cultura organizacional en el INNN, pues para algunos directivos y operativos ésta implica dedicarse exclusivamente a hacer sus labores sin distracciones.

Esta actitud, separa al personal de las áreas, que se fragmentan en grupos, cuyo efecto es aislamiento y desconocimiento de la imagen del instituto, que con lleva a la falta de identificación con el mismo.

3.2.3 Hipótesis

Los canales de comunicación del INNN operan de manera inadecuada, y por ello, los trabajadores operativos difieren de los médicos en la forma en que se identifican con la institución.

El objetivo de abocar nuestra investigación a la población operativa, corresponde al hecho de que son las personas estáticas con una antigüedad superior a los 10

años, mientras que los residentes permanecen máximo cinco años y egresan del INNN. Los otros estudiantes, son rotatorios y su estancia en el instituto es por días o quizá meses.

Por último, tenemos que los médicos residentes y adscritos se identifican rápidamente con el instituto, por el prestigio internacional que tiene la organización en materia médica y para ellos resulta enriquecedor para su carrera profesional, el trabajar en el INNN.

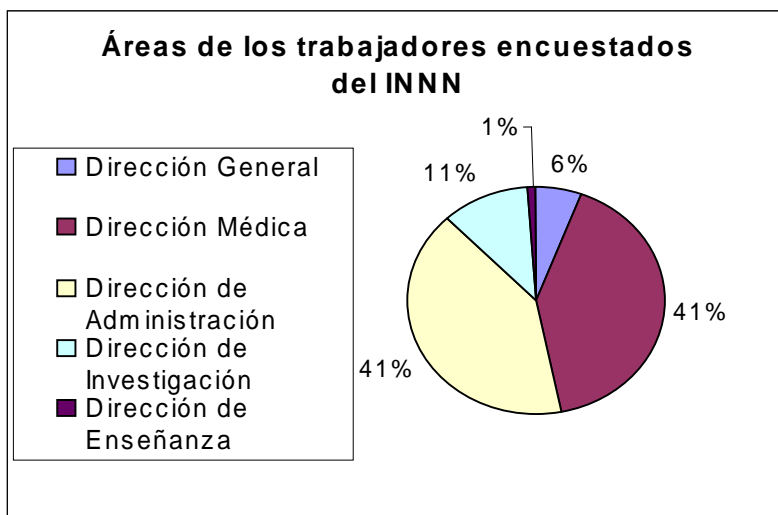
3.2.4 Resultados

De los 198 cuestionarios destinados para nuestra investigación, solo 171 fueron devueltos. Las titulares de los Departamentos de Comunicación Social y Publicaciones mostraron resistencia a participar en una entrevista y a aplicar la encuesta a su personal, respectivamente. Por lo que podemos certificar que existe resistencia al cambio por parte de estas áreas.

Con la finalidad de retomar la opinión de trabajadores operativos del INNN de todas las direcciones, se recorrieron las áreas de investigación, administración médica, enseñanza y la Dirección General, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

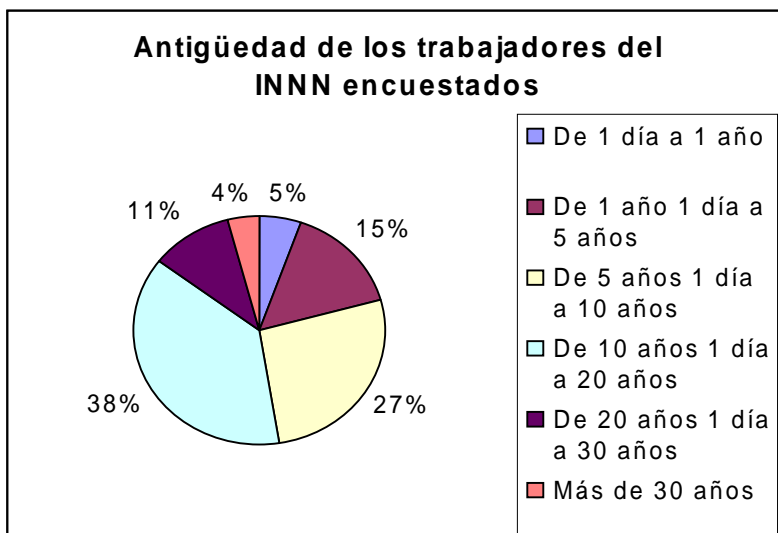
Ubicación de la Dirección:

Dirección General	10
Dirección Médica	70
Dirección de Administración	70
Dirección de Investigación	19
Dirección de Enseñanza	<u>2</u>
Total	171



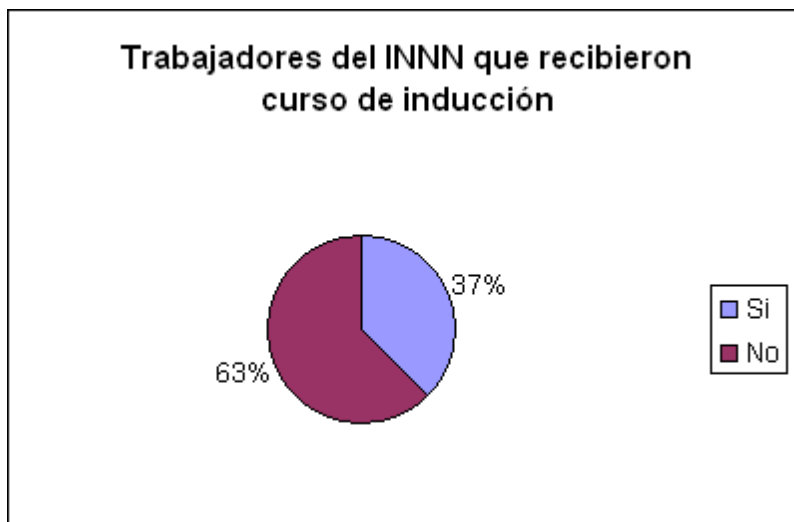
1.- Tiempo de trabajar en el INNN

a) De 1 día a 1 año	9
b) De 1 año 1 día a 5 años	26
c) De 5 años 1 día a 10 años	46
e) De 10 años 1 día a 20 años	65
f) De 20 años 1 día a 30 años	18
e) Más de 30 años	<u>7</u>
Total	171



2.- Al ingresar al INNN recibieron curso de inducción

Si	64
No	<u>107</u>
Total	171



3.- Al ingresar al INNN recibieron un recorrido a sus instalaciones

Si 52

No 119

Total 171



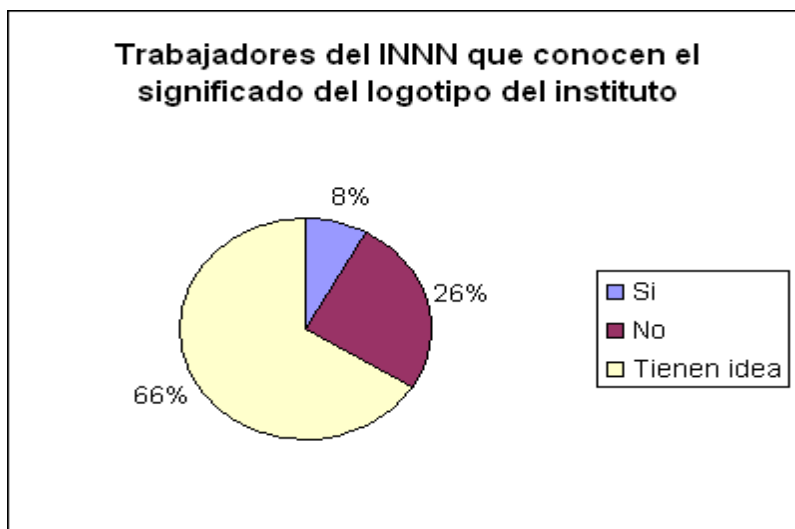
4.- Los trabajadores que conocen el significado del logotipo del INNN

Si 14

No 44

Tienen idea 113

Total 171



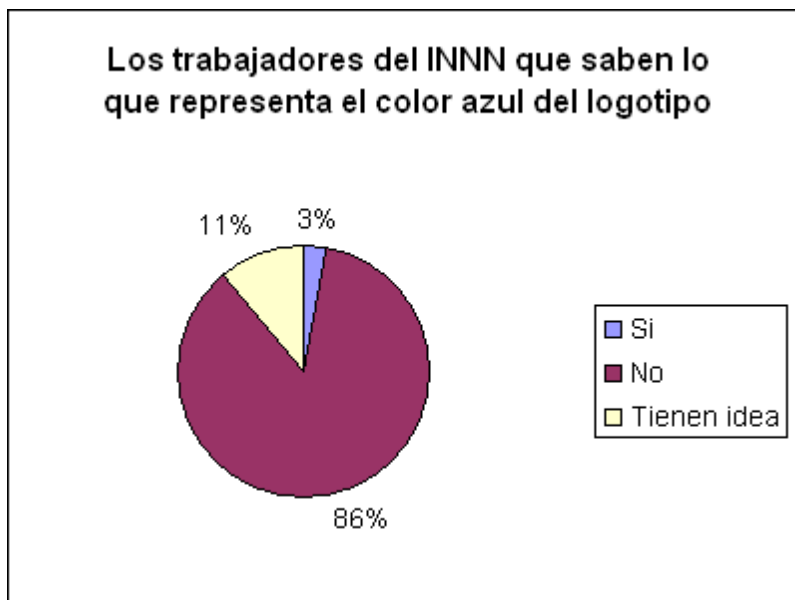
5.- Los trabajadores que saben que representa el color azul del logotipo

Si 5

No 147

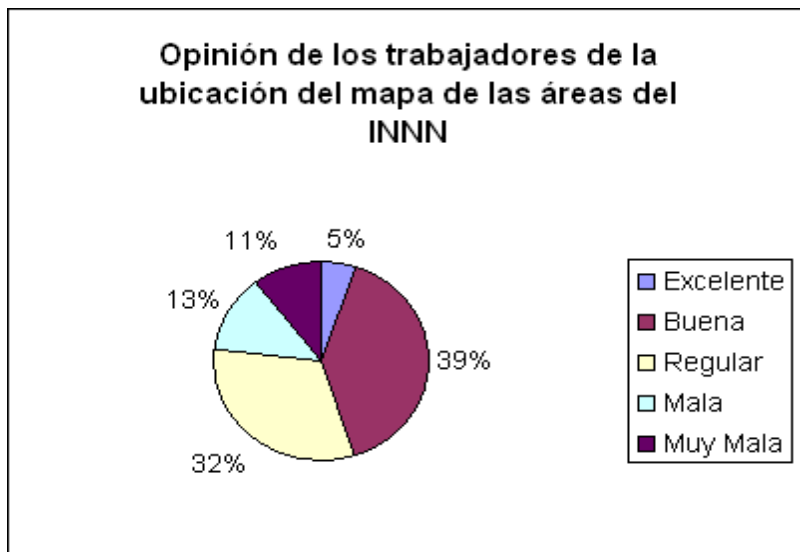
Tienen idea 19

Total 171



6.- La opinión acerca del mapa de localización de las áreas del INNN

Excelente	9
Buena	68
Regular	54
Mala	22
Muy Mala	<u>18</u>
Total	171



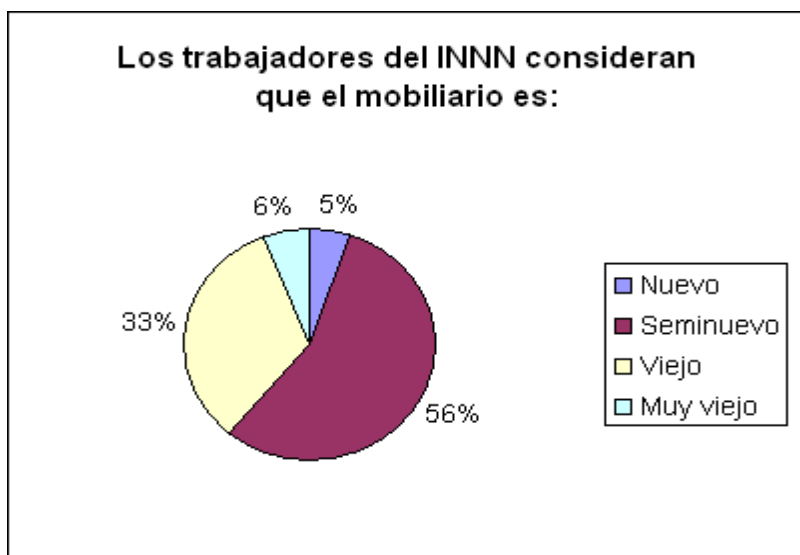
7.- Consideran visibles y precisos los letreros indicadores de las áreas internas del INNN

Si	84
No	<u>87</u>
Total	171



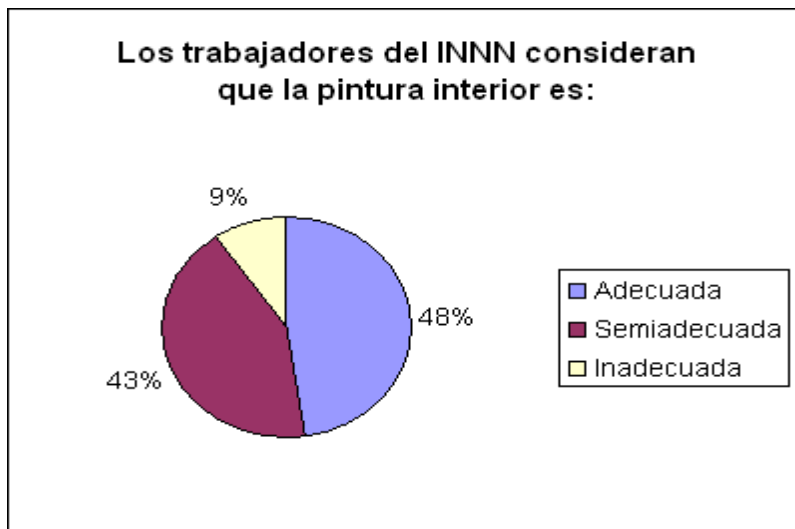
8.- Opinión del mobiliario del instituto

Nuevo	9
Seminuevo	95
Viejo	57
Muy viejo	<u>10</u>
Total	171



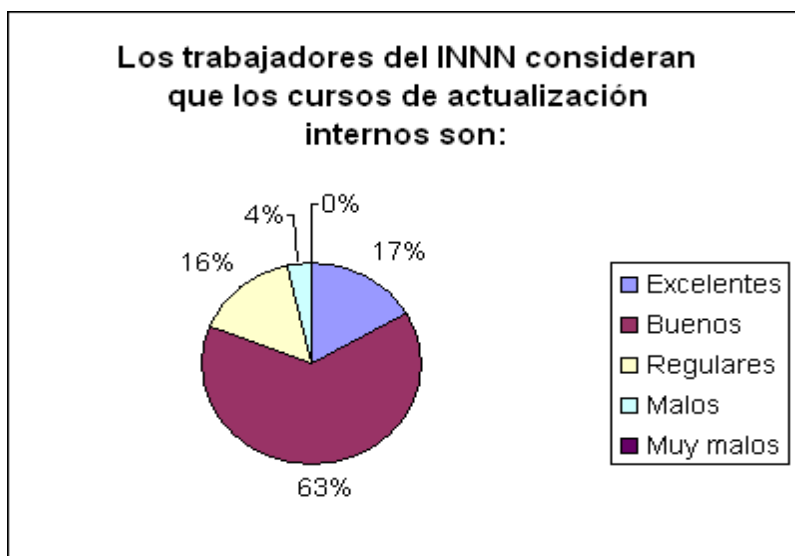
9.- Opinión a la pintura del interior del instituto

Adecuada	81
Semiadecuada	74
Inadecuada	<u>16</u>
Total	171



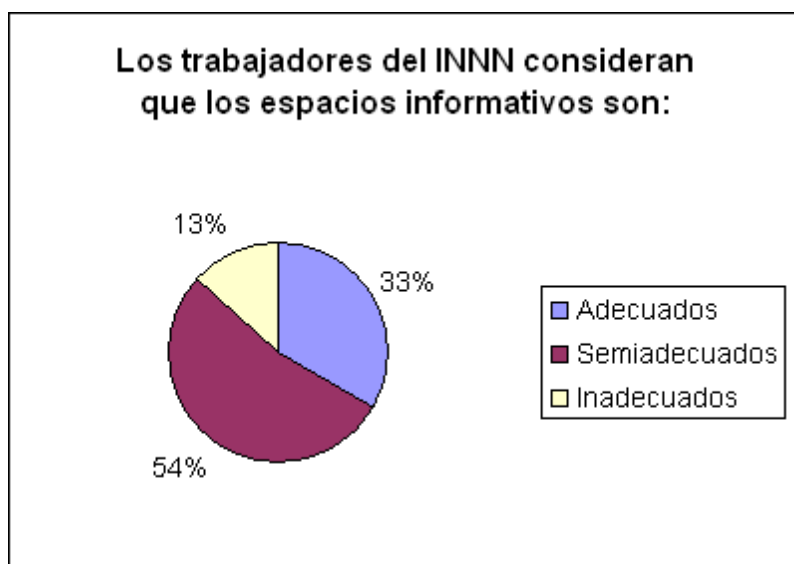
10.- Opinión a los eventos de actualización al interior del INNN

Excelentes	29
Buenos	109
Regulares	27
Malos	6
Muy malos	<u>0</u>
Total	171



11.- Opinión a los espacios informativos

Adecuados	57
Semiadecuados	91
Inadecuados	<u>23</u>
Total	171



12.- Los trabajadores que conocen la historia del INNN

Si	18
No	125
Tienen idea	<u>28</u>
Total	171



13.- Los trabajadores que conocen la misión de la institución

Si	57
No	<u>114</u>
Total	171



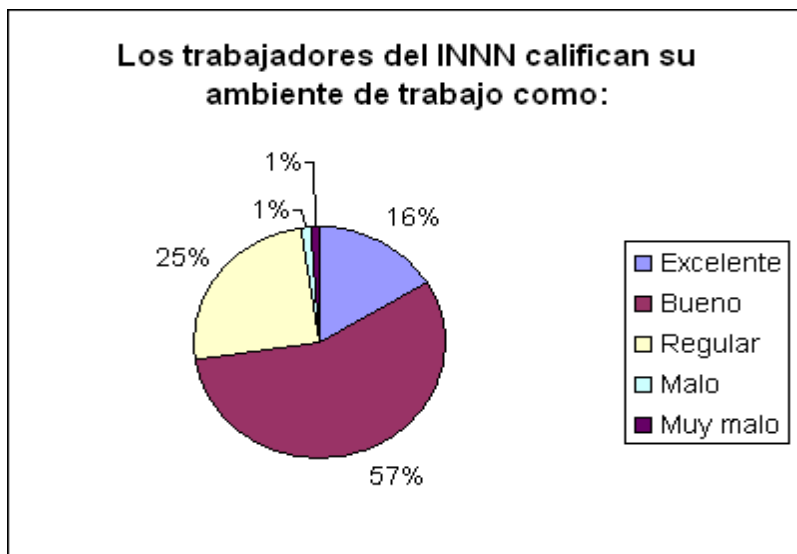
14.- Los trabajadores que conocen la visión de la institución

Si	44
No	<u>127</u>
Total	171



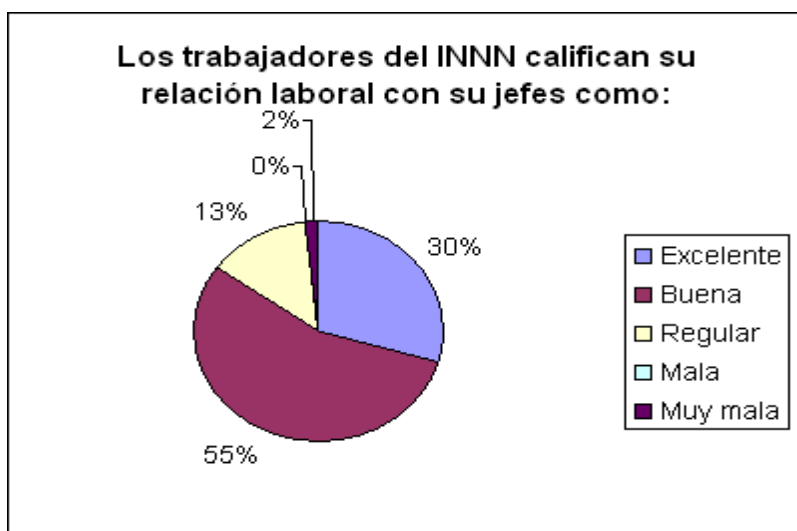
15.- El ambiente de trabajo es:

Excelente	28
Bueno	96
Regular	43
Malo	2
Muy malo	<u>2</u>
Total	171



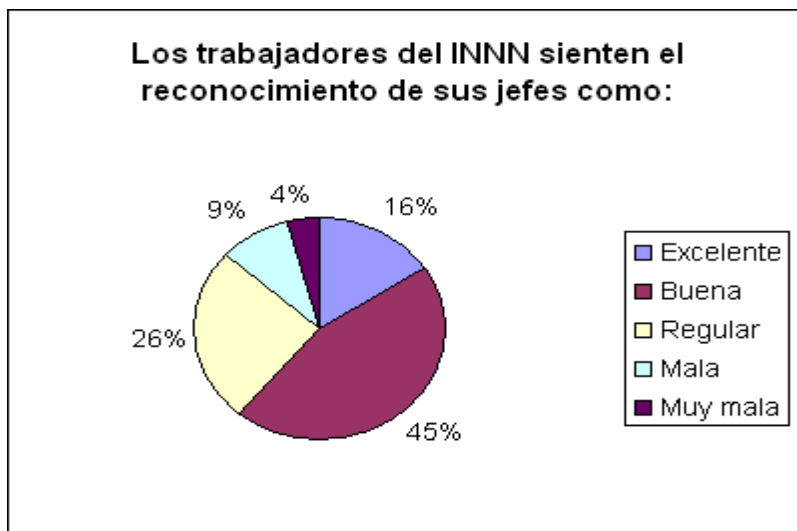
16.- La relación de los trabajadores con sus jefes es:

Excelente	51
Buena	94
Regular	23
Mala	0
Muy mala	<u>3</u>
Total	171



17.- El reconocimiento de sus superiores al trabajo de sus subordinados es:

Excelente	27
Buena	77
Regular	44
Mala	16
Muy mala	<u>7</u>
Total	171



18.- Los trabajadores que se sienten identificados con la institución

Si 64

No 107

Total 171



3.2.5 Conclusiones del diagnóstico

Los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del INNN, muestran que más del 60% no se sienten identificados con la institución, sin embargo más del 50% de ellos tiene buena relación con sus jefes y estima que existe un buen ambiente de trabajo, así como un reconocimiento regular a su desempeño, por lo que se puede deducir que se sienten a gusto con lo que hacen.

Destaca la situación que 73% de los trabajadores no conoce la historia del lugar donde trabajan. Las razones pueden ir desde que al ingresar no se cuenta con cursos de inducción efectuados por la Subdirección de Recursos Humanos, asimismo, las revistas que se publican acerca de la historia del INNN, sólo son distribuidas a mandos medios y superiores, es decir de jefes de departamento a directivos.

Otro dato significativo, es que la mayoría de los encuestados son trabajadores con una antigüedad superior a los cinco años, el mayor porcentaje lo tienen quienes llevan de 10 años un día a 20 años con 38%, seguidos de quienes tienen

de cinco años un día a 10 años con 27%. Lo que representa que la población del instituto es personal permanente, que en su mayoría sólo se retira a través de la jubilación.

Una apreciación a este fenómeno, es que durante los últimos cuatro años, el INNN no ha incrementado su plantilla de personal, de acuerdo con los mismos datos citados en documentos oficiales, se sostiene su plantilla con el mismo número de trabajadores y para el caso de las jubilaciones, las plazas son congeladas, por lo que a pesar de crecer el instituto en espacio, debido a su infraestructura hospitalaria, se opera con el mismo número de personas, lo que redundará en una atención tardía a los pacientes por la falta de personal.

El significado del logotipo de la institución es un cerebro que representa la vida, contiene las siglas en latín *Cerebrum Divina lux Ratio Salus Scientiac*, cuyo significado es Cerebro divina luz, razón de las ciencias de la salud, donde se denota el orgullo de ser mexicanos, al estar inscrito la palabra México alrededor del cerebro. Otro signo importante, es que cada una de las palabras en latín están resaltadas por tres líneas que van directas a zonas focalizadas del cerebro, las cuales representan los seis sentidos del hombre: gusto, olfato, vista, oído, hablar, tacto. El resultado de las encuestas fueron que sólo 8% de los trabajadores sabe lo que significa el logotipo de la institución, 66% tiene una idea y 26% de los trabajadores no saben su significado.

Durante la investigación se solicitó autorización al Comité de Calidad, a las jefas de los Departamentos de Comunicación Social y Publicaciones para entrevistarlos, con la finalidad de recabar datos que ayudarán al análisis, sin embargo los personajes involucrados se negaron a este proceso, por lo que se entiende existe

una resistencia al cambio, porque a pesar de no aceptarlo, intuyen problemas en sus áreas, los cuales no pretenden sean modificados.

Esta situación la cito por la imprecisión de los trabajadores del INNN al significado del color azul en el logotipo del instituto y, como lo demuestra la encuesta, un 86% desconoce su significado, mientras 11% tiene idea. Como consecuencia de la indagatoria a los trabajadores del INNN, tenemos que en la actualidad se cuenta con el manejo de cuatro colores del logotipo.

En las batas blancas de los médicos, investigadores y trabajadoras sociales, al igual que en las batas cafés del personal de almacenes e inventarios y en las batas azul marino del personal de lavandería, el logotipo es de color verde.

En las hojas de la papelería interna, el logotipo es de color negro y sólo en los documentos que son firmados por el director general y que son externos, el logotipo es de color azul. Por lo que se supone, este color es el distintivo que marca la identidad del sector salud, pues algunos compañeros comentaron que todos los institutos de la SS tienen sus membretes de igual color y que si atendemos al significado de la psicología de los colores, el azul significa tranquilidad, paz y salud. Otros trabajadores expresaron que el azul en la metafísica significa sabiduría.

Las letras de los logotipos ubicados al exterior de la puerta número uno del acceso al estacionamiento de los empleados y en la plazoleta de Resonancia magnética, son doradas.

Otra aportación por los compañeros con una antigüedad superior a los 18 años, es que el INNN antes manejaba un solo color en su logotipo, ya fuera para batas o

papelería oficial, el color era el verde, que además era el distintivo de la SS que antes eran sus siglas SSA (Secretaría de Salubridad y Asistencia).

Si se considera que el azul significa salud y tranquilidad, entonces se comprende que ésta sea la causa de que en la actualidad en el INNN su pintura interior sea de color azul. Las áreas que ya cuentan con este color, son urgencias, el pabellón psiquiátrico, quirófanos y trabajo social, así como la fachada del edificio principal o de hospitalización.

Como datos confirmatorios a nuestra hipótesis, tenemos que 67% de los trabajadores encuestados ignora la misión del INNN y 74% no conoce su visión, lo que representa un desconocimiento a la imagen corporativa existente de la institución.

Un aporte más de los trabajadores encuestados en lo referente a la misión y visión de la institución, fue que aquellos cuya respuesta fue acertada, en el caso del personal de enfermería las jefas de los servicios les dictaron a su personal la respuestas, mientras que el personal administrativo y de trabajo social que completaron la información, se apoyaron en los documentos pegados en las áreas visibles de su departamento donde se encuentra la misión y visión del INNN. Para los efectos estadísticos, sus respuestas fueron correctas. No obstante, la realidad es que casi todos los trabajadores del instituto desconocen por qué, para qué y a dónde va la organización.

El mayor problema no son las estadísticas al desconocimiento de la imagen de la institución, sino la falta de interés de los directivos para difundirla de manera adecuada, con la finalidad de afianzar los lazos que conformen una estructura sólida, encaminada a un desarrollo de la investigación clínica y básica de las

neurociencias, así como coadyuvar en la formación de recursos humanos de la especialidad, para brindar atención médica de excelencia a los pacientes con padecimientos y/o afecciones del sistema nervioso (misión del INNN).

Lo anterior, además de incrementar el reconocimiento nacional e internacional que en el campo de las neurociencias tiene el instituto, mediante el desarrollo de la investigación y tecnología, aunado a la formación de recursos humanos de alto nivel que permitan mejorar el diagnóstico y tratamiento que a nivel mundial se otorguen (visión del INNN).

Una vez establecido el análisis FODA de la organización, en el capítulo siguiente se establecen las propuestas para corregir la problemática existente, así como nuevas alternativas en los canales de comunicación entre directivos y trabajadores operativos, con la única finalidad de que éstos se sientan identificados con el INNN; dicho en otras palabras, que se pongan la camiseta de la institución para que, junto con ella, se cumplan los objetivos marcados en la misión y visión.

Capítulo 4

Propuesta para el INNN

"Cuanto más profundo es el cambio y mayor el cúmulo de conocimientos requeridos, más resistencia se genera y mayor peligro corren los líderes"

Ronald Heifetz y Marty Linsky

La medicina, las ciencias, la vida misma se encuentra en un cambio permanente e indispensable para la preservación de la especie humana, por lo que resulta necesario que el instituto corrija sus debilidades y problemas, con el fin de ir a la vanguardia de las neurociencias.

Las propuestas que se establecen en este capítulo, corresponden al concentrado de datos resultantes de la aplicación de 171 cuestionarios a trabajadores operativos del INNN, así como el análisis de su entorno. Además de realizar entrevistas al personal médico, residentes y funcionarios de nivel.

A continuación se presenta el análisis de la investigación, consecuencia del diagnóstico realizado a la imagen corporativa del INNN, que se plasma en la siguiente estrategia FODA:

4.1 Estrategia FODA:



Plan de comunicación interna en el INNN



4.1.1 Contenido

1. Diagnóstico estratégico de la comunicación interna en el INNN
 - 1.1 Análisis FODA
 - 1.2 Situación actual de la comunicación interna
 - 1.3 Instrumentos actuales
 - 1.4 Identificación de los públicos
 - 1.5 Proveedores de información
 - 1.6 Equipo de trabajo actual

2. Direccionamiento estratégico de la comunicación interna en el INNN
 - 2.1 Objetivo general
 - 2.2 Objetivos específicos
 - 2.3 Metas a corto plazo
 - 2.4 Estrategias
 - 2.5 Plan de acciones

4.1.2 Introducción

El presente documento constituye la difusión adecuada a la *Propuesta de la Imagen Corporativa existente del INNN, con el fin de propagar su cultura e identidad, para la identificación y sentido de pertenencia de sus trabajadores operativos a la organización, con la finalidad de crear una identificación con la institución.*

Esta propuesta tiene la intención de fortalecer y promover el interés hacia la comunicación interna de la dependencia y contribuir a que se establezcan canales adecuados de información, donde se produzca una comunicación organizacional adecuada en el instituto.

Este proceso comunicativo, deberá cubrir de forma adecuada todas las áreas informativas para la difusión de la cultura, misión y visión de la institución, con la finalidad de que sus trabajadores operativos se sientan identificados con el INNN.

4.1.3 Diagnóstico Estratégico de la Comunicación Interna en el INNN



Diagnóstico estratégico

4.1.4 Análisis FODA

Análisis de la organización:

Fortalezas

- ▶ Destacamento en las investigaciones neurológicas.
- ▶ Formación de especialistas en enfermedades del sistema nervioso.
- ▶ Reconocimiento por la comunidad médica a nivel internacional.
- ▶ Orgullo nacional por los logros alcanzados en la especialidad neurológica y sus derivados.
- ▶ Único en México, por ser considerado de primer nivel de atención en las especialidades de neurología y neurocirugía.
- ▶ Experiencia en su labor.
- ▶ Instalaciones con tecnología de punta.

Oportunidades

- ▶ A través de una comunicación efectiva entre todos los empleados. Se puede lograr una identificación y sentimiento de pertenencia al lugar.
- ▶ Por medio de los canales adecuados de comunicación se pueden enviar los mensajes en forma clara y contundente a los públicos.
- ▶ Aprovechamiento de los recursos humanos y económicos para ser más eficientes.
- ▶ Con su infraestructura hospitalaria en crecimiento, se pueden abarcar una población grande de atención médica de enfermos neurológicos.
- ▶ Ubicar al instituto al mismo nivel de los centros de especialidades neurológicas de los países del primer mundo.

Diagnóstico estratégico

4.1.4 Análisis FODA

Análisis de la organización:

Debilidades

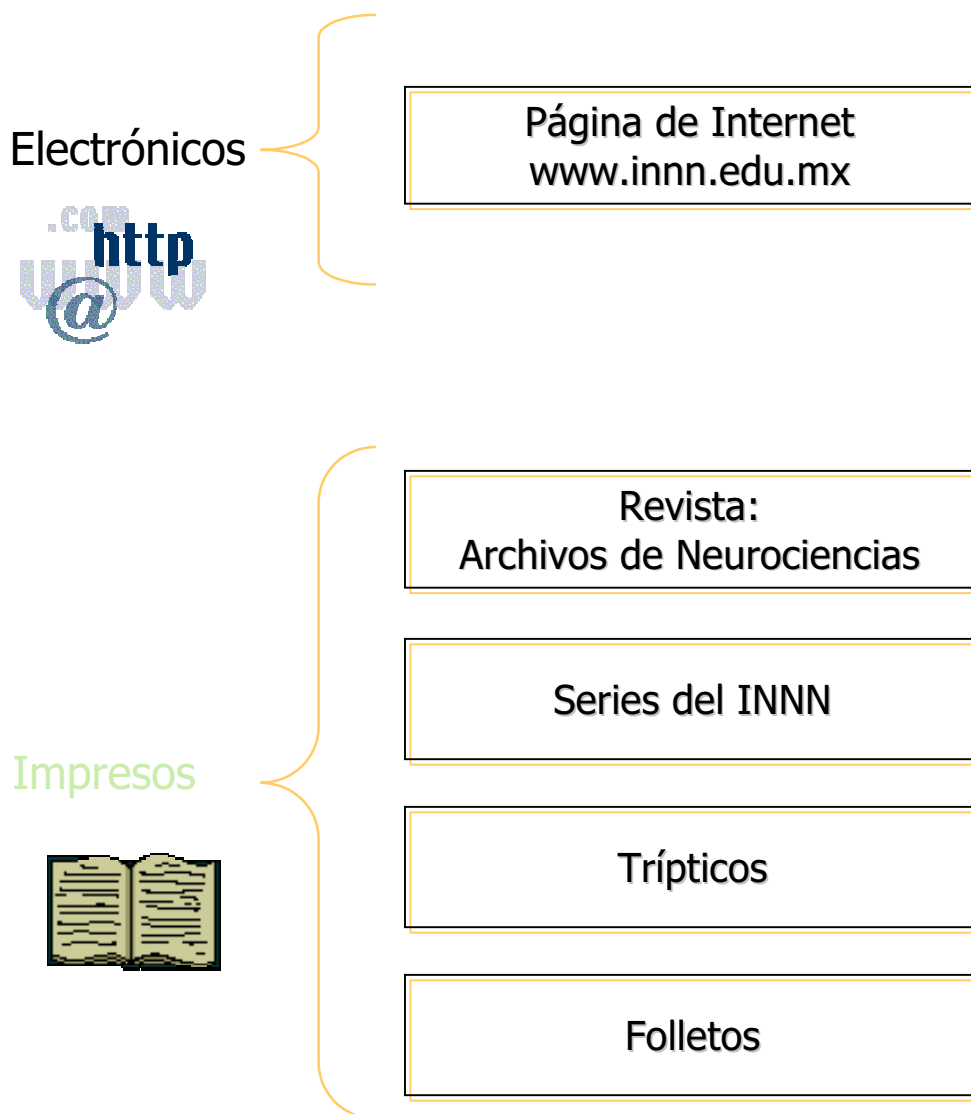
- ▶ Falta de divulgación de su cultura, misión y visión del INNN a sus empleados.
- ▶ Indiferencia a la identificación de los empleados con el instituto.
- ▶ Poco interés por la comunicación interna.
- ▶ Uso inadecuado de canales de comunicación.
- ▶ Difusión de mensajes limitados.
- ▶ Falta de comunicación de los altos funcionarios hacia el personal operativo.
- ▶ Instalaciones con tecnología de punta.

Amenazas

- ▶ Ambiente laboral hostil, que genere paros de labores.
- ▶ Ante el disgusto del área de trabajo, se baje la calidad y rendimiento del servicio.
- ▶ Desacreditación de calidad en el servicio y falta de atención.
- ▶ Indiferencia a los acontecimientos y necesidades del instituto, debido a la nula identidad con él.
- ▶ Trabajar con rutina y desánimo.
- ▶ Resistencia al cambio por miedo.
- ▶ Falsa imagen corporativa al exterior.

4.1.5 Situación actual de la comunicación interna

Los medios e instrumentos de Comunicación Interna con los que cuenta actualmente el INNN son:



Diagnóstico estratégico

4.1.6 Instrumentos actuales

Página de Internet:

<http://www.innn.edu.mx>

Descripción:

Es el sitio Web del INNN de la SS; desde su actualización para la presente administración, al 30 de junio de 2006, ha registrado 11,243 visitas.

Objetivo:

Su objetivo central es investigar y formar personal en las áreas de neurociencias, referidas en las enfermedades del sistema nervioso. En lo referente a la clínica médica, tenemos los diagnósticos y tratamientos para los pacientes, así como las especialidades que se estudian en las áreas de salud, dirigidas a enfermeras, médicos e investigadores.

Área
Responsable:

Contenido: Unidad de Planeación.
Soporte técnico: Departamento de Sistemas.

Población
objetivo:

Pacientes con enfermedades neurológicas y personal de la salud.

Periodicidad:

Actualización diaria.

Diagnóstico estratégico

4.1.6 Instrumentos actuales

Revista: ***Archivo de Neurociencias***

Descripción:

Es una revista que consta de artículos originales de investigaciones realizadas en el INNN, referentes a padecimientos neurológicos y tratamientos innovadores.

Objetivo:

Difundir los resultados de las pesquisas en materia de neurociencias. Esta revista se distribuye al interior y exterior del instituto.

Área
Responsable:

Contenido: investigadores y médicos asignados a los protocolos.
Soporte técnico: Departamento de Publicaciones Científicas.

Población
objetivo:

Médicos, investigadores, estudiantes y público en general. Cabe resaltar que su lenguaje es técnico y con terminología médica.

Periodicidad:

Trimestral.

Diagnóstico estratégico

4.1.6 Instrumentos actuales

Libros: Series del INNN

Descripción:

Son publicaciones del instituto sobre padecimientos del sistema nervioso. Sus títulos son: ***Neurocistecercosis, Esclerosis Múltiple, Enfermedad de Huntington, Actualidades de las epilepsias, Diagnósticos Neurológicos en Enfermería, Sistema neuroinmunológico, Manual de Esclerosis Lateral Amiotrófica y 40 Años de Historia del INNN.***

Objetivo:

Su contenido es de consulta y actualización de las enfermedades del cerebro y sistema nervioso.

Área
Responsable:

Contenido: Lo coordinan médicos especialistas adscritos.
Soporte Técnico: Departamento de Publicaciones Científicas.

Población
objetivo:

Médicos, investigadores, estudiantes y público en general.

Periodicidad:

Especiales.

Diagnóstico estratégico

4.1.6 Instrumentos actuales

Tríptico: Comité de Bioética

Descripción:

Comité de Bioética es un tríptico informativo sobre la labor del colegiado conformado por médicos, enfermeras y personal de la salud, encargados del bienestar de la vida humana.

Objetivo:

Difundir los principios éticos orientados a la práctica médica en forma de códigos y juramentos profesionales. Esta compilación de teorías, están encaminadas a preservar la vida y la salud humana individual y colectiva, como son respetar el derecho a la vida humana, promover la salud, prevenir enfermedades y sufrimientos, resaltar los valores y buenas conductas del personal de la salud.

Área
Responsable:

Comité de Bioética, conformado por médicos y personal de la salud, el cual se encuentra coordinado por la Dirección Médica y Subdirección de Enfermería.

Población
objetivo:

Pacientes y personal de la salud.

Periodicidad:

Especial.

Diagnóstico estratégico

4.1.6 Instrumentos actuales

Tríptico: Valores institucionales

Descripción:

Valores institucionales es un tríptico con los datos de los principios y valores de la Institución.

Objetivo:

Este instrumento tiene como objetivo informar la misión del instituto, principios y valores, con el fin de no generar conductas ilegales e improcedentes. Principios: transparencia, honradez, bien común, justicia, rendición de cuentas, respeto y presentación. Valores: igualdad, generosidad, imparcialidad, integridad, liderazgo, responsabilidad, entorno cultural y ecológico.

Área
Responsable:

Comité de Calidad, conformado por representantes de la Dirección General, direcciones de Investigaciones, Médica, Enseñanza y Administración.

Población
objetivo:

A todos los trabajadores del INNN: médicos, paramédicos, grupos afines, investigadores, administrativos y afanadores.

Periodicidad:

Especial.

Diagnóstico estratégico

4.1.6 Instrumentos actuales

Tríptico: ***Código de Conducta 2005***

Descripción:

Código de conducta 2005 es un folleto de seis páginas con los datos de los principios y valores de la institución.

Objetivo:

Este instrumento tiene como objetivo informar la misión del instituto, principios y valores, con el fin de no generar conductas ilegales e improcedentes. Principios: transparencia, honradez, bien común, justicia, rendición de cuentas, respeto y presentación. Valores: igualdad, generosidad, imparcialidad, integridad, liderazgo, responsabilidad, entorno cultural y ecológico.

Área

Responsable:

Subdirección de Recursos Humanos.

Población
objetivo:

A todo los trabajadores del INNN: médicos, paramédicos, grupos afines, investigadores, administrativos y afanadores.

Periodicidad:

Especial.

Diagnóstico estratégico

4.1.7 Identificación de los públicos

Universo Meta del Proyecto: 7,940 personas



Trabajadores:	1,160
Pacientes:	<u>6,780</u>
Total =	7,940



Diagnóstico estratégico

4.1.7 Identificación de los públicos

Entidad

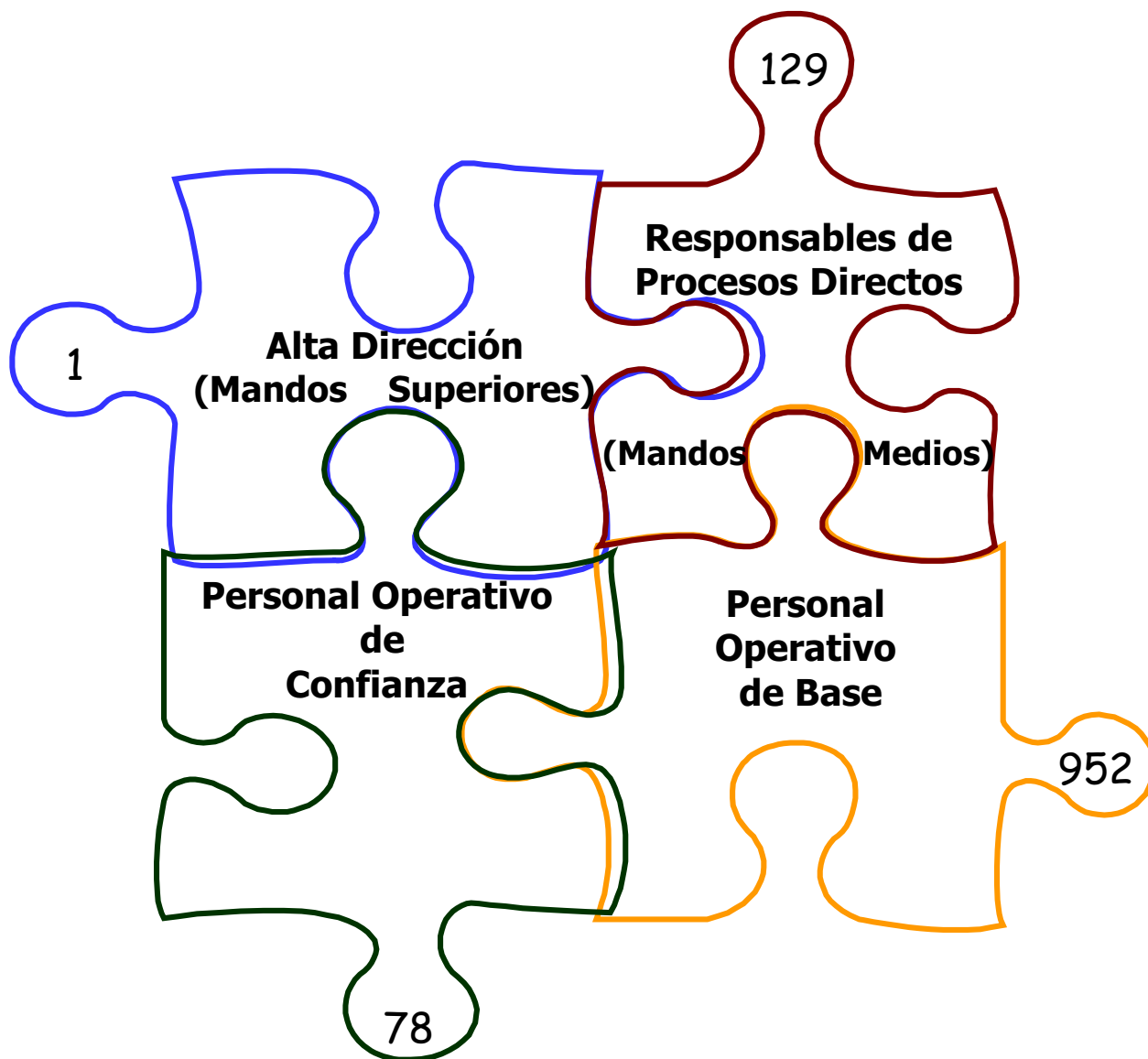
TOTAL: 1,160



Diagnóstico estratégico

4.1.7 Identificación de los públicos

INNN
TOTAL: 1,160



Diagnóstico estratégico

4.1.8 Proveedores de información

Proveedores internos

- Comunicación Social
- Control y Referencia de Pacientes
- Trabajo Social
- Admisión Hospitalaria
- Publicaciones Científicas
- Enlaces de Comunicación Interna de los servicios Hospitalarios y de Consulta Externa
- Publicaciones y medios internos en general

Proveedores externos

- Dirección General de Comunicación Social de la SS
- Dirección General de Organización y Programación del Presupuesto
- Dirección General de Recursos Humanos de la SS
- Gaceta *Salud*
- Publicaciones y medios externos en general

Diagnóstico estratégico

4.1.9 Equipo de trabajo actual

Director General

Julio Sotelo Morales



Director Médico

Alfredo Gómez Aviña

**Directora de
Investigaciones**

Esperanza García Mendoza

Directora de Enseñanza

Teresa Corona Vázquez

Director de Administración

Marcos Hernández González

4.2 Direccionamiento estratégico de la Comunicación Interna del INNN



Direccionamiento estratégico

4.2.1 Objetivo general



Emplear los canales de comunicación adecuados para hacer llegar los mensajes e identidad del instituto. Se pretende que los trabajadores se identifiquen con la identidad del INNN, que conozcan su cultura, misión y visión, así como sus valores.

Direccionamiento estratégico

4.2.2 Objetivos específicos









- ☀ Difundir la identidad e imagen corporativa del instituto.
- ☀ Promover la identidad institucionalidad, para así conocer la misión y visión de la organización.
- ☀ Institucionalizar la comunicación interna del INNN.
- ☀ Impulsar el compromiso de los mandos superiores y medios con el proyecto de comunicación interna.
- ☀ Formalizar y fortalecer el equipo de trabajo del proyecto de comunicación interna.
- ☀ Informar al personal sobre temas de desarrollo institucional e innovación y calidad.
- ☀ Evaluar e informar los resultados del diagnóstico.
- ☀ Capacitar al equipo de trabajo de Comunicación Interna.
- ☀ Crear un área de atención ciudadana.

Direccionamiento estratégico

4.2.3 Metas a corto plazo



-  Implementar en la Subdirección de Recursos Humanos cursos de inducción, con el fin de crear conciencia en sus nuevas contrataciones, de la misión e importancia del INNN.
-  Establecer cursos innovadores de capacitación a los empleados de todas las áreas, con el fin de cubrir sus necesidades de actualización, en forma semestral.
-  Difundir a los trabajadores del INNN la imagen e identidad de la organización, para agosto de 2006.
-  Definir y difundir las políticas de comunicación interna del INNN para septiembre de 2006.
-  Diseñar y difundir un boletín informativo de los trabajos y avances en todas las direcciones, su publicación deberá ser bimestral, para realizar la comunicación interna durante 2006.
-  Así como un boletín médico con un lenguaje claro y sencillo de las enfermedades neurológicas y sus tratamientos, el cual deberá ser trimestral, para realizar la comunicación externa durante 2006.

Direccionamiento estratégico

4.2.4 Estrategias



- Desarrollar en el departamento de Comunicación Social la comunicación de la organización.
- Difundir a través de cursos inductivos la historia de la institución, así como su imagen e identidad, con el fin de fomentar el orgullo y sentimiento de pertenencia a la organización.
- Detectar las necesidades de capacitación del equipo de trabajo de comunicación interna.
- Crear cursos dinámicos, actualizados y de interés general para todas las áreas del INNN.
- Establecer una comunicación directa entre los mandos superiores y personal operativo, con la intención de crear confianza en el grupo.
- Utilizar todos los medios de difusión e infraestructura disponible existente para potenciar la comunicación interna.
- Mejorar los canales de comunicación para enviar en forma correcta los mensajes del instituto.



Direccionamiento estratégico

4.2.5 Plan de acciones

Propuesta de instrumentos de comunicación interna:

Medio	Impresos		Electrónicos	
Instrumento	Boletín interno, de informes de todas las áreas del INNN.	Boletín médico interno.	Buzón de atención a la ciudadanía.	
Descripción	Cuadríptico de comunicación institucional.	Cuadríptico de comunicación médica.	Por correo electrónico se establece una comunicación en línea.	
Objetivo	Difundir información sobre los avances de la institución e innovación gubernamental.	Difundir información sobre las enfermedades del cerebro y sistema nervioso.	Establecer una comunicación con los usuarios de la página Web, para resolver todas las dudas que tengan.	

Direccionamiento estratégico

4.2.5 Plan de acciones



Propuesta de instrumentos de comunicación interna:

Medio		Impresos		Impresos	
Instrumento		Boletín interno, de informes de todas las áreas del INNN.	Boletín médico interno.	Manteles para uso en el comedor.	
Periodicidad		Bimestral	Cada tres meses	Diaria	
I I (I : ((:	Costo de Materiales	Tiraje: 1,200 Costo por ejemplar: \$4 Costo total: \$4,800 Papel: <i>Bond</i> Gramaje: 135 Tonos tinta: 4x4 Costo anual: \$28,800	Tiraje: 2,000 Costo ejemplar: \$4 Costo Total: \$8,000 Papel: unimat o <i>couché</i> Gramaje: 135 Tonos tinta: 4x4 Portadas: barniz ultravioleta Costo anual: \$32.000	Tiraje: 2,800 Costo por ejemplar: \$8 Costo total: \$11,200 Papel: <i>Bond</i> Gramaje: 135 Tonos tinta: 4x4 Costo anual: \$537,600	
	Equipo	3 Computadoras Macintosh G4, 1 Cámara digital 1 Scanner, 1 Impresora, Software de diseño			
	Personal	2 Servidores públicos en el Departamento de Comunicación Social.			
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección Editorial ▪ Redacción ▪ Diseño Gráfico ▪ Producción y distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección Editorial ▪ Redacción ▪ Diseño Gráfico ▪ Producción y Distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño Gráfico ▪ Producción y Distribución 	

Conclusiones

Como investigadora de esta organización, realicé un análisis de la estructura del INNN con la finalidad de estudiar su operatividad y, así, descubrir si sus valores corresponden al proceso de sus acciones, así como verificar la congruencia que guardan con el comportamiento de la institución, además de indagar si los valores son conocidos, compartidos y aplicados por sus trabajadores.

Los métodos de investigación empleados para el proceso de diagnóstico fueron el cualitativo y cuantitativo. En el cualitativo obtuve la medición a través de variables establecidas para proceder al comparativo entre ellas, con reactivos de opiniones que por citar un ejemplo fueron: Adecuados, Semiadecuados e Inadecuados (ver documento anexo). Las técnicas cualitativas fueron la observación, entrevistas individuales y grupales, análisis de documentos y entrevistas de profundidad.

El método cuantitativo lo constituyen las percepciones del análisis de los datos de la institución, los cuales fueron recolectados mediante un cuestionario o encuesta, con el fin de estudiar, con números, las deficiencias de la organización, para identificarlas, conocerlas y proponer soluciones a éstas. La cuantificación se encuentra contenida en el apartado 3.2.4, representada por gráficas.

Los datos primarios obtenidos en la investigación fueron fuentes vivas, es decir, sondeos a trabajadores en forma individual o grupal. Los datos secundarios fueron los archivos de la propia institución, como revistas.

El trabajo efectuado fue indagar acerca de la imagen al interior de la institución, que representa su identidad y lo que sus trabajadores sienten que es, y como el

mismo Fernando Ramos ubica en el plano subjetivo. En lo referente al plano objetivo, tenemos que la imagen captada es lo que los demás perciben de ella, que en este caso trata sobre la imagen que representa el INNN al exterior y que, como ya se ha mencionado, tiene un gran reconocimiento en el campo de las neurociencias y la investigación.

Recordemos que el objetivo de la identidad corporativa es que los públicos se identifiquen y diferencien a las organizaciones de otras y que, en el caso concreto del INNN, se pretende que sus trabajadores operativos se sientan identificados y orgullosos de pertenecer a esta institución. Pero para lograr una identidad con la organización, es indispensable dar a conocer su cultura, historia, función y perspectiva, por lo que se responden a las preguntas: quién es, qué hace, cómo lo hace y a dónde quiere llegar.

La identidad corporativa que tratamos en este estudio es la conceptual, ya que facilita el conocimiento del estilo de la institución, características y diferencias frente a otras instituciones, para ser reconocida por el público interior y exterior del INNN. Esta identidad conceptual es la imagen concebida y difundida por la organización, a través de los distintos instrumentos de comunicación de que dispone para transmitir su personalidad, misión, visión y valores.

El INNN, a partir de 1996, año en que Julio Sotelo Morales asume la Dirección General, se establecen cambios sustentables en la infraestructura hospitalaria, por lo que se amplían las áreas de cuidado médico y científico. Su plantilla de personal, a pesar de no crecer a la par de las instalaciones, cubren los servicios a su máxima capacidad, sin que ello signifique que sea eficiente.

El fenómeno social que ocurre en el INNN, corresponde a que en dicha organización se ocupan de la imagen y no de la identidad organizacional. Recordemos que la imagen es lo que lo organización quiere que sepan o vean de ella, mientras que la identidad es tal y como es la empresa.

Ante esta disyuntiva de la realidad corporativa, entendemos el porqué, a pesar de contar con un gran reconocimiento por su trayectoria clínica y descubrimientos científicos, los empleados de la institución no se sienten identificados con ella; tal hecho conlleva a una apatía e indiferencia hacia los acontecimientos del lugar.

Existen métodos que permitirían un mejor ambiente laboral y una integración grupal que desarrolle un sentimiento de pertenencia a la firma. A pesar de que en el último capítulo se proponen mecanismos para mejorar los canales de los mensajes y su destino, se requiere, en primer lugar, tener la capacidad de reconocer que existen factores de riesgo que debilitan al corporativo, por lo que se genera descontento y mal uso de los recursos humanos y económicos.

Un bosquejo de esta problemática, fue lo ocurrido durante el segundo trimestre del 2006, donde todo el personal del Departamento de Archivo Clínico se puso a disposición de la Subdirección de Recursos Humanos, ante los maltratos verbales de la titular del área, por lo que tuvieron que intervenir el sindicato y las direcciones Médica y de Administración.

Este hecho no es un suceso aislado, pues el instituto se ha enfrentado en los últimos 14 años a bloqueos, desalojos y paros, por despotismo de sus autoridades; asimismo, enfrenta con regularidad demandas ante Conciliación y Arbitraje por despidos injustificados y contrataciones irregulares.

La importancia de una buena comunicación corporativa es ubicar y corregir las dificultades de la compañía, así como el identificar y resaltar las oportunidades para crecer como una organización sólida y duradera.

Sobre este punto, es importante destacar que durante mi permanencia de seis meses en el Departamento de Comunicación Social (en 1994), realicé las siguientes sugerencias a la titular del Departamento de Comunicación Social del INNN, las cuales consistían en realizar un directorio telefónico en computadora de médicos adscritos, además de los hospitales e institutos de salud del Distrito Federal y zona conurbana.

Además, expresé la necesidad de elaborar un mapa de ubicación de las áreas y servicios del INNN. También, propuse la colocación de televisores en las diferentes salas de espera (Urgencias y Consulta Externa), con la finalidad de proyectar cápsulas informativas de las especialidades que se atienden en Neurología.

Asimismo, sugerí la participación de profesionistas en comunicación para la elaboración de artículos periodísticos publicados en un boletín o gaceta de salud del INNN, donde se informara de los avances en materia de las neurociencias, dirigido a pacientes y familiares.

De todas las anteriores propuestas, sólo fueron retomadas las de carácter administrativo; por ello, las de tipo periodístico y de comunicación quedaron sin efecto alguno. Lo anterior, obedece al enorme desconocimiento sobre la comunicación organizacional y la cultura laboral. Al ignorar la importancia de estos rubros, se omite su utilidad y aplicación de la identidad y sus valores en la imagen corporativa del INNN.

Es evidente la necesidad de una reestructuración en las funciones y actividades que realiza el Departamento de Comunicación Social, con el fin de construir y definir la personalidad del INNN y obtener un reforzamiento en su imagen y rendimiento operacional en la entidad.

Si se establecen las adecuaciones propuestas en esta investigación, se podrá establecer un desarrollo y una comunicación corporativa en beneficio de la organización, pues sus valores e identidad podrán fomentarse desde el momento en que se ingrese al lugar.

Para el reconocimiento y posicionamiento de la identidad corporativa se propone que la Subdirección de Recursos Humanos, realice cursos de inducción y recorrido a las instalaciones de los nuevos miembros o integrantes de la corporación, con el fin de que conozcan la estructura y recursos con los que cuenta el instituto.

Recordemos que una buena comunicación organizacional fomenta la iniciativa del grupo, comunica quién es cada uno de los integrantes del corporativo, transmite los valores de la compañía y hace que todos trabajen como un conjunto, donde se comparten los conocimientos y se controlan los conflictos.

Por lo anterior, cito a Dennin Stephen: "Para construir una comunidad compartida, el líder centra su atención en los problemas y objetivos comunes".¹¹⁸

Este punto ha sido olvidado por los directivos del INNN, quienes se han inclinado por una jerarquía establecida por su estructura y disciplina, contrario a

¹¹⁸ Denning Stephen. *La estrategia de la ardilla. El poder de las fábulas como motor del cambio Empresarial*, Ediciones Urano, Barcelona, 2005, p. 64

los efectos que produce un trabajo en comunidad: cooperaciones e innovaciones en el trabajo.

A pesar de que la estructura de la institución se encuentra en una constante tensión, es necesario que sus directivos entiendan la necesidad de trabajar como una comunidad, donde todos los empleados necesitan de todos para conformar una unidad.

En aras de un futuro de calidad y calidez en el servicio, el INNN, Manuel Velasco Suárez, requiere de una reestructura en sus áreas de Comunicación Social y Publicaciones Científicas, donde especialistas en comunicación propongan técnicas y el uso de los géneros periodísticos, así como la utilización de la comunicación organizacional.

Esta identidad corporativa, permite que la organización sea percibida, resaltada e identificada frente a los otros hospitales y servicios médicos, por conducto de símbolos e imágenes únicas y distintivas de Neurología.

El diagnóstico de la imagen del INNN es importante, con el fin de conocer cuál es la impresión y percepción de los trabajadores y público usuario del instituto, con respecto a la atención y servicios médicos, y si éstos permitirán su estabilidad y supervivencia.

Antes de pensar en un posicionamiento de la imagen corporativa en la institución, se debe dar un sentido empresarial o corporativo al INNN, pues como ya se ha mencionado, no es reconocido por sus ventas o trayectoria económica, sino por su función social y aporte médico.

Por desfortuna, por pertenecer a la SS, se establece una labor burócrata o de gobierno, que al ser institucionalizada, no preocupa ni ocupa su funcionabilidad y operatividad en materia económica, pues el dinero es de todos los contribuyentes y no de los directivos de la organización.

Y después de haber realizado esta investigación, concluyo que en el INNN existen bases sólidas para que con un adecuado manejo se establezca una verdadera comunicación organizacional, acompañada de un desarrollo corporativo.

Por último, tenemos que el Departamento de Comunicación Social debe dejar de funcionar como un área de Relaciones Públicas, que trabaja de forma mecánica y automatizada, para empezar a desempeñar sus labores con estructuras periodísticas y con aporte a las ciencias sociales en materia de salud.

Anexos

Adscripción: _____ Categoría: _____

Cuestionario

1.- Especifique el tiempo que tiene de trabajar en el instituto.

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| a) De 1 día a 1 año. | b) De 1 año 1 día a 5 años. |
| c) De 5 años 1 día a 10 años. | d) De 10 años 1 día a 20 años. |
| e) De 20 años 1 día a 30 años. | f) Más de 30 años. |

2.- Al ingresar a trabajar al INNN, recibió curso de inducción (explicación del origen, funciones y operatividad del lugar)

Si () No ()

3.- Cuando fue aceptado para trabajar en la institución recibió un recorrido a sus instalaciones?

Si () No ()

4.- ¿Cuál es el significado del logotipo del INNN?

5.- ¿Qué implica el color azul en el logotipo de la institución?

6.- ¿Cuál es tu opinión con respecto al mapa de localización de las áreas del instituto?

Excelente () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

7.- ¿Considera usted visibles y precisos los letreros indicadores de las áreas internas del instituto?

Si () No ()

8.- ¿Cuál es su opinión con respecto al mobiliario del instituto?

Nuevo () Seminuevo () Viejo () Muy viejo ()

9.- ¿Cuál es su opinión en referencia a la pintura del interior del instituto?

Adecuada () Semiadecuada () Inadecuada ()

10.- ¿Cómo puedes clasificar los eventos que se realizan al interior del INNN, como son: conferencias, exhibiciones y symposium?

Excelente () Buenos () Regulares () Malos () Muy malos ()

11.- ¿Cómo considera a los espacios informativos asignados para la colocación de avisos, carteles e información general?

Adecuados () Semiadecuados () Inadecuados ()

12.- ¿Conoce la historia del INNN? Explíquela

13.- ¿Conoce la misión de la institución? Explíquela

14.- ¿Conoce la visión de la institución? Explíquela

15.- ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

16.- ¿Cómo es su relación laboral con su jefe inmediato?

Excelente () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

17.- ¿Cómo clasifica el reconocimiento de sus superiores al desempeño de sus labores?

Excelente () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

18.- ¿Se siente identificado con la institución? Explique ¿por qué?

Bibliografía

1. Andrade, Horacio, ***Hacia una definición de la comunicación organizacional. La comunicación en las organizaciones***, editorial Trillas, México, 1991.
2. Buckley, Walter. ***La sociología y la teoría moderna de los sistemas***, editorial Amorrortu, Buenos Aires, 1992.
3. Capriotti, Paul, ***Planificación estratégica de la imagen corporativa***, editorial Ariel, S.A., Barcelona, 1999.
4. Cháves, Norberto, ***La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional***, editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1998.
5. Costa, Joan, ***Imagen Corporativa en el siglo XXI***, 2ª edición, ediciones La Crujía, Argentina, 2003.
6. Denning Stephen. ***La estrategia de la ardilla. El poder de las fábulas como motor del cambio Empresarial***, ediciones Urano, Barcelona, 2005.
7. Gerry, Jonson y Kevan Acholes. ***Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones***, 3ª edición, editorial Prentice Hall, España, 1999.
8. Kotler, Philip y Gary Armstrong. ***Marketing***, 8ª edición, editorial Pearson Educación de México, México, 2001.
9. Homs, Ricardo, ***La comunicación en la empresa***, ediciones Iberoamericana, México, 1990.
10. Lawrence, Paul R. y Lorsch Jay W. ***Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción***, Fondo Educativo Interamericano, S.A., Estados Unidos, 1973.
11. Litterer, Joseph A. ***Análisis de las organizaciones***, 2ª ed., editorial Limusa, México, 1991.

12. Luck, David J., Wales Hugo G. y Taylor, Donal A. ***Investigación y Análisis del mercado***, 4ª edición, editorial Hispano Europea, España, 1973.
13. Luhmann, Niklas. ***Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general***, editorial Anthropos, Barcelona, 1998.
14. Martínez Chávez, Víctor Manuel. ***Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking***, 3ª edición, editorial Trillas, México, 2002.
15. Moles, Abraham A., ***La imagen***, 2ª edición, editorial Trillas, México, 2001.
16. Pariente Fragoso, José Luis, ***Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas***. 2ª edición, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, Tamaulipas, 2001.
17. Prieto Herrera, Jorge Eliécer. ***La gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial***, ediciones Ecoc, Colombia, 2003.
18. Ramos, Fernando, ***La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo***, editorial Universitas, S.A., España, 2002.
19. Rodríguez M. Darío. ***Diagnóstico Organizacional***, 3ª edición, Grupo editor Alfaomega, México, 1999.
20. Scheinsohn, Daniel, ***Comunicación estratégica***, ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001.
21. Scheinsohn, Daniel. ***Más allá de la imagen corporativa***, ediciones Macchi, Buenos Aires, 2000.

Hemerografía

22. Amezcua Rodríguez, Karla Elvira. ***Imagen Corporativa estratégica para el posicionamiento de la organización Volkswagen***, Tesis para licenciatura de Ciencias de la Comunicación, F.C.P.y S., UNAM, 2005.
23. *Archivo de Neurociencias*, Vol. 9, N° 1 enero-marzo 2004, publicado por el INNN, México, 2004.
24. *Archivo de Neurociencias*, Vol. 10, N° julio-septiembre 2005, publicado por el INNN, México, 2005.
25. Blankenship, A. y otros. *Questionnaire Preparation and Interviewer Technique*, The Journal of Marketing, XIV, 3 of October of 1949.
26. *40 años de historia del INNN*, publicado por el INNN, México, 2004.
27. *INNN, 25º Aniversario*, publicado por el INNN, México, 1989.
28. *INNN, Manuel Velasco Suárez, 30º Años de Historia, 1964-1994*, publicado por el INNN, México, 1994.
29. López, Gabriela. ***Un enfoque desde la comunicación organizacional: Proyecto de imagen corporativa institucional para la industria de la construcción***, Tesis para licenciatura de Ciencias de la Comunicación, F.C.P. y S., UNAM, México, 1998.
30. Muñoz Vázquez, Miriam Edith. ***Diagnóstico Interno de la Comunicación Organizacional de la Bodega Comercial Mexicana Toluca***, Tesis para licenciatura de Ciencias de la Comunicación, F.C.P.y S., UNAM, México, 2005.
31. Solís Gómez, Rebeca. ***Diagnóstico de imagen corporativa de una organización sin fines de lucro, caso Cimac***, Tesis para licenciatura de Ciencias de la Comunicación, F.C. P. y S., UNAM, 2004.
32. *Salud, Gaceta de Comunicación Interna de la SS*, Número 45, Abril 2006, publicado por la SS, México 2006.

Sitios Web

33. <http://www.ehu.es>, 07 de noviembre de 2005.
34. <http://www.es.wikipedia.org>, 25 de octubre de 2005.
35. <http://www.gestiopolis.com>, 07 de noviembre de 2005.
36. <http://www.innn.edu.mx>, 07 de noviembre de 2005.
37. <http://www.mnav.com>, 15 de marzo de 2006.
38. <http://www.managementhelp.org>, 03 de marzo de 2006.
39. <http://www.miespacio.org>, 25 de marzo de 2006.
40. <http://www.monografias.com>, 12 de octubre de 2005.
41. <http://www.rppnet.com.ar>, 17 de enero de 2006.
42. <http://www.sidar.org>, 25 de marzo de 2006.
43. <http://www.soc.surrey.ac.uk>, 15 de marzo de 2006.
44. <http://www.useit.com>, 25 de marzo de 2006.