



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

DIAGNÓSTICO DE IMAGEN INSTITUCIONAL EN EL PÚBLICO INTERNO DE LA
RED FEDERAL DE SERVICIO A LA CIUDADANÍA, DE PRESIDENCIA DE LA
REPÚBLICA EN SUS INSTALACIONES DE PALACIO NACIONAL, DURANTE EL

2010

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

P R E S E N T A

GLORIA HERRERA PATIÑO

DIRECTOR: CARLOS ALBERTO ÁVILA TOSCANO

CIUDAD UNIVERSITARIA. MARZO, 2011





Universidad Nacional
Autónoma de México



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

A *Dios*. Por darme la fuerza, salud y empeño para llegar a este tan anhelado momento, que culmina una vida de amor al conocimiento. Por rodearme de personas que me aman y que llenan cada momento de mi vida. Por brindarme tantas y tantas razones para agradecer.

A *mis padres y familia*. A *mi papi*. Por que no conforme con haberme criado y heredado su tenacidad y sed de crecer, decidió convertirse en el ángel que siempre me acompaña, mostrándome la magnitud de la fuerza que hay en mí. Sé que desde la séptima nube, celebrarás conmigo cada uno de mis triunfos y secarás cada una de las lágrimas que emanen de mis ojos, como te lo prometí papi.

A *mi mami*. Por enseñarme que las mujeres no siempre se quedan en casa, por llevar a mi mesa el pan día con día, por que gracias al camino que decidiste tomar en mi infancia, hoy soy quien soy. Por hacerme independiente y autosuficiente, por tantas y tantas risas y enseñarme la importancia de mi familia. Por cuidarme cuando más te necesito y consentirme cuando menos lo merezco.

A *mi hermano*. Por ser más que mi hermano: ¡mi amigo! Por crecer conmigo y apoyarme siempre que te necesito, por cuidarnos, por compartir tantos momentos de diversión, porque con nadie me divierto ni me entiende, como lo haces tú. Por hacerme partícipe de tus gustos y hacer que también formen parte de los míos, por ser el mejor hermano del mundo. ¡Los amo!

A *mis abuelitos y tíos*. Por haberme apoyado en el momento que más los he necesitado, por enseñarme que a pesar de las diferencias, siempre puedo contar con ustedes, saben que también siempre, siempre podrán contar conmigo.

A *mis primos*. *Migue, Liliana, Vic, Teteca, Fer, Auro, Toñito (nuestro angelito bebé), Lily, Gon, Oscar, Tita, Coco, Omar, Ruth, Nidia, Guille, Monse, Diana, Lupita, Bren, Yaz, Ale, Daniel, Rubén...* ¡vaya que tengo una familia grande! Por estar presentes en tantos recuerdos de mi infancia, todos llenos de alegría, por ponerme el ejemplo de luchar por cumplir las metas, por hacer que desee que las futuras generaciones de la familia, vivan tantos momentos juntos, como lo hicimos nosotros. Por hacerme ver que desde pequeña, era comunicóloga y concluir que mi profesión es la mejor para mí.

A *mi escuela y profesores*. Por compartir conmigo tanto conocimiento y hacerme sentir orgullosa de ustedes. Por hacerme anhelar este momento y la satisfacción de alcanzarlo. Por fomentar en mí el amor a los libros y hacerme ver que siempre hay algo que aprender, que se crece día con día. Por cambiarme la ideología y significar un antes y un después de su llegada a mi vida.

A *mi asesor, Carlos Ávila*. Por ser más que mi asesor, mi amigo, mi mentor. Por confiar en mí y aventarme al matadero, fue la mejor manera de aprender.

Por compartir un cachito de tu vida conmigo y dejarme compartirte un cachito de la mía. Por enseñarme que siempre hay una manera de resolver los contratiempos y la satisfacción que existe al compartir conocimiento y cooperar con el crecimiento de otras personas. Por ser como eres y enfrentar la vida con la frente en alto, aguantando lo que venga. Por siempre apoyarme en crecimiento personal y profesional, por escucharme y permitirme escucharte. Por darme, más que lecciones de clase, lecciones de vida, porque hasta en el más reciente recuerdo que tengo de una plática contigo, me alientas a seguir adelante por más miedo que observes en mí. ¡Te quiero mucho!

A *mis amigos*: Jazmín, Denisse, Alesita, Normita, Victitor, Alex Vip, Paty...afortunadamente la lista sería enorme. Por hacerme vivir la mejor etapa de mi vida llena de las mejores personas. Por tantas locuras, risas y recuerdos, por tantas mañanas de pláticas en las mesitas, tanto, que terminábamos bronceados. Por esas divertidísimas clases de natación y piqueniques. Por haberme permitido ser parte de sus vidas y convertirse en personas súper importantes en la mía. No se que hubiera hecho sin ustedes. Los amo!!

A *Sandra*. Mi amiga, mi hermana. Por estar allí desde que me convertí en Puma, por ser mi cómplice en esas aventuras. Por ser mi confidente y alma gemela. Por enseñarme que la hermandad supera los lazos de sangre, el tiempo, las broncas y la distancia. Por ser la persona admirable de quien estoy orgullosa y enfrentar los problemas con sobriedad y cabeza fría. Por darme un ejemplo de que sí se puede, siempre que se quiere. Por ese grán corazón. Te amo hermana!

A *Teté*. Por tantas risas y complicidades, por escucharme y guardar mis secretos. Por enseñarme tantas cosas y ser mi perfecta compañera de chistes, de ideologías. Por esas tardes de vino tinto y cortes, por abrir para mí un mundo que no conocía. Por darle a mi familia un nuevo giro de madurez y comprensión, por tu neutralidad ante tantas situaciones y hacerme ver cuando cometo errores, además de festejar mis victorias. Por cada perfect sunday y días de pelis, te quelooo.

Al *personal de la Red*. Por hacerme crecer como profesionista y cooperar en el presente. A Antonio García: por compartir conmigo tus técnicas para hacer tuyo el conocimiento y convertirte en un gran amigo en tan poco tiempo. Por tratarme como un elemento de la Red, no como alguien pasajero en la misma y darme tantos consejos. A Áxel Ruiz: por tratarme más que como la niña de servicio social, como toda una asesora, y cambiar el paradigma que yo tenía de un funcionario público al tratar a los ciudadanos con tanta atención y paciencia, lo que desembocó en el presente. Por ese carácter irreverente y divertido que provoca que tanta gente te quiera. Al Lic. Osciel Juárez: por escucharme y resolver mis dudas con tanta paciencia y atención, por tener la sencillez y dedicación que debería estar presente en todos los funcionarios públicos. Por ser un abogado respetable y admirable que se caracteriza por esa empatía hacia los ciudadanos y compañeros, cualquiera que sea su situación. A la Lic. Laura Caballero: por representar el factor decisivo para que fuera posible concluir el presente, por apoyarme y colaborar en todo

momento. Por esa noche de brindis en que me *adoptó* como su hija más pequeña y me permitió compartir con su departamento tantas palabras salidas del corazón. Por permear en su departamento tan agradable clima, convirtiendo a quienes forman parte del mismo en más que compañeros de trabajo: en familia.

A *Saúl*. Por haber llegado a mi vida en el momento que menos lo esperaba y darme lo que siempre he necesitado. Por hacerme vivir esa historia de novela que yo no creía que existiera. Por hacer click conmigo en todos los factores, desde la bobería hasta la ñoñada más intensa. Por escucharme, entenderme y convertirte en gran parte de mi existencia en tan poco tiempo. Por hacerme ver que lo que había vivido hasta hoy, sólo era para prepararme para tu llegada. Por alentarme a crecer y motivarte con mi crecimiento. Por permitirme entrar a tu vida y compartirla conmigo. Por luchar para que ambos nos diéramos una oportunidad a pesar de los prejuicios. Por eso y mucho, mucho más: ¡Muchas gracias amor! Te amo. Que este sea el primer logro de muchos que celebraremos juntos.

A ti, por darte el tiempo de leer el presente y brindarle la atención que se merece, espero te sea útil.

Índice

Introducción	7
Identidad e imagen institucionales	10
1.1 Identidad e imagen	10
1.1.1 Definición de Identidad	10
1.1.2 Definición de Imagen	11
1.2 Identidad corporativa e imagen corporativa	12
1.2.1 Definición de Identidad Corporativa	13
1.2.2 Definición de Imagen Corporativa	13
1.2.3 Públicos: status, rol, relaciones y estructura	15
1.3 Imagen institucional	22
1.3.1 Institución	22
1.3.2 Imagen Institucional	23
1.4 Elementos que conforman la imagen institucional	24
1.4.1 Identidad Institucional	24
1.4.2 Categorías Básicas	25
1.4.3 Identidad conceptual	26
1.4.4 Identidad visual	35
1.5 La comunicación de la imagen institucional	39
1.5.1 Áreas de comunicación	40
1.5.2 Normas	40
1.5.3 Modos de comunicación	41
1.6 Función de la imagen institucional	42
1.7 Importancia de la imagen institucional	42
1.8 Diagnóstico de imagen institucional	45
1.8.1 Definición	45
1.8.2 Importancia	51
1.8.3 Metodología	52

Análisis situacional de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía	64
2.1 Análisis de identidad conceptual	64
2.1.1 Nombre	64
2.1.2 Historia	65
2.1.3 Misión	68
2.1.4 Visión	69
2.1.5 Objetivo	70
2.1.6 Otros	70
2.2 Estructura institucional	72
2.2.1 Normateca	73
2.2.2 Organigrama	81
2.3 Análisis de Identidad visual de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía	82
2.3.1 Logotipo	82
2.3.2 Imagotipo	83
2.3.4 Logoimagotipo	83
2.3.3 Gama Cromática	84
2.3.4 Alfabeto institucional (tipografía)	86
2.3.5 Proporciones	88
2.3.6 Aplicaciones	89
2.4 Clasificación de elementos de identidad corporativa	97
2.4.1 Productos y servicios	97
2.4.2 Entonos	99
2.4.3 Información	100
2.4.4 Comportamiento	101

Diagnóstico de imagen institucional de la Red Federal de Servicio a la	
Ciudadanía	103
3.1 Metodología	103
3.2 Sistematización	113
3.2.1 Matriz	113
3.3 Diagnóstico	115
Conclusiones	122
ANEXO 1	126
Bibliografía	143

Introducción

En el presente escrito se encuentra el resultado del trabajo de investigación realizado en la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía (RFSC), que depende de Presidencia de la República. Dicha investigación se llevó a cabo con el fin de diagnosticar la imagen que tiene el público interno (es decir, los funcionarios públicos que laboran en la Red) de la institución en cuestión.

El primer capítulo titulado *Identidad e imagen institucionales*, se encuentra dedicado a puntualizar los conceptos que se utilizaron en el resto de la investigación, además de señalar la diferencia entre identidad e imagen, la importancia de la segunda y la manera en que se interrelacionan.

Posteriormente se explicita el proceso de construcción de la imagen corporativa, además se describe la existencia de distintos tipos de públicos en una organización, los factores que los diferencian y las distintas estrategias de obtención de información que llevan a la práctica, con respecto del objeto de estudio.

Por considerarlo importante, el siguiente punto que es la diferencia existente entre una empresa y una institución, debido a que en su mayoría, la terminología utilizada a nivel teórico, se remite explícitamente a la primera, dejando de lado la segunda, siendo que lo que las diferencia es, por una parte el fin (el hecho que sean lucrativas o no) y por otra sus públicos, permitiendo así aplicar los conceptos de las corporaciones a las instituciones.

Continúo puntualizando los elementos que conforman a la imagen institucional, tanto a nivel conceptual como visual y la manera en que se interrelacionan para proyectar características intrínsecas de las organizaciones.

Una vez estructurado el mensaje de la identidad institucional, se transmite a los receptores, es decir: se comunica, por lo que es el siguiente punto que se toca en dicho capítulo, especificando las áreas, normas y modos de dicho proceso.

Además se puntualiza la importancia y funcionalidad de la imagen institucional, para continuar detallando el proceso de diagnóstico que se

empleó en el estudio, tocando tanto la importancia de éste, como la metodología que se empleó.

En el segundo capítulo titulado *Análisis situacional de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía*, se exponen los elementos que conforman la identidad tanto visual como conceptual de la organización en cuestión, realizando un análisis de los mismos. Se tocan puntos como la historia de la organización, misión, visión, valores, así como elementos de identidad visual como logotipo, tipografía utilizada y gama cromática.

Continuando con el tercer capítulo: *Diagnóstico de Imagen Institucional de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía*, en éste se puntualiza el desarrollo del diagnóstico realizado al objeto de estudio.

Se explicita la metodología aplicada, la muestra seleccionada para la misma, además de la sintomatología encontrada en cada una de las áreas de la identidad organizacional. Se realizó un diagnóstico por cada una de ellas para finalmente concluir el mismo con un diagnóstico general.

Finalmente se encuentra puntualizado un apartado con las conclusiones obtenidas tanto de la investigación en general, como del objeto de estudio y las aportaciones arrojadas en el presente escrito.

Identidad e imagen institucionales

Identidad e imagen institucionales

Para comenzar el estudio de una organización, es necesario puntualizar los distintos conceptos que serán aplicados en el mismo, con el fin familiarizar al lector y especificar detalladamente el desarrollo y metodología que será utilizada.

En el presente capítulo, se citan los que fueron aplicados en el presente escrito, así como la metodología que se aplicó para diagnosticar a la organización que se sometió a estudio.

1.1 Identidad e imagen

Partiré de los elementos generales y gradualmente los iré particularizando. Es por ello que comenzaré por definir tanto la identidad como la imagen, sus diferencias y características particulares.

1.1.1 Definición de Identidad

Retomando el esquema básico de la comunicación:



Me permito comenzar describiendo al término de *identidad* debido a su naturaleza de procedencia: el emisor, mismo que es el comienzo del esquema antes mencionado.

De acuerdo con Joan Costa, “etimológicamente, identidad viene de *ídem*, que no significa ‘igual’, sino idéntico”¹, idéntico a sí mismo o mejor

¹ Joan Costa, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, España, Paidós, 1999, p. 143

dicho, idéntico a lo que él mismo cree que es (o muchas veces quiere creer que es) y proyecta consciente o inconscientemente hacia el exterior.

Para proyectar una identidad, el ente debe identificarla, es decir, puntualizar los elementos que la conforman, acto seguido depurarlos, basándose en sus parámetros y elegir los que desea que el exterior perciba de sí mismo, éstos serán los que proyectará; dicho proceso se retomará con detalle en la descripción de la identidad corporativa.

El proceso anterior desemboca en que la identidad es por una parte, subjetiva, ya que se conforma por parámetros elegidos, metodológicamente o no, única y exclusivamente por el ente emisor; por otra parte también es intrínseca de él mismo, debido a que, por símil que pudiera parecer a la de uno de su misma rama, un pequeño cambio en alguna de sus características, hace la diferencia.

Ya que la identidad se refiere netamente al sujeto que la emite, se encuentra localizada en el emisor del esquema básico de la comunicación, debido a que éste es quien la esquematiza, la controla y la pone en práctica, consciente o inconscientemente.

1.1.2 Definición de Imagen

Por otro lado, se encuentra la imagen, que es “una representación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste”², es decir, es una construcción mental realizada por el receptor de las características del emisor, una vez interpretadas y de acuerdo con el marco de referencia con que cuente: su cultura, tradiciones, educación, paradigmas, etc., volviéndola así, totalmente subjetiva.

Así, la imagen se encuentra en el otro extremo del esquema básico de comunicación: el receptor, convirtiéndola en un elemento incontrolable por parte del emisor, ya que puede manejar perfectamente los mensajes que emite, sin embargo, no puede controlar lo que el receptor interpreta de los mismos.

² Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ed. Ariel. Barcelona: 1999, p. 16

Para Capriotti existen tres grandes concepciones predominantes de la imagen:

1. Imagen-ficción: apariencia de un objeto o un hecho. Generada a base de pseudoacontecimientos, sintética, creíble, pasiva, vívida y concreta.
2. Imagen-ícono: representación icónica de un objeto. Es una imagen materia, en cuanto existe en el mundo físico de los objetos y es el resultado de la acción del artista o diseñador, lo que lleva a una doble construcción de la imagen:
 - la que hace quien elabora la imagen material (emisor) y
 - la que hace quien mira la imagen (receptor).
 - Imagen-actitud: genera una tendencia o predisposición, que cuenta con dirección (positiva o negativa), intensidad (fuerte o débil) y motivación³.

La identidad generada en un ente y por ende proyectada al exterior, se convierte en un mensaje que llega al receptor, mismo que la interpreta de acuerdo con su marco de referencia, reestructurando dicho mensaje en su mente y construyendo una imagen del mismo.

Dicha construcción de la imagen como abstracción intelectual, está constituida en dos planos:

- Subjetivo: Identidad, lo que uno siente que es.
- Objetivo: imagen captada, lo que los demás perciben⁴.

De esta manera podemos puntualizar que la identidad se proyecta, la imagen se construye, convirtiendo el simple hecho de existir como objeto dentro de una realidad, en un acto comunicativo en sí.

1.2 Identidad corporativa e imagen corporativa

³ *Ídem* p. 16- 23.

⁴ Fernando Ramos, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Editorial Universitas, S. A., España, 2002, p,17

Como parte de una realidad y de un entorno tangible, una organización proyecta su identidad, misma que es captada por sus diversos públicos y codificada de acuerdo con las características los mismos, generando una imagen en su mente; por ende, cabe puntualizar tanto la imagen como la identidad corporativas.

1.2.1 Definición de Identidad Corporativa

La definición construida anteriormente con referencia a la identidad, trasladada al ámbito organizacional convierte a la identidad corporativa en

la personalidad de la organización, es la conjunción de su historia, su ética y su filosofía de trabajo, también está formada por poscomportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección [...] es el conjunto de características, valores y creencias con la que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones⁵

Es decir, son las características que la organización ha adoptado como propias, de acuerdo con su naturaleza, mismas que la hacen distinta de sus símiles, es la concepción que quiere construir en sus diversos públicos de sí misma, emitida de manera voluntaria o no.

1.2.2 Definición de Imagen Corporativa

Como se mencionó con anterioridad, la imagen corporativa es distinta de la identidad corporativa, debido a que se construye en la mente de los receptores. A continuación puntualizaré lo que conceptualmente se conoce como imagen corporativa.

El elemento por el cual es transmitida la identidad de la organización es la imagen corporativa, que para Capriotti es “la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad [...] la estructura mental de la

⁵ Paul Capriotti, *op. cit.*, p. 140.

organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”⁶; de ésta manera, como cualquier estructura, se forma por distintos atributos que se interrelacionan constituyendo redes; continuando con la ideología de Capriotti y parafraseándolo, los distintos elementos que se pueden encontrar en la imagen corporativa son por un lado cognitivos, mismos que se refieren a los vinculados con el conocimiento que puede ser sometido a comprobación, es decir al conocimiento real; y por otro lado afectivos, que se remiten a los elementos dados de carácter emocional, regidos por los sentimientos y que carecen de análisis.

Es decir, los distintos mensajes emitidos por la organización, de acuerdo con lo que desea que sus públicos piensen de ésta, sean voluntarios o involuntarios, influyen en ellos de distintas maneras: ya sea por experiencias propias y reales o por sentimientos que provocan.

1.2.2.1 Proceso de formación de la imagen corporativa

Pero como toda construcción, en este caso mental, la imagen tiene cierto procedimiento en la mente del receptor, mismo que citaré a continuación.

De acuerdo con la identidad que proyecta la organización, los distintos públicos comienzan a otorgarle características con que construyen la ya mencionada imagen, es decir atributos. Mismos que, en relación con su nivel de importancia para los primeros, pueden ser centrales, es decir, los atributos básicos que definen a la imagen de una organización, mismos que son esenciales para la misma y se dividen por un lado en básicos, que son los que el receptor considera que toda organización debe tener, los que constituyen a cualquier ente del ramo; por otro lado, también existen los atributos discriminatorios, que se refieren a los atributos que son factor diferenciador de la organización en cuestión con referencia a sus símiles existentes en el mercado, es decir, lo que la hace única e irrepetible con referencia a las demás o a la competencia.

⁶ *Ibid.*, p.28- 29

Con base en la clasificación que le den los públicos a los atributos que perciben de la organización, desarrollarán la imagen corporativa, proceso que se puede clasificar en distintos niveles de acuerdo con la amplitud (cantidad) o profundidad (abstracción) de atributos que considere.

En primera instancia, se encuentra el nivel de desarrollo alto, que se da cuando el público en específico de la organización, está muy interesado en el tema o sector al que ésta pertenece.

El siguiente nivel, es el nivel de desarrollo medio, clasificado así cuando el público en cuestión está interesado en la organización, su tema o sector, pero no en gran medida, simplemente en contextualización.

Finalmente, se encuentra el nivel de desarrollo bajo, que ocurre cuando el público no se encuentra interesado en el tema o la organización en un nivel considerable, además de considerar para la misma atributos tanto limitados como genéricos.

Considerando la relación que se da entre los factores anteriores, el receptor se localiza en cierta posición dentro del mapa de públicos, priorizando los atributos que identifica de la organización y tomando en cuenta tanto el nivel de desarrollo, como los elementos cognitivos que percibe, construye la imagen corporativa de una organización.

1.2.3 Públicos: status, rol, relaciones y estructura

Para poder entender el proceso de construcción de la imagen corporativa, es necesario comprender la relación que tiene el receptor con la organización en cuestión, ya que es distinta de acuerdo con la función que cumple para ésta, por lo que a continuación se describirá dicha relación y los factores que provocan la existencia de distintas relaciones con la organización.

En referencia a dicha diferencia de relaciones, a los receptores se les denomina públicos, por lo que un público es un “conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización.”⁷

⁷ *Ibid.*, p.39

Con status me refiero a la posición, al “lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales”⁸, mismo que está directamente relacionado con el organigrama, con el cargo que ocupa dentro de la organización.

Por otro lado, dentro de la definición de público podemos encontrar el término *rol*, con el que me refiero a las actividades que debe realizar dicho individuo de acuerdo con su status, lo que se espera del mismo y lo que está obligado a llevar a cabo, dependiendo de la relación que tenga con la organización.

Así un individuo que ocupa un lugar con respecto a una organización y desempeña un papel cumpliendo ciertas actividades, debe ser regulado, es decir, genera *expectativas*, ya que se esperan ciertas actividades y logros por parte del mismo, se espera que un operativo cumpla sus funciones ejecutando las labores que le corresponden, mientras que de un directivo, se espera guíe a la organización por un camino en el que cumpla sus objetivos.

Hay algunas expectativas que son fijas, establecidas con anterioridad y pueden ser aplicables a cualquier sujeto que juegue el rol en cuestión. De acuerdo con la cantidad de dichas expectativas se conformará el nivel de institucionalización del rol del público: por un lado, los roles que pueden sufrir variaciones mientras cumplan con sus funciones, se les denomina no institucionalizados, mientras que los roles que son sumamente específicos en sus características y expectativas, son denominados roles institucionalizados.

La institucionalización del rol se encuentra directamente relacionada con la importancia que tenga para la organización el rol que juegue el sujeto, es por ello que normalmente, los empleados juegan roles institucionalizados

Sin embargo, en este punto de institucionalización del rol, siempre se llevan a cabo ciertas variaciones, debido a la internalización que debe realizar el sujeto con respecto del primero, por lo que, de acuerdo con el marco de referencia de cada individuo, éste le agrega ciertas características específicas e intrínsecas.

De ésta manera un rol de público, es decir, las tareas que debe realizar y el papel que debe jugar en la organización, se conforma en primera

⁸ *Ibid.*, p.37

instancia, por unas expectativas institucionalizadas de rol, mismas que se estipulan a priori y por la organización y, por otro lado, por expectativas no institucionalizadas, definidas posteriormente y por el individuo que cumpla dicho rol y ocupe cierto status, gracias a la interacción que tenga en específico con el ente del que forma parte.

Retomando dicha lógica de estructura de los públicos, un individuo no juega un solo papel en una organización, es decir, no desempeña un solo rol dentro de la misma, situación que puede provocar cierto conflicto a nivel interno. Sin embargo, sí existe un rol más importante para dicha persona, es decir, un rol de público priorizado.

De acuerdo con la estructura de los públicos de una organización, los individuos que pertenecen a un mismo público, es decir, que tienen un mismo status y desempeñan un mismo rol, tienen una gran probabilidad de desarrollar una relación estrecha entre ellos, de tener un sentido de pertenencia entre sí mismos, lo que implica que compartan expectativas.

Gracias a dicha interacción se da la organización explícita del público, que tiene como fin volver más eficiente la acción del mismo, y se refiere a la acción coordinada entre los individuos que pertenecen al mismo.

Para comprender las relaciones que se pueden formar entre los distintos públicos y la organización, es necesario entender la estructura de los mismos, que se clasifica de acuerdo con los vínculos existentes en estos.

En primer lugar, existen los lazos que son establecidos entre el ente en cuestión y las distintas organizaciones que ejercen autoridad sobre ella, como instituciones oficiales y organizaciones sociales y son denominados permisivos (enabling).

En segundo lugar se encuentran los lazos funcionales o funcional, que se refieren por un lado a los existentes con las organizaciones o públicos proveedores del ente en cuestión y por otro, a los que toman lo que la organización produce o provee.

Finalmente se encuentran los lazos denominados difusos o diffused, debido a que se dan en la relación existente entre públicos que no cuentan con una organización formal, mismos que se encuentran en el exterior del ente.

El factor anterior, aunado a los flujos de información existentes entre los diversos tipos de públicos, hace posible la existencia de distintas técnicas y métodos para que obtengan información de la organización.

1.2.3.1 Obtención de información

Cualquier público perteneciente a una institución, necesita cierta información para poder construir la imagen de la organización a la que pertenece, a continuación, se desarrollará dicho proceso.

Para poder puntualizar correctamente el proceso de formación de imagen corporativa, es necesario comprender, el papel que juega la interacción existente entre diversos públicos, en cuestión de obtención de información.

El conjunto de públicos que tiene una institución, constituye la infraestructura de los públicos, misma que, con base en el flujo de información existente entre éstos, tiene distintas denominaciones.

A los públicos de los cuales otro público en específico obtiene información, se le denomina infraestructura de la información; por otro lado, a los públicos que tienen influencia o afectan directamente a un público en cuestión de su decisión, opinión o conducta, se les denomina infraestructura de influencia.

Dicha circulación de información presente en los distintos públicos, así como la metodología de obtención de la misma, conforman el proceso de formación de la imagen corporativa. Dependiendo de la relación que tenga cierto público con la organización, este elegirá estrategias y fuentes de obtención de información, por lo que la última se clasifica en diversos tipos, mismos que tienen ciertas características de influencia en los públicos.

Como primer fuente de información, se encuentra la socialmente mediada, que se caracteriza por el proceso de selección, interpretación y acondicionamiento que realiza la fuente, lo que desemboca en que sea manipulada con antelación.

En segundo lugar, la información directamente experimentada, es denominada así, debido a su método de obtención: experiencia personal. Es

decir, la interacción realizada a nivel personal entre los públicos y la organización en cuestión.

Como se mencionó con anterioridad, además de las fuentes elegidas por los públicos, éstos también se sirven de diversas estrategias para obtener información, es decir, realizan una búsqueda, que se tipifica de acuerdo con la implicación que tiene el público en el proceso.

La búsqueda que implica mayor interacción por parte de los individuos, se denomina búsqueda activa y se da cuando los individuos estipulan ciertas condiciones tanto para observar como para escuchar a las diversas fuentes de información, sin embargo, no realizan ningún tipo de interacción con esta.

Por otro lado, la búsqueda interactiva, como su nombre lo indica, existe cuando los individuos experimentan interacción directa con la fuente emisora, habilitando la posibilidad de realizar preguntas a la misma, con el fin de esclarecer dudas o aumentar la cantidad de información que reciben.

La búsqueda pasiva de información, que también se encuentra presente en los públicos, se da cuando el individuo simplemente selecciona la información que le es enviada, sin realizar un proceso de búsqueda.

La elección de cierta estrategia de obtención de información, se da en función de diversos factores, como el grado de interés o importancia que el individuo de a cierta organización o a elementos referentes a esta y es denominado grado de implicación o level of involvement. Mientras más implicación exista, se tenderá a elegir una estrategia activa y viceversa.

Otro factor que determina la estrategia de obtención de información a elegir, son las experiencias previas que el individuo tenga con la organización, mismas que pueden tener dos papeles: por un lado, cuando existe una gran cantidad de experiencia con una organización en específico, se denomina experiencia de profundidad y suele relacionarse con estrategias activas de búsqueda de información.

Por otro lado, cuando un individuo tiene diversas experiencias en un tema en específico en gran cantidad de organizaciones, se denomina experiencia de amplitud y suele ser factor de elección de estrategias pasivas de obtención de información.

Como en cualquier investigación, ya sea pasiva o activa, existen diversas fuentes de información, mismas que la permean hacia los públicos y serán

descritas a continuación de acuerdo con la clasificación elaborada por Capriotti:

Como primer fuente de información, se localizan los medios de comunicación masiva o *mass media*, dentro de los cuales se encuentran los mensajes comerciales emitidos por la organización o por organizaciones pertenecientes al mismo ramo de ésta, en los que interviene en menor medida el medio y son altamente controlables por el ente que los elaboró.

Aunado a ellos, se encuentran las noticias, mismas que los públicos consideran como propias del medio y en las que éste interviene de una manera más significativa, tanto en la selección de temáticas a transmitir, como en la metodología que utilizarán al plantear las mismas.

En este primer punto, la información que llega a los individuos no es totalmente factor de influencia para ellos en la formación de la imagen institucional, ya que ésta dependerá del uso que hagan los públicos con respecto de dicha información, así como de la dependencia que tengan hacia los medios en cuestión.

Como segundo factor de obtención de información, se encuentran las relaciones interpersonales, factor que puede influir en mayor medida en otro individuo, en comparación con los medios de comunicación masiva, gracias a la cercanía existente entre el emisor y el receptor.

La información emitida por un individuo, de acuerdo con su percepción de la organización, puede influir en la construcción de la imagen que otro individuo, cercano a éste y al cual le transmitió su información ya codificada, construya.

Dependiendo del conocimiento que se tenga con respecto de la información referente a una organización, así como con el manejo y dominio que de la misma, existen los grupos de referencia, denominados así, debido a la influencia que pueden tener en el comportamiento individual.

Los distintos grupos de referencia, de acuerdo con el tipo de influencia ejercida en los individuos, se dividen en dos: por un lado se encuentran los que realizan influencia informativa, que se refiere a que los individuos acepten y asimilen ésta como evidencia de la realidad y con base en ella guíen su comportamiento.

Por otro lado, se encuentran los grupos de referencia que ejercen influencia normativa, es decir, que la información tiende a adecuarse a las expectativas de los demás. Esta a su vez, se divide en dos: la utilitaria, que se refiere a que el individuo busca cumplir las expectativas de los demás con el fin de obtener recompensas o evitar castigos, y la de identificación, que se da, cuando el sujeto en cuestión se sirve de las normas y valores grupales para utilizarlos como guía de la conducta propia.

Como tercer fuente de información empleada por los distintos públicos, se encuentran los líderes de opinión, que son personas que, de acuerdo con la imagen que manejan, así como la información y dominio que poseen de la misma, pueden tener opiniones y acciones que ejerzan influencia en los individuos de un área determinada.

Como cuarta fuente de información, se localiza la experiencia personal, misma que puede ser enmarcada por las anteriores y se divide en dos: la experiencia personal comercial y la experiencia personal institucional.

La primera se refiere a todo intercambio comercial (en cuestión de productos o servicios, dependiendo del giro de la misma) que la persona realice con la organización y a su vez, se divide en dos: la directa, se denomina así cuando se trata de interacción de persona a persona, es decir, con los empleados; y la denominada indirecta, que se refiere a la experiencia personal establecida por medio del uso o consumo de los productos o servicios que elabora o presta la organización.

La segunda fuente de información referente a la experiencia personal, es la denominada institucional, denominación que es otorgada al contacto que realiza una persona con la organización como institución social, se lleva a cabo de persona a institución.

Las distintas fuentes de información utilizadas por los individuos y citadas con anterioridad, entran en un constante juego en la percepción del individuo, efectuando interacción permanente y volviéndose interdependientes entre sí.

Aunado a ello, la información emitida por una o por otra fuente, es complementaria a la emitida por las demás, debido a que el individuo realiza una suma de distintas características transmitidas por las diversas fuentes.

Además, dicha información puede ser similar o igual con respecto de la emitida por otra fuente, a la que se le denomina convergente, mientras que, cuando la información es referente a dos puntos distintos u opuestos entre sí, se le denomina divergente.

De acuerdo con el grado de accesibilidad que tengan los diversos públicos a las fuentes de información con referencia a la organización, éstas poseerán cierto grado de credibilidad: a mayor accesibilidad, más credibilidad.

1.3 Imagen institucional

Todo el tiempo, en los distintos trabajos de investigación, se habla de imagen corporativa, de organizaciones, de instituciones. Pero para el presente escrito, considero de gran importancia utilizar la clasificación idónea, de acuerdo con las características particulares del objeto de estudio, para lo cual cabe aclarar lo que es imagen institucional. Considero importante comenzar por la aclaración del término institución.

1.3.1 Institución

Norberto Chaves realiza una clasificación de los distintos tipos de organizaciones, en la que identifica a las instituciones gracias a su atributo principal: el no tener fines lucrativos, es decir, "...suelen ser consideradas 'instituciones' todas las entidades públicas o privadas que administran y gestionan actividades sin fines de lucro directo..."⁹, sin tener como fin principal el intercambio de sus productos o servicios, por un valor monetario.

Por otro lado, Joan Elías y José Mascaray realizan una puntualización de las características de las instituciones muy similar a la del autor antes mencionado, sin embargo agregan la característica de que carecen de algunos otros factores como la competencia y la atención al cliente, ya que, por obvias razones, no tienen clientes (al no tener fines lucrativos) ni

⁹ Norberto Chaves, *La imagen Corporativa*, Gustavo Gilli, 4ª ed. Barcelona, 1996, p.18

organizaciones que funjan la misma función. Además de diferenciarse en su sistema de gestión, ya que ellas tienen que utilizar recursos que son asignados por presupuesto, dicha gestión viene enmarcada por dos situaciones:

1. El procedimiento burocrático: todo está minuciosamente regulado por normativas y procedimientos que ningún funcionario puede modificar y, por tanto, no se dan las condiciones necesarias para que surjan y se desarrollen iniciativas de mejora.
2. La aceptación universal de que esto ha sido siempre así, y, por tanto, va a ser muy difícil cambiar este estado de cosas.¹⁰

Sin embargo, en el presente, no nos atañe la funcionalidad de los procedimientos, únicamente cité las características que menciona el autor, para poder contextualizar la institución como tal y citar algunas de sus características.

Una vez esclarecido el término de institución, cabe mencionar lo que es la imagen institucional.

1.3.2 Imagen Institucional

De acuerdo con la puntualización anterior del término institución y la definición previa de imagen, la imagen institucional se trata de la reconstrucción que realizan los distintos públicos, de las características de una institución, es decir, de una organización sin fines de lucro, dentro de la que se engloba el Gobierno Federal.

Por lo que en el presente escrito y con la finalidad de utilizar la terminología adecuada, se denominará en todo momento como imagen institucional, identidad institucional, así como todo lo relacionado con la organización que será diagnosticada.

¹⁰ Joan Elías y José Mascaray, *Más allá de la Comunicación interna*. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998, pag. 43-44

1.4 Elementos que conforman la imagen institucional

Como se ha comentado con anterioridad, la imagen institucional es el resultado de la reconstrucción de la identidad institucional en la mente de los públicos, pero existen diversos factores que permiten que dicha construcción se lleve a cabo.

El primero de ellos es la identidad institucional, misma que rige al resto, ya que marca los lineamientos que se seguirán en la organización, se divide en identidad conceptual e identidad visual, a continuación se desarrollarán dichos elementos a detalle.

1.4.1 Identidad Institucional

Como primer elemento que conforma a la imagen institucional, se encuentra la identidad institucional, término que he tocado con anterioridad y que enriqueceré con la definición de Capriotti, quien menciona se trata de un “...conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones...”¹¹, es decir, es un conjunto de ideologías que hacen única a una organización y que rigen las características que tendrá cualquier elemento relacionado con la misma.

Chaves menciona diversas características que deben ser tomadas en cuenta para la construcción del discurso de identidad de acuerdo con las condiciones específicas de interacción que la entidad tendrá con sus públicos:

1. No todos los atributos de identidad deben constituir los contenidos de la imagen.
2. No todos los atributos deben ser comunicados.
3. Que comunique “lo que debe comunicar”.
4. Seleccionar la información para evitar que los mensajes intrascendentes produzcan ruido.

¹¹ Paul Capriotti, *op. cit.*, p.140

5. La recuperación y explicitación de los condicionantes permitirá su uso como parámetro conductor del estilo ya disponible.
6. La verificación podrá redundar en modificaciones en el repertorio de atributos que configuran el discurso de identidad o en el orden de jerarquía de los mismos.¹²

Tanto para Chaves como para diversos autores, es importante poner gran atención a las ideas que conformarán la identidad institucional, ya que se basará en ella cualquier situación relacionada con la institución e influirá en gran medida en la construcción de la imagen por parte de los públicos.

1.4.2 Categorías Básicas

Hay algunas organizaciones que no se encuentran conformadas por un solo ente, sino que están constituidas por varios (algunos autores, con base en su actividad comercial, les llaman corporaciones) y su identidad está de una manera específica. Olins realiza una clasificación de acuerdo con el nivel de influencia que tiene la identidad de la organización que rige a las demás con respecto de estas y las divide en:

1. Monolíticas: la organización utiliza un nombre y un estilo visual únicos en todas sus manifestaciones. Estas empresas son fanáticas del control detallado de todas las manifestaciones de su identidad. Ventajas: es la forma más clara y económica de declarar las normas de comportamiento, lo que ofrece a los clientes, a los proveedores y al personal y lo que se espera de ellos. Subraya que un mensaje sencillo es mucho más claro que cuatro o cinco mensajes distintos. Desventajas: exige coherencia de comportamiento y calidad, atención minuciosa al detalle y autocrítica continua¹³ (como Coca-Cola).
2. De respaldo: la organización consta de un grupo de actividades o empresas que la respaldan con el nombre de la

¹² Norberto Chaves, *op. cit.*, p. 123-124

¹³ Wally Olins, *Identidad Corporativa, proyección en el diseño de la estrategia comercial*, Celeste Ediciones, Madrid, 1992, p.78, 88 y 96.

identidad del grupo. Estructura: formada por una serie de partes individuales claramente identificadas pero también percibidas como parte de un todo más amplio¹⁴ (como las distintas facultades pertenecientes a la UNAM).

3. De marcas: la organización opera por medio de una serie de marcas, que pueden ser independientes entre sí y con respecto a la sociedad¹⁵ (como Procter & Gamble).

De esta manera se construye y clasifica el discurso de identidad (como le llaman algunos autores a la identidad institucional), con el fin de identificar más fácilmente las diversas características del mismo.

Como se mencionó anteriormente, la identidad institucional se conforma por identidad conceptual e identidad visual, ésta última será detallada a continuación.

1.4.3 Identidad conceptual

Denominada por algunos autores como cultura corporativa. Su nombre lo indica, la identidad conceptual se refiere a conceptos, a ideas que conforman las características de la organización. Capriotti la define como:

El conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidos y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos. Se forma a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía. Representa “lo que la organización realmente es, en este momento”¹⁶

Así, la identidad conceptual rige en todo momento, consciente o inconscientemente, los diversos comportamientos y mensajes que se emiten en la organización, algunas de las cuales, la siguen sin tenerla formalizada (redactada en un documento), lo cual puede llegar a funcionar en primera

¹⁴ *Ibid.*, p.78, 100

¹⁵ *Ibid.*, p. 78

¹⁶ Paul Capriotti, *op. cit.*, p.147

instancia en el cumplimiento de sus tareas, sin embargo, lo ideal es formalizarla para facilitar su internalización y transmisión.

La construcción de la identidad conceptual (a nivel formal e informal) se encuentra influida por diversos factores, que marcarán los lineamientos y pautas a seguir en la organización. Para Capriotti dichas influencias radican en:

1. La personalidad y normas del fundador.
2. La personalidad y normas de personas clave: los directores generales que han sucedido al fundador o las personas que han sido designadas para establecer políticas globales.
3. La evolución histórica.
4. Los hechos y fracasos en la organización
5. La personalidad de los individuos: en función del talante dialogante o negociador de las personas, se podrá llegar a una cultura compartida como resultado del consenso entre sus miembros.
6. El entorno social: en la escala organizacional, las personas reproducen, en cierta medida, las formas culturales adoptadas y aceptadas a nivel social.¹⁷

Los factores anteriores sirven de parámetros básicos al momento de definir la identidad conceptual de una organización. Pero esta a su vez se encuentra constituida por distintos elementos, que servirán como factores de identificación de una organización.

1.4.3.1 Nombre

El primero de ellos es el *nombre* de la organización, que constituye el primer elemento identificador de la misma. “Relaciona a la institución con el modo de llamarla, al tiempo que la denomina, describe o acota.”¹⁸, se trata de la palabra o conjunto de palabras que se utilizarán para referirse a la institución, para poder puntualizar que se está hablando de ella.

¹⁷ *Ibid.*, p.147- 149

¹⁸ Fernando Ramos, *op. cit.*, p. 37

Capriotti realiza una clasificación de los diversos tipos de nombres de acuerdo con los parámetros utilizados para su construcción:

1. Nombres personales, generalmente del fundador.
2. Descriptivos.
3. Abreviaturas
4. Siglas
5. Nombres inventados
6. Nombres sugestivos de analogías¹⁹.

Cervera Fantoni, denomina al hecho de nombrar a una organización como estrategia de *namimg*, y elabora algunos principios de la misma:

1. Los estudios demuestran que los consumidores recuerdan un 30% menos las siglas que los nombres de las empresas.
2. Deben evitarse los nombres excesivamente largos o complejos.
3. Evitar nombres negativos.
4. Evolucionar nombres.
5. Otros deben evolucionar por las características del negocio.
6. En algunos casos el nombre tiene problemas de percepción por parte del mercado.²⁰

1.4.3.2 Filosofía

El siguiente factor de la identidad conceptual es la *filosofía*, es decir, "...la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la misma...²¹". Representa la ideología de la organización como tal, la *manera de pensar* de ésta y paralelamente a la identidad institucional, se encuentra conformada de acuerdo con la estructura organizativa, con el nivel de autonomía que tenga cada departamento.

¹⁹ Wally Ollins, *op. cit.*, p.178

²⁰ Angel Luis Cervera Fantoni, *Comunicación total* Esic Editorial, Madrid, 2004, pag. 111 y 112

²¹ Paul Capriotti, *op. cit.* p.141

Cuando una organización tiene parámetros estándar es estipulación de filosofía a nivel compañía y esta es divulgada y asumida por cada miembro de la misma, se denomina filosofía centralizada; mientras que la filosofía descentralizada, se da cuando se puntualizan ciertos valores y principios generales en toda la organización, pero cada unidad también posee su propia filosofía institucional, individual y diferenciada, acorde con su propia personalidad y características, también es denominada como filosofía de paraguas.

De acuerdo con los objetivos de las distintas organizaciones, se decidirá la necesidad de establecer una filosofía ya sea centralizada o descentralizada, sin embargo es de gran importancia su estructuración, ya que marcará el eje rector de cualquier mensaje que la organización emita hacia el exterior, además:

1. Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites.
2. Señala los objetivos globales y finales de la organización.
3. Favorece la elaboración de la estrategia de identidad.
4. Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
5. Facilita la labor de las personas implicadas en la comunicación corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización y los contenidos claves de los mensajes corporativos.²²

La filosofía de una organización, al ser una ideología, un valor intangible en una organización, está conformada por ciertos elementos, parámetros a seguir que cumplen una función específica dentro de la misma.

1.4.3.3 Misión

El primero de dichos elementos es la *misión*, que "...define el negocio (o tarea) de la organización, establece qué es y qué hace..."²³, es decir para qué

²² *Ibid.*, p.141

²³ *Ibid.*, p.142

se conformó, qué necesidad del entorno satisface o qué función cumple dentro del mismo, es la razón de ser como tal.

Es importante para los diversos públicos identificar claramente la misión de la organización, ya que de esta manera pueden clasificarla y situarla en cierto lugar (conceptual) de acuerdo con las tareas que realiza.

Particularmente en el público interno, es crucial tener clara la misión de la organización, debido a que de ésta parte el proceso de socialización, en el que comienzan a sentirse parte de la misma, además de tener identificada específicamente su participación en el proceso del cumplimiento de la misión de la organización.

Existen ciertos principios que es preferible sean aplicados en la elaboración de la misión institucional:

1. Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
2. Debe ser lo bastante limitada para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para dar cabida al crecimiento creativo.
3. Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
4. Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
5. Declararse en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.²⁴

Debido a que se trata del texto que estará presente prácticamente en todo momento en la organización, es imprescindible que se estructure cuidadosamente, con el fin de :

1. A efecto de garantizar un propósito unánime de la organización.
2. Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
3. Establecer una tónica general o clima organizacional.
4. Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y curso de la organización, y las que no

²⁴ Elizabeth Vidal Arizabaleta, *Diagnóstico organizacional*, Colombia, 2ª edición, Ecoe Ediciones, 2004, 320pp pag. 106

- puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.
5. Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.
 6. La misión debe tener sentido en contexto internacional.²⁵

Aunada a la información antes mencionada, la declaración de la misión de debe estructurar con el fin de contener la información básica que de respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la necesidad a la que está dando respuesta la organización?
2. ¿Quiénes son los clientes?
3. ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
4. ¿Dónde compite la empresa?
5. ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?
6. ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
7. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
8. ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?
9. ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
10. ¿Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial?²⁶

1.4.3.4 Visión

Por otro lado se encuentra la *visión* de la organización, que se refiere "...a dónde quiere llegar la misma. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. No debe ser algo utópico pero tampoco

²⁵ *Ibid.*, pag. 106

²⁶ *Ibid.*, pag. 107

una propuesta 'fácil', debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización..."²⁷.

De acuerdo con los distintos cambios que sufre la realidad organizacional, se debe actualizar la visión, ya que conforme transcurre el tiempo, en teoría, se debe estar alcanzando y una vez situada la organización en un punto cercano al ideal, se debe modificar con el fin de que siga constituyendo un factor motivante para los miembros de la misma.

Algunos autores consideran que la duración de éste proceso es de 5 años, por lo que es importante estructurar la visión basándose en dicho periodo y actualizarla en este tiempo, se alcance el ideal como tal, o no.

Aunado a ello, la visión debe ser conocida por los públicos externos con el fin de que estén conscientes hacia dónde se dirige la organización, qué es lo que desea, ya que muchas personas identifican dicho factor como crucial para la clasificación de las organizaciones y puede llegar a considerarse como determinante para la elección o no de la misma.

La visión de debe estructurar con base en algunas preguntas:

- ¿Cuáles son los límites (de tiempo, geográficos, sociales) de la visión?
- ¿Cómo se sabrá que ha sido exitosa?
- ¿Conduce a la organización a un futuro mejor?
- ¿Refleja ideales elevados?
- ¿Está clara la dirección y el propósito?
- ¿Inspirará un compromiso entusiasta y valiente?
- ¿Es lo suficientemente ambiciosa?²⁸

Además, la visión debe estar constituida por ciertos elementos:

- La visión debe ser formulada teniendo en cuenta un horizonte de tiempo claramente establecido y la turbulencia del entorno y del mercado.
- La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la organización. Supone que no sólo la función

²⁷ Paul Capriotti, *op. cit.*, p.143

²⁸ Elizabeth Vidal Arizabaleta, *op. Cit.*, pag. 111

de alta dirección esté desplegada, sino también que los líderes naturales de la organización tengan el suficiente espacio y libertad para influenciar la organización de las tareas propias y de su área.

- Debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización.
- Debe tener fuerza, impulsar la acción, generar sentido e inspirar caminos.
- Debe ser realista-posible. Para Baker: “Una visión sin acción es una utopía. Una acción sin visión es un esfuerzo inútil”.
- Debe ser consistente con la misión, los principios, las políticas, los valores y la estrategia corporativa.
- Debe ser conocida por los clientes externos, los internos y por los grupos de referencia.²⁹

1.4.3.5 Valores

El tercer elemento que constituye la filosofía son los *valores* mismos que al paralelo de su función en los individuos, “...representan el cómo hace la organización sus negocios [cómo cumple su misión]. Cuáles son los valores y principios profesionales. También incluyen los valores y principios de relación: aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas...”³⁰, es decir, son factores, características de comportamiento que rigen en una organización.

Formalizados o no, los valores se reflejan (como elemento constitutivo de la identidad organizacional) en toda situación relacionada con la organización y pueden llegar a influir en el comportamiento de ésta con el entorno, en la manera en que participa e interactúa con el mismo.

El ideal de cualquier organización es que dichos valores salgan de sus paredes o de su campo de trabajo y formen parte de la vida de quien labora en la misma, refiriéndonos a público interno, muchas veces puede suceder de esta manera.

²⁹ *Ibid.*, pag. 112

³⁰ Paul Capriotti, *op. cit.*, p.14

Además pueden constituir un elemento crucial al momento de seleccionar el personal que trabajará para la misma, ya que es recomendable que los valores personales del candidato sean compatibles con los de la organización.

De acuerdo con la situación en la que influyan con referencia a la organización, se dividen en:

- De uso: conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas.
- De base: conjunto de creencias que la organización tiene sobre los fines u objetivos de su existencia.³¹

1.4.3.6 *Objetivos*

Por último, como elemento constitutivo de la filosofía, se encuentran los *objetivos* que se refieren a “...propósitos y condiciones deseados que la organización busca como una entidad con características propias...”³², convirtiéndose en metas a alcanzar para la misma.

La internalización y conocimiento de los objetivos marcan una misma meta a alcanzar por parte del personal que integra a la organización, facilitando la ejecución de tareas conjuntas y pertinentes para que se logre alcanzar dichos objetivos.

De esta manera, se facilita el que los individuos que pertenecen a la organización, marchen en un solo camino y se sientan comprometidos con la misma, buscando, con la pertinente motivación, lograrlos.

Aunado a lo anterior, forman parte de los parámetros de selección de nuevos integrantes de la organización, debido a que éstos últimos deben tener objetivos que sean, sino similares, al menos compatibles a los de la institución de la cual quieren formar parte.

³¹ *Ibid.*, p.153

³² Mario Krieger, *Sociología de las organizaciones*, Pearson Education, Argentina, 2001, 1ª edición. 592p, pág, 122

1.4.3.7 Otros

Los anteriores son los elementos fundamentales que constituyen a la filosofía organizacional, sin embargo, hay algunas otras ideas que, sin ser cruciales para la concepción de la misma, sí pueden llegar a formar parte de ella:

- *Ritos*: se refieren a actos que las personas que forman parte de la organización llevan a cabo de manera automática, sin pensarlo, que ya forman parte del comportamiento de los mismos, como celebraciones que se realizan y conmemoraciones por fechas especiales.
- *Mitos*: son “leyendas” que se construyen en el público interno, ya sea de acciones o personajes, que sirven como ejemplo a seguir para los integrantes, normalmente las historias de las que forman parte no se encuentran formalizadas y se transmiten vía oral, de boca en boca.
- *Normas*: son reglas definidas y por lo tanto sancionadas en cuestión de procesos o comportamientos dentro de la organización, como no comer frente a la computadora o no fumar en espacios cerrados.
- *Tabúes*: se refiere a situaciones o cuestiones a cerca de las que no se puede hablar en la organización, que no se pueden tocar de manera pública y que solamente constituyen “secretos a voces” para los públicos.
- *Sociolectos*: es la jerga que utilizan normalmente las personas que laboran en la organización, el lenguaje que utilizan y que normalmente, solo conocen los integrantes o quienes son muy cercanos a la organización.

1.4.4 Identidad visual

La identidad conceptual rige a la organización en todos sus factores, pero se encuentra en un plano retórico, en un plano textual, que es percibido por el receptor mediante la codificación de dicho texto.

Sin embargo, no es el único plano identitario que un sujeto percibe de una organización. Como consecuencia de la identidad conceptual, existe la identidad visual, que se refiere a los rasgos de identificación de una organización mismos que se perciben por medio de la vista, de observar los distintos elementos relacionados con la misma.

Como se mencionó con anterioridad, la identidad conceptual debe estar vaciada en la identidad visual ya que, al ser parte de los elementos que conforman a la organización, debe estar regida por los lineamientos que se marcan en la primera.

Además, la estructuración de la identidad visual de una organización debe cumplir con ciertas características o principios para alcanzar su funcionalidad en el mayor porcentaje posible. Ramos, citando a Villafañe los denomina principios generales de identidad visual:

- Principio simbólico: se refiere a la relación que debe existir entre la empresa y la identidad visual, es decir, la coherencia con respecto de la identidad conceptual, con la que debe ser elaborada y estructurada la identidad visual. Debe *simbolizar* a la organización, llegar a ser elemento
- Principio estructural: retoma la sencillez y eficacia que debe existir en los elementos de identidad visual, es decir, que comuniquen pertinentemente la identidad conceptual de una organización utilizando los principios más sencillos que se tengan a la mano.
- Principio sinérgico: se refiere al mayor grado de aprovechamiento posible de los dos principios generales anteriores, en relación tanto de los elementos de identidad visual como de las aplicaciones del programa.
- Principio de universalidad: se aplica al realizar los diseños de identidad visual con la intención de que éstos sean permanentes y durables, evitando, en la medida de lo posible, modas o concepciones circunstanciales.³³

³³ Fernando Ramos, *op. Cit.* p. 38-39

Una vez delimitadas las características que se deben tener en cuenta al momento de diseñar los elementos de identidad visual, procederé a identificar los principales, mismos que se aplican a la mayoría de las organizaciones en la actualidad.

1.4.4.1 Logotipo

El primero de estos elementos es el *logotipo*, que se refiere al diseño en términos gráficos del nombre con el cual es denominada la organización, es uno de los elementos más distintivos de ésta. Parafraseando a Ramos quien cita a Regouby, el logotipo debe tener ciertas características:

- Ser único y exclusivo, por lo tanto inherente de la organización en cuestión.
- Evocar la identidad de la organización, al formar parte de los elementos de imagen de la misma.
- Ser aplicable a todos los soportes de la comunicación, con el fin de mantener una concordancia entre todos éstos y el diseño de imagen que se maneja.
- Ser coherente con la realidad y la vocación de la organización, por lo tanto, coherente con la identidad organizacional.³⁴

1.4.4.2 Imagotipo

El segundo elemento de imagen principal de imagen, es el *imagotipo*, mismo que, según Chaves es un "...signo no verbal que posee la función de mejorar las condiciones de identificación al ampliar los medios..."³⁵, es decir, una imagen sencilla que represente a la organización. Normalmente se coloca acompañando al logotipo, sin embargo, hay imagotipos tan posicionados que no necesitan el soporte del primero y pueden sustituirlo en algunos o todos

³⁴ *Ibid.*, p. 39

³⁵ Norberto Chaves, *op. cit.*, p.51

los elementos comunicacionales, algunos autores lo llaman símbolo y reúne toda la identidad de la institución.

1.4.4.3 Gama Cromática

Por otro lado, se encuentra la *gama cromática* de una organización, que se trata de los colores utilizados dentro del diseño de la imagen institucional de la misma.

Es importante al momento de elegir ciertos colores, ya que éstos llegarán a ser referente de la organización para los públicos y deben reforzar la identidad conceptual, gracias a la carga emocional que contienen los mismos, se elijan considerando la premisa anterior, así como la estética y la fuerza señalética que contengan.

Como parte de los elementos de identidad visual, se pueden utilizar a modo de armas para posicionar a la institución en la mente de los públicos, por lo que depende del ideal de la organización, aplicar la gama cromática como refuerzo en los distintos canales de comunicación de la identidad organizacional.

Hay organizaciones que han llegado a posicionar tanto su gama cromática en la mente de los públicos, que el simple echo de ver dicha combinación en cualquier sitio, puede llegar a remitirlos inmediatamente a la organización en cuestión, como la gama cromática de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM): azul y oro.

No es total y absolutamente necesario utilizarla en cualquier elemento relacionado con la organización, sin embargo, es lo recomendable debido a que de esta manera, se refuerza el emisor del mensaje.

1.4.4.4 Alfabeto corporativo (tipografía)

Cuando se diseña la identidad visual de una institución, se debe considerar cualquier elemento que pueda ser transmisor de la ideología de la institución, para lo cual el *alfabeto corporativo* no es la excepción.

El alfabeto corporativo se refiere a la tipografía que de preferencia, ha sido diseñada especialmente para uso de la organización. En muchas ocasiones, las instituciones simplemente eligen alguna tipografía ya existente debido a que de esta manera, se ahorran el esfuerzo de diseñarla.

Sin embargo es preferible, como mencioné anteriormente, que se diseñe una tipografía especialmente para cada institución, ya que de esta manera, se diseñará vaciando los distintos signos identitarios en la misma, y podrá transmitirlos con su simple uso.

Es importante que se elija o diseñe una tipografía que sea adecuada para ser utilizada en conjunto con el logotipo y el imatipo. Además de que al momento de aplicar la gama cromática tanto en los distintos caracteres que la conforman, así como en las aplicaciones tangentes, conserven su legibilidad y transmitan la ideología de la organización.

1.5 La comunicación de la imagen institucional

Retomando el esquema de comunicación básico puntualizado al principio del presente escrito, todas las características de la imagen institucional (por lo tanto de la identidad institucional), se posicionan en el mensaje en sí, en lo que se está transmitiendo, la idea o concepto que el emisor quiere que el receptor decodifique y posicione en su mente, por lo que es de notoria importancia explicitar dicho proceso y las distintas normas y canales por los que se lleva a cabo.

Cabe aclarar que los distintos elementos citados en el apartado anterior, se refieren a diversos códigos utilizados por la institución para la transmisión de la identidad institucional, a distintas formas de llegar al mismo fin, mismas que se apoyan y refuerzan entre sí todo el tiempo, siendo de gran valor en el mismo, más que la calidad (término que personalmente considero muy ambiguo), la congruencia que exista entre estos.

1.5.1 Áreas de comunicación

Existen diversas clasificaciones de las áreas por medio de las cuales se lleva a cabo la comunicación de la imagen institucional, de acuerdo con el autor que se maneje, sin embargo, en el presente escrito utilizaré la clasificación realizada por Wally Olins, quien clasifica a los diversos canales en los siguientes:

1. Productos y servicios: se refiere a lo que la empresa fabrica o vende, el producto final por el cual fue creado.
2. Entornos: es decir, el lugar geográficamente hablando donde se realiza el punto anterior, con todos los elementos que pueden ejercer influencia en el mismo.
3. Información: la manera en la que la institución hace del conocimiento de los diversos públicos el primer punto, las distintas técnicas y características que constituyen los mensajes emitidos por la misma.
4. Comportamiento: se refiere a la forma en que el personal de la empresa se comporta en sus relaciones tanto internas como externas, ya que en ellos se ve reflejada la filosofía institucional.³⁶

1.5.2 Normas

Debido a la existencia de múltiples canales y vías de comunicación dentro de cualquier institución, es importante unificar las características que tendrán los mensajes que serán transmitidos por los mismos. Por lo que, para lograr una aplicación idónea de los anteriores, con respecto del alcance del ideal, así como de explotar al máximo la capacidad que tienen de reforzarse entre sí, es prudente puntualizar ciertas normas de transmisión de mensajes, dentro de la organización.

Las normas permiten una unificación y concatenación de las características intrínsecas de cada mensaje emitido por la organización (esto es en cualquiera de las distintas áreas de comunicación de la imagen

³⁶ Wally Olins, *op. cit.*, p.29

institucional), con el fin de lograr una congruencia en el mayor grado posible entre éstos y de ésta manera bombardear a los distintos públicos reforzando cualquier mensaje emitido.

Si no se aplicaran dichas reglas o simplemente no existieran, puede caer la institución en transmitir mensajes contradictorios o que no colaboraran al alcance de su ideal.

Además es importante especificar detalladamente a nivel técnico, las distintas características que formarán parte del mensaje, con el fin de que sea congruente al momento de su reproducción y no se preste a dualidades.

Lo anterior en el punto de reglamentación y uso, pero además existen diversas formas y técnicas de transmitir mensajes, es decir, modos de comunicación, mismos que se puntualizan a continuación.

1.5.3 Modos de comunicación

Dentro del proceso de comunicación de la identidad institucional, existen diversos modos de lograr dicha meta, es decir, distintas técnicas empleadas por las organizaciones para llevar a cabo el punto citado.

Capriotti, citando a Costa³⁷, puntualizó una sencilla clasificación de los diversos modos de comunicación de la razón de ser de una organización.

En primer lugar se encuentra el *directo* que se refiere a todo lo que la organización hace como tal, todas las acciones que lleva a cabo en la realidad y que son percibidas por los distintos públicos, como la elaboración de los productos o el lanzamiento de diversas estrategias de mercado con el fin de aumentar el nivel de rotación de los mismos en los anaqueles.

Pero una cosa es lo que se hace como tal, y otra muy distinta es pregonar situaciones o acciones que no son reales, única y exclusivamente con el fin de desarrollar una idea en particular en la mente de los diversos públicos. A éste punto se le denomina modo de comunicación *indirecto*. Es decir, todo lo que la organización dice que hace. Retomando el ejemplo del modo anterior, una cosa es producir algo (modo directo), y otra muy distinta

³⁷ Paul Capriotti, *op. Cit.*, p.24-25

es estructurar una idea falsa con respecto a cierta característica del producto, cuando en la realidad no es así (modo indirecto y muy utilizado actualmente).

Como se ha mencionado con anterioridad, es de suma importancia mantener congruencia también en los modos de comunicación, es decir, entre lo que se hace y lo que se dice que se hace, debido a que se puede llegar a perder la credibilidad de los distintos públicos cuando la brecha es notoria en demasía.

Los puntos anteriores se refieren al acto comunicativo como tal, su reglamentación y la manera en que se llevarán a cabo, sin embargo, también es de suma importancia conocer el fin de la imagen institucional, la tarea que cumple para una institución. Es por ello que en el siguiente apartado, se detalla la función de la misma.

1.6 Función de la imagen institucional

Todo mensaje comunicacional tiene una razón de ser, de existir y no es la excepción la imagen institucional. Como se ha mencionado con anterioridad, la identidad organizacional es proyectada y con base en los distintos mensajes que se emiten, los públicos diversos de la organización en cuestión, construyen una imagen en sus mentes de la institución.

Dicha imagen contribuirá a la conceptualización que los receptores realicen de la misma, es decir, a la atribución de diversas características que harán con respecto de la organización.

Como todo factor, la imagen institucional juega un papel trascendental, comenzando en el hecho de que se constituye en los diversos públicos de las instituciones, mismos que interactúan con ellas y permiten su existencia en todo sentido.

Pero además de la función que cumple la imagen institucional, también tiene gran importancia para las organizaciones, misma, que se menciona a continuación.

1.7 Importancia de la imagen institucional

Es bien sabido que en la actualidad existe una saturación de mensajes en el ambiente, que son emitidos por la multiplicidad de medios utilizados. Tal cantidad de mensajes, percibidos en periodos excesivamente cortos, hacen prácticamente imposible que puedan ser retenidos en su totalidad por los receptores.

De esta manera, se vuelve imprescindible para las organizaciones el intentar mantenerse latentes en la mente de los consumidores (o de acuerdo con sus objetivos en específico, de sus públicos meta), para poder ser elegidos en primer lugar por ellos, cuando se refieran al ramo de la organización en cuestión y/o necesiten algo de ella, entre otras funcionalidades.

Capriotti puntualiza las ventajas que tiene una organización al crear una imagen en sus públicos:

- Ocupará un espacio en la mente de los públicos. Este espacio es la IMAGEN. Si estamos en al mente de los públicos, existimos y si no, no existimos.
- Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos. Que la organización tenga un valor diferencial, para que los públicos nos consideren como una opción o alternativa y válida.
- Disminuirá la influencia de los factores situacionales.³⁸

Aunado a lo anterior, cuando un consumidor hace alguna compra, muchas veces no tiene claro en mente qué marca quiere elegir, solamente hace la selección utilizando como medio de selección, el producto como tal, es decir cómo se ve, qué proyecta, qué valores le atribuye.

Debido a que elegirá la marca directamente en el punto de venta, utilizando como filtro la imagen que construya de los productos y/o las marcas, es imprescindible una identidad concienzudamente construida y elaborada.

Recordemos que los consumidores no son el único público que percibe a una organización o a un producto, dependiendo del rol que jueguen y el status que posean con respecto de la misma, se encontrarán en cierta

³⁸ *Ibid.*, p.10-11

posición, por lo que es de relevante importancia la construcción que se haga de la imagen de la organización por parte de dichos distintos tipos de públicos. Capriotti agrega al respecto, que los beneficios de una buena construcción de imagen son: "...vender mejor, atraer mejores inversiones, atraer mejores trabajadores..."³⁹

Además, gracias a la amplitud del mercado actual, es vital para una organización la construcción de una identidad corporativa, ya que con ésta, será más fácil su diferenciación con respecto de las demás.

Ramos cita a Capriotti enlistando fenómenos que exigen la diferenciación de los productos, servicios, ofertas y organizaciones del mercado:

- Homogeneización de productos y servicios.
- Saturación de la oferta.
- Aceleración del consumismo.
- Saturación comunicativa.
- Cambios cualitativos en los públicos.⁴⁰

Finalmente para el mismo autor, el disponer de una adecuada imagen institucional trae para la organización:

- Notoriedad y reconocimiento.
- Diferenciación.
- Marca conocida: representa ventajas al negociar y vender el producto o servicio.
- Solvencia en operaciones financieras.
- Constituye un valor de la organización de la que se sienten orgullosos todos sus miembros.⁴¹

Después de detallar las distintas características de la imagen e identidad institucionales, continuaré puntualizando el proceso de diagnóstico de la misma que se aplicó en el presente estudio.

³⁹ *Ibid.*, p.12-13

⁴⁰ Fernando Ramos, *op. Cit.*, p. 44

⁴¹ *Ibid.*, p. 46

1.8 Diagnóstico de imagen institucional

Dentro de la solución de un problema, el cincuenta por ciento de esta se le debe a su identificación, por lo que es imprescindible vaciar la atención pertinente a dicha etapa.

Para las instituciones, la etapa de identificación, es llamada diagnóstico (aunque algunos autores la denominan auditoría, pero manejaré el primer término, debido a que el término auditoría se refiere más a términos contables que a intangibles, como los que se están tratando en el presente), mismo que, además de ser parte del tema central del presente, debe ser desarrollado concienzudamente.

1.8.1 Definición

Para poder comenzar un estudio organizacional, es imprescindible tener presente en qué consta dicho estudio. Como se ha desarrollado en el transcurso del escrito, se trata de un diagnóstico de imagen institucional.

En primera instancia, para Rodríguez, un diagnóstico organizacional

constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo –en su ámbito de experiencia- del funcionamiento organizacional descrito.⁴²

Es decir, un diagnóstico es la identificación por medio de un estudio exhaustivo de la organización, con referencia a sus áreas de oportunidad.

Con áreas de oportunidad me refiero a las áreas en específico que pueden potenciarse, que por cuestiones preceptuales, preferiré nombrar de esa manera en el presente escrito.

⁴² Darío Rodríguez M., *Diagnóstico organizacional*. Ed. Alfaomega, México, 2001, 3ª Ed. 218 pp. Pag. 32

Aunado a lo anterior, Vidal Arizabaleta, agrega a la definición de diagnóstico, el hecho comparativo, es decir, lo puntualiza como

un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico.

Es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización.⁴³

Por lo que utilizaré como significado de diagnóstico, el proceso de comparación entre una citación definida y una situación deseada, por medio de una descripción y explicación hecha por un observador, misma que pueda ser capaz de explicar el funcionamiento de la misma.

Ahora bien, la definición anterior se refirió en su totalidad al diagnóstico organizacional en general, sin embargo, para cuestiones prácticas me referiré al mismo en el ámbito de imagen institucional, ya que es el tema que se trata en el presente, no por ello le resto importancia a los demás rubros.

Con lo anterior me refiero a que el estudio que será llevado a cabo estará relacionado con la imagen institucional de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía (RFSC) y deberá exponer claramente la situación de la misma, con respecto de sus áreas de oportunidad en dicha cuestión.

Libaert, realiza un listado de características que debe tener dicho diagnóstico, lo llama *La regla de las cinco C's*:

1. Consistencia: la medición debe ser lo más exhaustiva posible y no limitarse sólo a unos indicadores.
2. Contexto: la medición adquiere su sentido en relación con un objetivo de comunicación. El objeto de la investigación se debe especificar con toda claridad.
3. Credibilidad: los resultados deben reflejar fielmente la realidad, ya que son la fuente de legitimidad de toda acción futura.

⁴³ Elizabeth Vidal Arizabaleta, *op. Cit.*, pag. 20

4. Continuidad: todo resultado se interpreta con relación a una tendencia. Ningún indicador puntual se puede aceptar sin tomar múltiples precauciones.
5. Claridad: aunque los instrumentos de medición sean complejos, deben permitir llegar a los resultados simples que puedan resumirse en una página.⁴⁴

Para poder elaborar un diagnóstico, cualquiera que este sea, se necesitan tanto herramientas como estrategias distintas, mismas que puntualizaré a continuación considerando las que son pertinentes para la elaboración de un diagnóstico en una organización.

1.8.1.1 Principios rectores

Como primer factor se encuentran los principios rectores, que Vidal Arizabaleta puntualiza. Se refiere a diversos lineamientos que debe tener un buen diagnóstico organizacional, así como a distintas técnicas que deben ser tomadas en cuenta:

1. Toda práctica sin teoría es una barbarie.
2. Todo exceso de información es desinformación.
3. Evaluar y monitorear en contexto.
4. Conocer es realizar diferenciaciones en el lenguaje: uso apropiado de categorías y conceptos que son la base para entender nuestras prácticas de trabajo.
5. Todo diagnóstico es situacional: influyen las circunstancias históricas, políticas, económicas, sociales y personales de quienes participan en el proceso.⁴⁵

Con lo anterior, la autora menciona ideas que deben ser tomadas en cuenta al momento de elaborar un diagnóstico, con el fin de que sea completo, verídico y lo más apegado a la realidad que sea posible, así como utilizando una técnica viable y pertinente para el mismo.

⁴⁴ Thierry Libaert, *El plan de comunicación Organizacional*, México, Limusa, 2006 283pp, Pag. 123- 124

⁴⁵ Elizabeth Vidal Arizabaleta, *op. Cit.* Pag. 20-21.

1.8.1.2 Fuentes

Por otro lado, es imprescindible tomar en cuenta de dónde será extraída la información con la que se elaborará el diagnóstico, es decir, las distintas fuentes que se considerarán para el mismo.

Dichas fuentes, gracias a la cantidad y tipo de información que manejan, permiten que la persona que elaborará el diagnóstico, pueda tener una visión amplia de la organización que estudiará, además de no repetir estudios anteriores, es decir, partir de la construcción de ideas existentes al momento de elaborar el diagnóstico.

Como algunas fuentes puedo citar:

- Teorías o modelos a cerca del “deber ser” de todos los procesos y procedimientos que involucran la acción de una organización.
- El plan estratégico. Si existe es muy importante comparar lo planeado contra lo ejecutado.
- Las agremiaciones de cada sector y las entidades reguladoras de vigilancia y control estatal.
- Estudios de Benchmarking
- Comportamientos históricos de la organización en un periodo dado.⁴⁶

1.8.1.3 Indicadores de gestión

Para la eficiente elaboración de un diagnóstico, existen ciertas cifras que maneja la organización que será estudiada, dichas cifras se denominan indicadores, que se refieren a porcentajes o razones dadas que deben estar contrastadas con el ideal que tenga la organización en dicho rubro, ya sean metas alcanzadas dentro de la misma u observadas en otras organizaciones del mismo sector.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 21

Cuando se habla de alguna cifra en una organización, para que pueda considerarse como indicador en la realización del diagnóstico, es necesario que cuente con ciertas características:

- Deben ser contrastables: de todos, es el requisito más importante. Todo indicador debe tener una fuente de verificación o contrastación.
- Deben ser explícitos: todo indicador debe quedar taxativamente descrito.
- Deben ser periódicos: como son parte del sistema de gestión, debe establecerse su monitoreo periódico, de acuerdo con los objetivos y metas del plan estratégico.
- Deben ser complementarios: un indicador aislado no revela la complejidad de los problemas de una organización; sólo es una señal entre un conjunto complejo de síntomas de la salud de una organización.
- Deben ser relevantes: los indicadores cumplen la función de ser orientadores de la gestión. Un exceso de indicadores puede dificultar el proceso de toma de decisiones y confundir a la gerencia sobre la naturaleza real del proceso que se está estudiando.⁴⁷

Pero, ¿por qué utilizar dichos indicadores? Los indicadores tienen distintas utilidades en el diagnóstico organizacional, muchas de las cuales se relacionan con el análisis cualitativo que se realiza en el proceso:

- Obtener información significativa sobre los aspectos críticos claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos.
- Expresar gráficamente el análisis de la evolución de los resultados.
- La observación específica de una o más áreas funcionales.
- Medir una dimensión particular de la acción administrativa.
- El análisis de las cualidades básicas de los criterios de evaluación.

⁴⁷ *Ibid.*, Pag. 31-32

- Formular hipótesis sobre los resultados de las acciones para mejorar el desempeño.⁴⁸

Existen dos tipos de identificadores de gestión, los indicadores de eficiencia y los indicadores de efectividad, ambos se pueden aplicar en distintos análisis.

Los indicadores de eficiencia se refieren al aprovechamiento de los recursos, es decir, la cantidad de unidades producidas por unidad de insumo, comparado con la cantidad de unidades que se esperaba producir.

El comparativo anterior puede realizarse con base en distintos atributos del producto como calidad, confiabilidad, entre otros. Para fines del presente escrito, se tomarán en cuenta los atributos del producto que sean pertinentes de acuerdo con el servicio que ofrece la RFSC.

Por otro lado se encuentran los indicadores de efectividad, que se refieren al impacto que se tiene tanto al realizar la gestión como en el manejo de los recursos disponibles, es decir una medición del proceso como tal de elaboración del producto.

Pero una vez que se tienen identificados tanto los inputs de información como las técnicas que se utilizarán, es necesario clarificar el papel neutro del investigador.

1.8.1.4 Objetividad en el diagnóstico

Desde el momento en que se elige un tema de investigación, se comienzan a dejar de lado ciertos aspectos referentes al mismo, se delimita y se formulan hipótesis, con lo que comienza el proceso para dejar de lado algunas ideas referentes al tema que no nos es pertinente estudiar.

El diagnóstico organizacional no es la excepción y en muchas ocasiones, se acompaña de cierto deseo con respecto de la organización, con lo que es imprescindible tener presente la objetividad en el proceso.

Con objetividad me refiero a la acción de mantener todo el tiempo posible la consciencia de que se está realizando un estudio, intentando

⁴⁸ *Ibid.*, Pag. 32

permanecer en punto neutro conforme surjan elementos de análisis, que comprueben o refuten la hipótesis que se tenía en mente.

Además, es necesario tomar en cuenta todos los elementos referentes al caso, con el fin de no omitir algún detalle que pudiera no ser del agrado de quien está realizando el diagnóstico o como se dijo anteriormente, que no compruebe la hipótesis planteada al inicio.

En muchas ocasiones, la objetividad se ve hecha de lado cuando la persona que está realizando el diagnóstico se encuentra totalmente comprometida con la organización, es decir, tiene una imagen ideal de la misma y le ha construido un muy buen concepto, por lo que reitero la importancia de tener presente la objetividad en todo momento.

Por el contrario, pueden existir paradigmas que giren negativamente en torno a la organización e influyan en el mismo sentido al momento del análisis de la información y el diagnóstico.

Todo proceso diagnóstico, puede provocar renuencia en las personas que forman parte del objeto de estudio, o simplemente puede no ser bien aceptado o considerarse innecesario, por lo que detallaré el valor que tiene dicho proceso.

1.8.2 Importancia

Ya que es considerado al diagnóstico como el primer paso para la resolución de un problema organizacional, se debe tener gran atención en el mismo debido a que de él se partirá para emitir acciones que impactarán en al cierta medida a la institución.

Un diagnóstico, para algunas organizaciones, puede no tener mucho peso. Además, un gasto de consultoría organizacional, puede llegar a ser considerado un desperdicio de presupuesto por lo que, en primera instancia, debe ser solicitado el estudio por la organización misma. Si se llegase a plantear de otra manera, pudiera percibir cierta resistencia por parte de la institución estudiada, lo que desembocaría en la merma de su validez.

Gracias a la profundidad con la que debe ser manejado un diagnóstico, permite conocer las áreas de la organización que pueden ser

mejoradas. Como parte de dicho conocimiento, detalla las razones y factores que influyen en dichas áreas, por lo consiguiente, permite que el especialista en comunicación desarrolle planes táctico-estratégicos que al ser aplicados, pueden mejorar las condiciones de dichas áreas.

Por otro lado, para cualquier organización que desee crecimiento y mejorar día con día, es imprescindible renovarse, mejorar en los factores que no le permiten alcanzar dichos logros. Acción que comienza identificándolos explícitamente, es decir, realizando un diagnóstico de los mismos.

De acuerdo con las características de cada organización, así como el rubro que se desee estudiar en específico, se recomienda utilizar cierta metodología que sea pertinente para el caso en particular.

A continuación procederé a detallar la metodología que se utilizó en el presente.

1.8.3 Metodología

Para la elaboración de un diagnóstico, es necesario como se mencionó anteriormente, la utilización de ciertas técnicas, así como de herramientas y distintas fuentes de información que contribuyan a un estudio más objetivo y *ad hoc* al objeto de estudio, recordemos que cada caso es distinto, por lo que siempre habrá variaciones.

El primer punto a tratar es el modelo de análisis que se consideró para el diagnóstico de la Red, por lo que comenzaré especificando a qué me refiero con dicho término.

1.8.3.1 Modelos de Análisis

De acuerdo con el rubro que será diagnosticado en una organización, se debe seguir cierto modelo con el fin de poder analizarlo de la manera más pertinente posible. Un modelo

se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación

coherente del funcionamiento organizacional. El modelo es una abstracción de tal manera que en él se dejan fuera de consideración todos los aspectos concretos, propios de una organización particular. El modelo constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador, interpretativo del funcionamiento organizacional.⁴⁹

Darío continúa con la descripción de los modelos de análisis puntualizando algunas de sus características:

- Son modelos de funcionamiento organizacional.
- Representan a las organizaciones como sistemas sociales o socio-técnicos.
- Constituyen una abstracción, no encontrándose, por consiguiente, ningún equivalente concreto exacto.
- Son extremadamente selectivos, en el sentido que no son consideradas todas las variables del funcionamiento de una organización, sino sólo las que son estimadas relevantes.
- Sirven como criterio orientador del análisis.
- Permiten llamar la atención sobre algunos procesos de la organización.
- Constituyen parámetros del funcionamiento eficiente de una organización, razón por la cual permiten detectar mal funcionamiento y fallas; así como también potencialidades.
- Ofrecen una explicación, una interpretación del devenir organizacional.
- Hacen explícitos las variables y supuestos considerados por el analista en su diagnóstico.
- Por consiguiente, son prescindibles e intercambiables. Un investigador puede escoger de entre diversos modelos cuál usar, o decidir comenzar su diagnóstico sin pre- nociones acerca de las formas de organización.
- Debido a lo anterior, los modelos de análisis organizacional permiten hacer explícitas las perspectivas desde las cuales el observador construye el objeto estudiado.⁵⁰

⁴⁹ Darío Rodríguez M. *Op. Cit.*, Pág. 48

⁵⁰ *Ibid.*, pag. 49

Una vez puntualizado el concepto de modelo como tal, procederé a describir el modelo que se utilizó con el fin de diagnosticar la imagen institucional que tiene el público interno de la Red. Partiré de la descripción del proceso que se aplicó para elaborarlo.

1.8.3.2 Proceso para elaborar un diagnóstico

Como mencioné con anterioridad, para poder diagnosticar una organización, es necesaria la elección de un modelo de diagnóstico que se ajuste a las necesidades del caso en específico.

Debido a la especificidad y particularización en la materia, en el presente escrito aplicaré el proceso de diagnóstico puntualizado por Norberto Chaves.

Por cuestiones de practicidad, comenzaré especificando los cuatro niveles del fenómeno institucional que maneja dicho autor, sin embargo, al tratarse del presente de un diagnóstico de imagen en el público interno, simplemente contextualizaré los tres primeros puntos en el análisis situacional de la organización, por lo que el diagnóstico se focalizará en el cuarto elemento:

- Realidad institucional: la situación real de la institución al momento de la elaboración del diagnóstico.
- Identidad institucional: lo relacionado a las características intrínsecas de la organización a nivel conceptual.
- Comunicación institucional: procesos comunicativos como tal que se llevan a cabo en la organización tanto a nivel interno como externo.
- Imagen institucional: lo relativo a la conceptualización que tienen los diversos públicos con referencia a la organización, enfocado a la imagen visual como tal.^{51,52}

Una vez especificado el punto anterior, continuaré con la descripción de las distintas etapas del proceso de diagnóstico:

⁵¹ Norberto Chaves, *op. Cit.* Pag. 108- 148

⁵² Considero importante aclarar que la imagen que se crea un receptor de un ente, no solamente es visual, también puede ser conceptual y se pueden concatenar ambas.

1. Investigación:

En la presente etapa se realizará una investigación de la organización en cuestión, generando la información con base en la cual se desarrollarán las siguientes etapas. Dicha investigación se hará a cerca de cada uno de los cuatro niveles del fenómeno institucional mencionados anteriormente.

2. Identificación:

El presente paso se refiere a la elaboración del discurso de identidad e imagen institucionales, con el fin de tener un eje rector que guíe los objetivos de las estrategias que se pueden generar con base en el diagnóstico elaborado. Tomando como referencia la información generada en el punto anterior referente a los cuatro niveles del fenómeno institucional.

Se debe constituir un texto de identidad base, utilizando los atributos básicos de la organización, es decir, los que cuentan con aceptación interna, además se complementarán los ausentes o débilmente asumidos, para posteriormente definir a la institución de acuerdo con sus público tanto interno como externo.

Una vez estructurado el texto de identidad base, se debe funcionalizar, aplicando los objetivos de la organización con base en las características de los públicos de la misma.

En el caso específico del presente escrito, debido a que ya se encuentra elaborado el discurso de identidad, únicamente puntualizaré los atributos básicos, concatenando los identificados tanto en la etapa de investigación como en la presente, complementando los ya existentes.

3. Sistematización:

Como se ha mencionado anteriormente, el discurso de identidad no rige únicamente un factor de la institución: el visual, si no que brinda las pautas para la elaboración de todo elemento referente a la misma: los mensajes a

emitir, los canales elegidos, etc., permitiendo así, la sistematización racional de los elementos de imagen a intervenir.

El elemento principal de la sistematización es la generación de una matriz entrecruzada de comunicación, cuyas funciones radican en:

- Exhibir la anatomía del campo de emisión de identidad de la institución, haciendo visible de una forma comprensible la situación real y compleja del organismo comunicacional.
- Puntualizar la fisiología de los recursos de identificación, organizándolos en su totalidad y permitiendo ponderar el lugar de cada uno dentro del sistema global, así como su relación con el conjunto y su eficacia comunicacional en la realidad.
- Ordenar el diagnóstico tendiente a evitar la omisión de recursos, canales o incluso niveles de comunicación.
- Detectar las áreas estratégicas y definir adecuadamente las prioridades en las acciones de imagen y comunicación.
- Fungir como lista permanente de chequeo.
- Brindar un campo ordenado a las posibles y permisibles intervenciones ulteriores, que permita el reciclaje permanente de la comunicación e imagen institucional.

Chaves utiliza una matriz cruzada de comunicación, donde compara los niveles del fenómeno institucional, con la información compilada, por lo que a continuación detallaré los pasos requeridos para la elaboración de la misma:

1. Elaboración del repertorio de recursos de emisión de la identidad institucional.

Se refiere al registro exhaustivo de los canales de comunicación utilizados en la institución, por medio de investigación utilizando distintas técnicas:

- Observación directa,
- Recursos despejados por entidades análogas,

- Conjetura de alternativas superadoras de los recursos en uso y el análisis de la evolución del contexto comunicacional y su tendencias innovadoras respecto a recursos y criterios.

2. Formulación de los parámetros clasificatorios.

Se trata de clasificar los distintos recursos de emisión de identidad institucional, por medio de diversas evaluaciones con respecto de los niveles de comunicación y áreas de identificación.⁵³

3. Producción de la matriz

Ambos parámetros mencionados se entrecruzan para construir una matriz de doble entrada, en la cual, la totalidad de los mensajes de la institución queda ordenada por áreas (tipos de significantes) y niveles de comunicación (retóricas o estilos).

⁵³ Realizaré la clasificación de los recursos de identidad y comunicación con base en la elaborada por Wally Olins, misma que se encuentra detallada en el apartado de Áreas de Comunicación Pág. 25.

		NIVELES		
		Externo Específico	Interno	Inter-institucional
AREAS	Comunicaciones			
	Entorno			
	Actuaciones			

Cabe aclarar que se aplicará la técnica anterior adaptándola a las necesidades del presente diagnóstico, con el fin de implementar únicamente los factores de la matriz de comunicación que se relacionen con el público interno.

Además, como mencioné anteriormente, debido a que en el presente estudio utilizaré la clasificación de los elementos de identidad puntualizada por Olins (productos y servicios, entorno, información y comportamiento), éstos sustituirán a las áreas presentadas por Chaves, desembocando en el siguiente cuadro:

		NIVEL
		Interno
AREAS	Productos y servicios	
	Entornos	
	Información	
	Comportamiento	

4. Diagnóstico:

Finalmente se realiza un diagnóstico de las cuatro niveles del fenómeno institucional individualmente y se concluye con un diagnóstico general que permite la posterior intervención en las áreas de oportunidad localizadas.

Gracias al análisis de la matriz elaborada en el punto anterior, se pueden concluir ciertos síntomas referentes a déficits generales de la imagen, cuya relación permitirá elaborar distintos diagnósticos que desembocan en uno general.

A continuación presento un esquema de la matriz comparativa que será elaborada en el presente paso:

		Parámetros institucionales	Parámetros Sectoriales
CAMPOS	Realidad Institucional		
	Identidad Institucional		
	Comunicación Institucional		
	Imagen Institucional		
	Sistemas de las comunicaciones		
	Sistema del entorno		
	Sistema de las actuaciones		

Considero importante (a pesar de que ya lo mencioné anteriormente) hacer énfasis en la fusión que realicé entre dos autores, utilizando la metodología de Chaves, pero la clasificación de Olins, por lo que la matriz mencionada contendrá dichos puntos.

Por otro lado, debido a que el presente diagnóstico se refiere a la institución en general, no a un nivel específico de su organigrama, no me remití a detallar el rubro señalado como Parámetros Sectoriales. Además, al

tratarse de un diagnóstico de imagen institucional, no toqué en el estudio el diagnóstico de los tres primeros campos, utilizándolos únicamente de manera contextual en el análisis situacional, lo que desembocó en la siguiente tabla:

		Parámetros institucionales
CAMPOS	Imagen Institucional	
	Productos y servicios	
	Entornos	
	Información	
	Comportamiento	

El rastreo de la problemática institucional a través de los distintos niveles antes mencionados, se basa tanto en la sintomatología identificada así como en sus causas. Además de que de ésta manera determina por un lado el tipo de acción idóneo y por otro, la propia posibilidad de intervención.

Continúo especificando los puntos que serán diagnosticado en cada uno de los campos.

Campo: Imagen Institucional

Puntualizaré las variantes existentes entre la imagen ideal de la Institución (vaciada en su identidad conceptual), y la imagen real que tienen los públicos internos de la misma.

Una vez elaborado el diagnóstico general, se dará pie a estructurar el diagnóstico particular enfocado a las cuatro grandes áreas de proyección de identidad corporativa, que, para fines del presente escrito, serán aplicada la clasificación de Wally Olins, con el fin de clasificar la información con una mayor practicidad:

Productos

En el caso de los productos se refiere a la comparación entre las características que idealmente deben conformar a la imagen que tienen los funcionarios públicos de los productos o servicios que genera la institución y las que realmente los conforman, con el fin de detectar las pertinentes de desarrollo y mantenimiento.

Entornos

El diagnóstico del sistema de entornos, cuenta con un símil en la clasificación elaborada por Norberto Chaves, se refiere a medir la coherencia de lenguaje entre la manera en que ven los funcionarios públicos a los elementos pertenecientes a la infraestructura de la organización: el inmueble, el mobiliario, las herramientas, etc., además de medir su compatibilidad con el ideal institucional.

Información

Se refiere a la medición de la coherencia entre la razón de ser de los mensajes emitidos por la organización y la manera en que los funcionarios públicos los ven, además de los canales por los cuales se lleva a cabo dicha acción, especificando así, en qué concepto tienen los funcionarios públicos dicho rubro.

Comportamientos

En el caso del presente punto, Norberto Chaves tiene un apartado similar, sin embargo lo clasifica como sistema de las actuaciones. Se refiere a la detección del grado de coincidencia entre los estilos y hábitos de conducta del personal institucional y los contenidos de identidad que se desean comunicar.

Desgraciadamente, es un área que en muy pocas ocasiones es estudiada por los programas de imagen y comunicación, sin embargo considero de gran importancia su influencia así como su estudio.

Conclusiones Diagnósticas

Para finalizar el proceso de diagnóstico, es necesario concluir las áreas de focalización que fueron identificadas con anterioridad, por medio de la lectura en distintos sentidos de la matriz mostrada con anterioridad.

Una lectura transversal de los síntomas en cada uno de los sistemas permite obtener un cuadro diagnóstico tipo, que se puede sintetizar, de acuerdo con los síntomas más comunes en:

- De la asistematicidad: referente a la heterogeneidad e incoherencia en la identidad proyectada en las distintas áreas, además de la retórica y sintáctica de los lenguajes utilizados en los mensajes de identidad,
- De la no- pertenencia: de índole semántica, se refiere a la descoincidencia entre los contenidos de identidad realmente emitidos y el discurso ideal de la institución.
- Del desajuste: tiene índole lexical, se refiere a la descoincidencia entre el repertorio de componentes del sistema de comunicación ideal y el real.

Posteriormente se integran las conclusiones arrojadas por los puntos anteriores en un diagnóstico final, cuya finalidad es determinar con precisión el grado de responsabilidad real de la esfera comunicacional en los problemas de identificación de la institución, su relación con la situación de las demás esferas y principalmente, el grado de responsabilidad asignable a la propia realidad operativa de la institución, debe estar conformado de manera sintética y estructural.

Análisis situacional de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía

Análisis situacional de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía

En el presente capítulo se desarrollará la investigación referente a la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía de Presidencia de la República, tendiente a puntualizar tanto su identidad conceptual como identidad visual.

2.1 Análisis de identidad conceptual

Comenzaré exponiendo la información referente a la identidad conceptual, su misión, visión, valores, objetivos, así como su historia.

2.1.1 Nombre

Red Federal de Servicio a la Ciudadanía

El nombre de la institución en cuestión, remonta a un conjunto de elementos conectados entre sí en todo México, con el fin de realizar ciertas actividades que cumplan necesidades en específico que llegaran a tener los ciudadanos a nivel federal, implicando así, la actividad a grandes rasgos que realiza la organización, por lo que se clasifica dentro del rubro de nombres *descriptivos*.

El nombre que utiliza la organización, evita la negatividad, además de evolucionar de acuerdo con las diversas administraciones que han estado en el Ejecutivo. Por otro lado, no es en extremo prolongado y no se trata de siglas, por lo que de acuerdo con Cervera Fantoni⁵⁴, es un nombre idóneo al cumplir con las características anteriores.

⁵⁴ Angel Luis Cervera Fantoni, *op. Cit.*, pag. 111 y 112

2.1.2 Historia

Debido a la naturaleza de la RFSC, como parte de la oficina de Presidencia de la República, su historia comienza con el acuerdo que establece las facultades de la Coordinación de Atención Ciudadana de la Presidencia de la República⁵⁵ en el que el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos en turno, Ernesto Zedillo Ponce de León, con fundamento en los artículos 8º, 31 y 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, considerando que resulta necesario contar con un canal de comunicación directo entre la ciudadanía y el Ejecutivo Federal, mismo que a pesar de que existe, se ha ido transformando conforme las modificaciones en la estructura de la Administración Pública Federal y de la Presidencia de la República; además de considerar pertinente formalizar el funcionamiento del mismo con el fin de continuar realizando sus actividades eficiente y oportunamente, finalmente ya que la formalización de la Coordinación de Atención Ciudadana no representa crecimiento en la estructura ni en el gasto público de la Presidencia de la República y se ajusta a las políticas en cuestión de recursos, se establece la Coordinación de Atención Ciudadana de la Presidencia de la República, misma que tendrá las siguientes facultades:

1. Recibir las solicitudes, sugerencias o quejas dirigidas por los ciudadanos a la Presidencia de la República, turnarlas a las dependencias o entidades competentes, y procurar su expedita resolución;
2. Recibir y dar contestación a las solicitudes, sugerencias o quejas de los ciudadanos, en aquellos casos que por su naturaleza se considere que pueden ser contestados por la propia Coordinación, procurar su expedita resolución y hacer el seguimiento correspondiente;
3. Llevar el seguimiento de los compromisos presidenciales en las materias de competencia de la propia Coordinación;
4. Establecer mecanismos de orientación, respecto de la información que soliciten los ciudadanos a la Presidencia de la República.

⁵⁵ Diario Oficial de la Federación, miércoles 8 de mayo de 1996

5. Informar al titular del Ejecutivo Federal sobre la atención de las quejas, así como sobre el cumplimiento de los compromisos, solicitudes y sugerencias de la ciudadanía y, en general, sobre las labores realizadas por la Coordinación, y
6. Las demás que confiera el Presidente de la República.⁵⁶

Aunado a lo anterior, se adscribe la Coordinación a la Secretaría Particular de la Presidencia de la República, además de puntualizar detalles a cerca del presupuesto con que contará y el proceso de selección del titular de la misma.

Finalmente, agrega que las quejas y sugerencias formuladas por los ciudadanos a la Presidencia de la República, serán canalizados para su atención a dicha instancia, la cual se auxiliará, en los casos que por su naturaleza así lo requieran, de las demás unidades administrativas de la Presidencia de la República.

La Coordinación de la Red Federal de Servicios a la Ciudadanía sufre algunos cambios en el sexenio del Presidente Vicente Fox Quesada, quien a través del acuerdo publicado el miércoles 3 de agosto de 2003⁵⁷, establece la Red Federal de Servicios a la Ciudadanía, además de considerar algunos cambios al acuerdo elaborado por el Presidente Ernesto Zedillo.

Tomando en cuenta la adecuación sufrida por la Coordinación conforme a las necesidades observadas durante el mandato del Presidente Zedillo, en materia de servicio y atención a los gobernados, al comienzo del mandato del presidente Fox, este concluyó que resultan insuficientes las facultades previstas para atender todos los asuntos que son planteados por los particulares al Presidente de la República, por lo que considera necesario contar con un mecanismo de coordinación entre las áreas de atención ciudadana de las distintas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que permita darle seguimiento a las peticiones que los ciudadanos dirijan al presidente, además de la atención brindada a las mismas, por medio de la reorganización de la Coordinación de Atención Ciudadana, así como el funcionamiento de la citada Red.

⁵⁶ DOF, 08 de mayo de 1996, art. Primero, párrafos primero al sexto.

⁵⁷ Diario Oficial de la Federación, 13 de agosto de 2003

Así que deroga las facultades antes mencionadas y atribuye las siguientes:

1. Promover y articular los esfuerzos de las dependencias y entidades del Gobierno Federal, así como consolidar una red de cooperación con las entidades federativas, para dar servicio eficaz a la sociedad que en ejercicio del derecho de petición, se dirige al Presidente;
2. Atender todo lo relacionado con las peticiones sugerencias o quejas dirigidas al Presidente de la República, turnarlas a las autoridades competentes de la administración pública federal, procurando su expedita resolución;
3. Remitir las peticiones, sugerencias o quejas dirigidas al Presidente de la República, que por su naturaleza corresponda atender en el ámbito de su competencia a los poderes Legislativo y Judicial de la Federación, a los gobiernos de las entidades federativas y a los organismos constitucionales autónomos;
4. Dar contestación a las peticiones, sugerencias o quejas dirigidas al Presidente de la República, en aquellos casos que por su naturaleza se considere que pueden ser atendidos por la propia Coordinación;
5. Informar a las dependencias y entidades federales competentes, los compromisos asumidos por el titular del Ejecutivo Federal, para su atención;
6. Establecer mecanismos de orientación, respecto de las solicitudes de información dirigidas al Presidente de la República.
7. Recibir a las personas o grupos que soliciten audiencia con el Presidente de la República, con el propósito de canalizarlas a las instancias competentes para su atención;
8. Informar oportunamente al titular del Ejecutivo Federal sobre las peticiones, sugerencias o quejas que le son dirigidas, así como de la atención brindada a las mismas;
9. Informar oportunamente al titular del Ejecutivo Federal sobre el cumplimiento de los compromisos presidenciales.
10. Llevar el seguimiento de los asuntos turnados a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, realizando la gestoría necesaria para que las peticiones obtengan la respuesta que corresponda, y

11. Las demás que le confiera el Presidente de la República.⁵⁸

Además, a través del citado acuerdo, establece a la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía como la organización interinstitucional entre las áreas asignadas por las dependencias para atender las peticiones, sugerencias o quejas dirigidas al Ejecutivo Federal y esta continúa adscrita a la Secretaría Particular de Presidencia de la República.

Finalmente, la administración presente, la concerniente al Lic. Felipe Calderón Hinojosa, publica en el Diario Oficial de la Federación, el día lunes, 4 de diciembre de 2006, el acuerdo por el que se crea la Oficina de Presidencia de la República, estructura que, a partir del siguiente día de la publicación del mismo, entrará en funciones.

En dicho acuerdo, entre otras situaciones, se puntualiza que la Secretaría Particular del Presidente de la República formará parte de la Oficina de Presidencia de la República y como se ha mencionado con anterioridad, la RFSC se encuentra integrada en la primera, convirtiéndola de igual manera, en parte de la segunda.

Aunado a lo anterior, en su segundo artículo transitorio, abroga el acuerdo por el que se establecen las facultades de la Coordinación de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía de la Presidencia de la República, y se establece la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía, citado anteriormente.

Sin embargo, la realidad evoluciona, por lo que el día 21 de enero del 2008, se publica en la primera sección del Diario Oficial de la Federación, el acuerdo por el que se reestructuran las unidades administrativas de la Presidencia de la República, estableciendo además de las existentes, la Coordinación de Comunicación Social, con lo que se divide de forma más funcional el trabajo en la Oficina de Presidencia de la República.⁵⁹

2.1.3 Misión

Diseñar, desarrollar y coordinar acciones y políticas públicas que permitan al Presidente de la República y su Gobierno,

⁵⁸ DOF, 13 de agosto de 2003, artículo primero, párrafos primero al onceavo.

⁵⁹ DOF, lunes 21 de enero de 2008, primera sección.

*contar con herramientas y criterios que contribuyan a la gobernabilidad democrática y social, mediante un aumento sustantivo en su capacidad de respuesta, atención y comunicación con la ciudadanía.*⁶⁰

Como se puede observar, la misión de la institución, tiene ciertas características: define la razón de ser de la misma; además de ser lo suficiente amplia para incluir las actividades que le permiten llevar a cabo su labor, excluyendo las que no colaboren con ello; hace a la organización distinta de cualquier otra; sirve de marco de referencia para cerciorarse la pertinencia de las actividades que se realicen en cualquier momento en la misma y finalmente, se puede entender con facilidad.

Por otro lado, mantiene de manera clara el propósito de la organización, por lo que puede fungir como norma para la asignación de los recursos en la misma, además de permitir a los funcionarios públicos identificarse con el propósito y curso de la institución, estableciendo una tónica general dentro de la misma.

Al tratarse de una misión clara, concisa y puntual, permite extraer de la misma diversos objetivos de forma fácil y pertinente.

2.1.4 Visión

*Una Oficina con mejor capacidad de atención ciudadana, concertación social y comunicación; con mejores niveles de calidad en sus procesos; con herramientas eficaces de control frente a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; y con liderazgo para coordinar políticas públicas en la materia.*⁶¹

La visión de la organización, refiere metas alcanzables, realistas, que sirven como motivación para los servidores públicos que laboran en la misma sin caer en el desánimo en caso que se trataran de metas demasiado altas.

⁶⁰ Solicitud 0210000076010 Instituto Federal de Acceso a la Información.

⁶¹ *Íbid.*

Por otro lado se puede observar que no son en demasía conformistas ni bajos, representan una aspiración a una mejor institución y su quehacer.

Sin embargo, al utilizar términos como “*mejor capacidad*”, “*mejores niveles de calidad*” y “*herramientas eficaces*”, se pueden caer en ambigüedades en terminología, debido que son términos que carecen de especificidad conceptual.

2.1.5 Objetivo

*Fortalecer la relación entre el Presidente de la República y su Gobierno con la ciudadanía, mediante mecanismos eficaces de respuesta atención y comunicación.*⁶²

Se puede observar que claramente establece el propósito de la organización, marcando así la meta a alcanzar por parte de sus integrantes, con lo que ayuda a que éstos caminen en un solo rumbo por medio de las tareas que les corresponden, sintiendo así, el compromiso con la misma.

Puntualiza la metodología que a utilizar para alcanzarlo, manteniendo claros tanto el fin, como las armas para llegar al mismo.

2.1.6 Otros

Como parte de los elementos de identidad conceptual que forman parte de la institución, puedo citar los siguientes:

Ritos

Dentro de la Red, cada fin de año se realiza una convivencia entre sus integrantes, con el fin de fomentar la unión y motivarlos en el quehacer diario. Dicha convivencia consta de una comida amenizada con música, en la que todos se pueden relajar y estrechar los lazos existentes.

Por otro lado, en los distintos departamentos también se realiza una convivencia con el fin de celebrar el fin de año, dependiendo de la elección de los pertenecientes a dicho departamento, puede tratarse desde una

⁶² Solicitud 0210000076010 Instituto Federal de Acceso a la Información.

comida fuera de la Red, en un restaurante hasta un brindis donde cada quien expresa su sentir hacia sus compañeros.

Mitos

Gracias al lugar donde se encuentran las oficinas de la Red, existen numerosos mitos a cerca de la existencia de seres sobre naturales que habitan Palacio Nacional es decir, fantasmas.

Por citar algunos, existe el mito de que en las oficinas de Atención ciudadana, vive el espíritu de una niña. En plática con el Lic. Áxel Ruiz, Jefe de Departamento de Atención Directa, expresó que una noche al estar solo en dichas instalaciones, escuchó ciertos ruidos, que se repitieron de forma espaciada hasta que, de manera puntual y certera, le pidió a “la niña” que lo dejara trabajar, ya que él no la molestaba, que ella tampoco lo molestara, palabras con las que cedieron los hechos y hasta la fecha, no se han repetido.

Dichos mitos pueden llegar a afectar el quehacer diario de los funcionarios que, debido a las tareas que les corresponden, deben quedarse en las instalaciones después del atardecer, sin embargo, éstos se concentran en sus tareas, restándole importancia a éstos.

Sociolectos

Dentro de la organización es muy importante utilizar los términos pertinentes, establecidos en los diversos reglamentos y leyes que los rigen, para referirse a elementos de la misma.

Dichos términos están totalmente relacionados con la Administración Pública Federal, por lo que para los pertenecientes a la organización es muy importante utilizarlos de forma idónea.

A continuación citaré algunos:

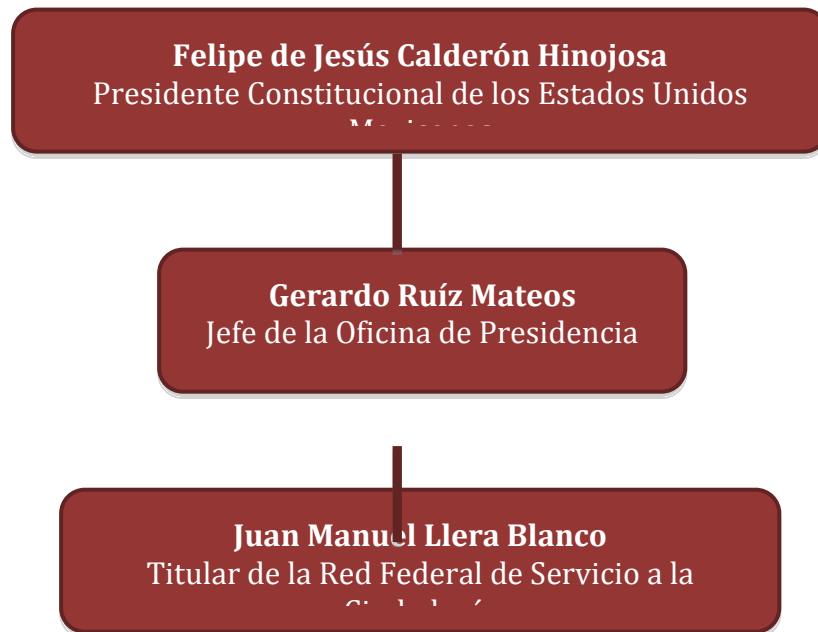
- *Ciudadano*
- *Petición*

- *DIPA*
- *Escrito*
- *Proceso*
- *Atención médica*
- *CRM*
- *Escrito*
- *Despacho*
- *Clave 2*
- *Seguimiento*
- *Competencia*
- *Sistema*

2.2 Estructura institucional

Como parte del análisis situacional de la RFSC, detallaré a continuación la estructura formal de la misma tanto a nivel normativo como jerárquico.

En primera instancia quiero puntualizar el lugar en donde se encuentra localizada a nivel de oficina de Presidencia de la República, de acuerdo con lo expuesto anteriormente en la Historia de la institución:



De acuerdo con la gráfica anterior, se puede observar claramente que la RFSC depende directamente de la Oficina de Presidencia de la República, por lo que, de acuerdo con el *Manual de Identidad Institucional 2007-2012*, la Red, conserva y utiliza la identidad de la Oficina de la cual depende.

Como todas las dependencias Federales, la Oficina de Presidencia, conserva su individualidad como dependencia del Gobierno Federal, sin embargo inmediatamente se identifica su pertenencia al mismo, por lo que se considera que tiene identidad de respaldo.

Además cuenta con una filosofía descentralizada, ya que cuenta con ciertas normas y valores que se permean a todo el Gobierno Federal, conservando los propios.

2.2.1 Normateca

Al ser una organización que forma parte de la Administración Pública Federal (APF) debe estar regida por ciertos lineamientos oficiales a nivel Federal, es por ello que cuenta con la *Normateca*, que se refiere a

una herramienta para la difusión y consulta de las leyes, acuerdos, normas reglamentos, lineamientos y demás disposiciones de aplicación general en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Su principal objetivo es fomentar la transparencia, el acceso a la información, combatir la corrupción e incrementar la productividad de los servidores públicos al agilizar sus consultas por medios electrónicos.⁶³

Como parte de dicha herramienta, existen normatecas internas pertenecientes a las distintas instituciones de la APF de las cuales, las correspondientes a Presidencia de la República son⁶⁴:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Acuerdo por el que se reestructuran las unidades administrativas de Presidencia de la República
- Reglamento del Estado Mayor Presidencial
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio 2009
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

⁶³ http://www.normateca.gob.mx/NF_Contenidos.php?Contenido=8 Consultado 22 de enero de 2011 14:25

⁶⁴ <http://www.presidencia.gob.mx/transparencia/?fraccion=7-XIV> Consultado 22 de enero de 2011 15:03

- Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

Además de los anteriores, existe el *Código de Ética de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía*, que se refiere a los lineamientos de actuación que tendrán los funcionarios que laboran en la misma⁶⁵:

1. Bien común

Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares por encima de los ajenos al bienestar de la colectividad. El servidor público no debe permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que pueden perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad.

El compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

2. Integridad

El servidor público debe actuar con honestidad atendiendo siempre a la verdad, conduciéndose siempre de esta manera, el servidor público fomentará la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

3. Honradez

El servidor público no deberá utilizar su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros. Tampoco deberá buscar o aceptar compensaciones

⁶⁵ Cabe aclarar que dicho código de ética puede interpretarse como símil de los valores institucionales.

o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.

4. Imparcialidad

El servidor público actuará sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna. Su compromiso es tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva. Sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de otras personas.

5. Justicia

El servidor público debe conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que, más que nadie, debe asumir y cumplir el servidor público.

Para ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.

6. Transparencia

El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley.

La transparencia en el servicio público también implica que el servidor público haga uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad en su aplicación.

7. Rendición de cuentas

Para el servidor público rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad.

Ello obliga a realizar sus funciones con eficiencia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para

desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

8. Entorno cultural y ecológico

Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación e la cultura y del medio ambiente de nuestro país, que se refleje en sus decisiones y actos.

9. Generosidad

El servidor público debe conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo a la sociedad y los servidores públicos con quienes interactúa.

Esta conducta debe ofrecerse con especial atención hacia las personas o grupos sociales que carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral, como los adultos en plenitud, los niños, las personas con capacidades especiales, los miembros de nuestras etnias y quienes menos tienen.

10. Igualdad

El servidor público debe prestar los servicios que se le ha encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.

No debe permitir que influyan en su actuación, circunstancias ajenas que propicien el incumplimiento de la responsabilidad que tiene que brindar a quien le corresponde los servicios públicos a su cargo.

11. Respeto

El servidor público debe dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Está obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes.

12. Liderazgo

El servidor público debe convertirse en un decidido promotor de valores y principios de la sociedad, partiendo de su ejemplo personal al aplicar cabalmente en el desempeño de su cargo público este Código de Ética y el Código de Conducta de la institución pública a la que esté adscrito.

El liderazgo también debe asumirlo dentro de la institución pública en que se desempeñe, fomentando aquellas conductas que promuevan una cultura ética y de calidad en el servicio público. El servidor público tiene una responsabilidad especial, ya que a través de su actitud, actuación y desempeño se construye la confianza de los ciudadanos en sus instituciones.⁶⁶

Por último, el *Código de Conducta de los Servidores Públicos de Presidencia de la República* mismo que “*contiene reglas generales de conducta sustentadas en los principios rectores del servicio público que orientarán las acciones individuales de aquellos en el ejercicio de sus funciones*”⁶⁷, puntualiza ciertos preceptos de comportamiento, mismos que señalaré a continuación:

1. Conocimiento

Conocer las leyes, normas aplicables y valores de Presidencia de la República, apegándose a éstas, respetándolas y haciéndolas respetar.

2. Diligencia y cuidado profesional

Realizar mis funciones con diligencia, cuidado y apego a las normas, siempre sujeto a la evaluación de la institución y de cara a la sociedad.

3. Calidad

Aprender a trabajar con parámetros de calidad, colaborar en la mejora de procesos, enfocando mi esfuerzo a la satisfacción del cliente interno y externo.

4. Fomentar la Cultura Ética

⁶⁶ Código colocado en las instalaciones de Atención Ciudadana de la RFSC.

⁶⁷ Código de Conducta de los Servidores Públicos de Presidencia de la República, extraído de <http://innova.fox.presidencia.gob.mx/ciudadanos/innovacion/index.php?contenido=736&lang=es&imprimir=true> el 23 de septiembre de 2010

Ejercer y fomentar la cultura ética con mi ejemplo hacia el personal a mi cargo, estableciendo lineamientos claros y delimitando funciones y responsabilidades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados.

5. Actitud constructiva

Tener una actitud constructiva considerando siempre una sólida cultura ética y de servicio a la sociedad, durante mi desempeño en el cargo público.

6. Espíritu de servicio

Promover un ambiente de respeto, colaboración, espíritu de servicio y sana competencia que permita mi desarrollo profesional y enaltecimiento de las labores encomendadas como servidor público.

7. Racionalidad y Ahorro

Utilizar los recursos públicos en forma eficiente, eficaz y honesta, con respeto por la preservación del entorno ecológico contribuyendo a recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno.

8. Transparencia

Colaborar con la rendición de cuentas de la gestión pública de manera puntual, veraz y transparente, a fin de impulsar la participación de la sociedad en la vigencia del quehacer gubernamental.

9. Imparcialidad

Proceder con imparcialidad desempeñándose en forma objetiva en la toma de decisiones y desarrollo de mis funciones en Presidencia de la República.

10. Mejora Continua

Contribuir al desarrollo de elementos que den seguridad, facilidad de acceso y rapidez a los trámites y servicios de la gestión pública, que satisfagan las necesidades de la ciudadanía.

11. Compromiso

Estar comprometido con la misión, visión y objetivos de Presidencia de la República teniendo siempre presente el ser servidor público y parte del Poder Ejecutivo Federal.

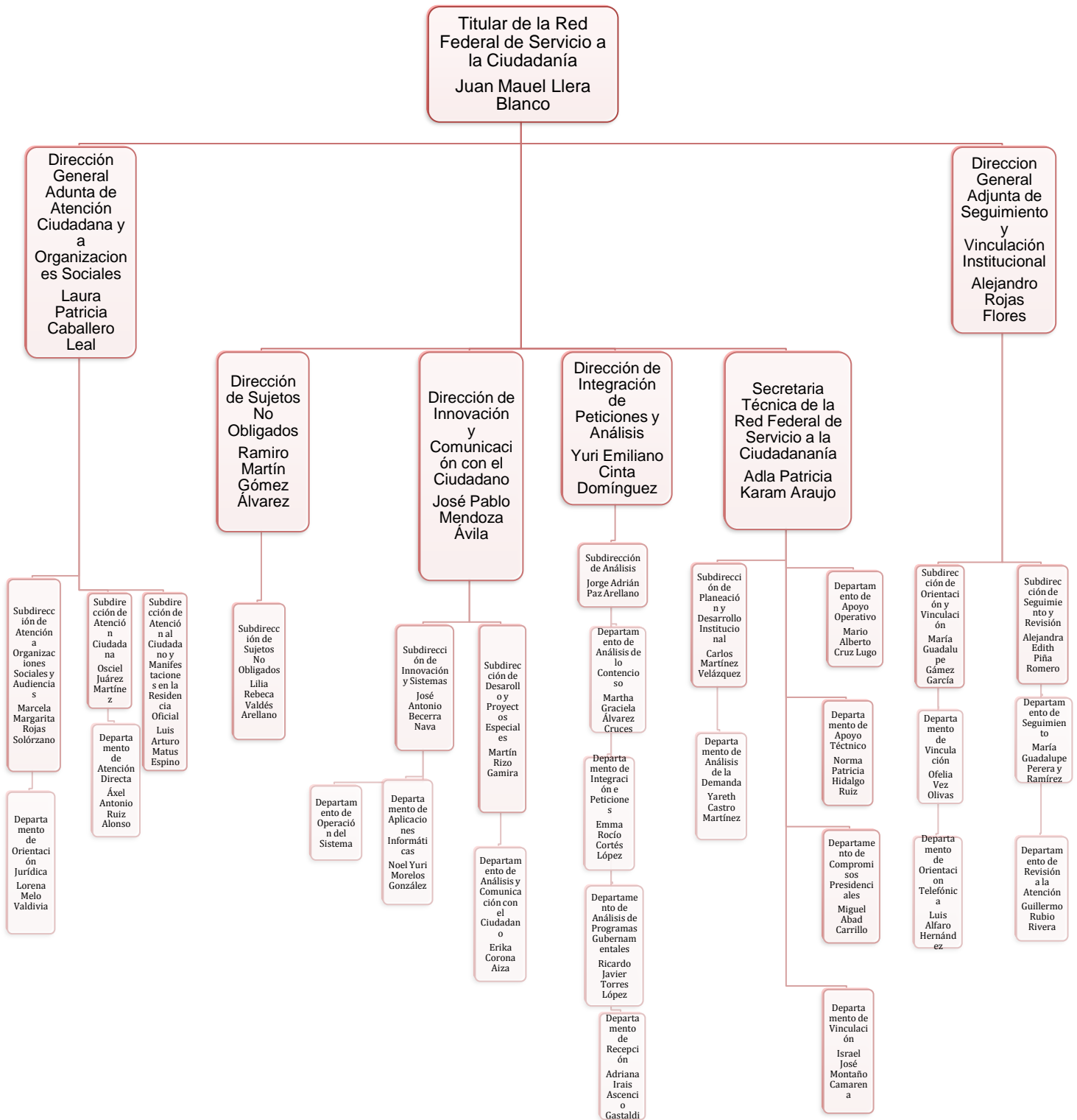
12. Lealtad

Buscar, Identificar y reconocer los intereses de la Institución como propios, sobre cualquier circunstancia ajena a la razón de ser de la Presidencia de la República.

13. Discreción e imagen institucional

Actuar con sutileza y discreción en el desempeño de mi cargo, conservando y exaltando la buena imagen de Presidencia de la República.

2.2.2 Organigrama



2.3 Análisis de Identidad visual de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía

La identidad Visual aplicada en la Red, es estipulada en un *Manual de Identidad Institucional*⁶⁸, elaborado por la Secretaría de la Función Pública, organismo que rige a las dependencias a nivel Federal.

La RFSC, como se mencionó con anterioridad, al formar parte de la Oficina de Presidencia de la República, aplica la identidad utilizada en ésta, misma que señalaré a continuación.

2.3.1 Logotipo



El logotipo de Presidencia de la República, se encuentra en tonos blanco y gris (Pantone: Cool Gray al 100%), elaborado con la tipografía *Presidencia Sans*, que se detallará posteriormente.

Se encuentra diseñado con líneas rectas, que denotan seriedad, reforzándolo con diseño sencillo y ángulos rectos, se caracteriza por su sencillez y pregnancia, además utiliza tipografía en mayúscula compacta.

Es un logotipo único, que se vuelve inherente a la institución en cuestión, evoca la identidad de la misma ya que, como se observará posteriormente, se encuentra presente en los elementos comunicacionales que la conforman, al ser aplicable a todos éstos, manteniendo concordancia en ella.

⁶⁸ El manual de identidad utilizado en el presente fue extraído de la web, sin embargo, muy probablemente debe existir un manual completo y detallado de la Identidad del Gobierno Federal, mismo al que no me fue posible acceder para la investigación. Dicha situación no influye en el diagnóstico de identidad, al no prescindir de los elementos básicos de identidad.

2.3.2 Imagotipo



Al estar hablando de una Institución del Gobierno Federal, referente al Ejecutivo, el imagotipo que por legislación se utiliza es el Escudo Nacional Mexicano, sobre un fondo gris (Pantone: Gray 10 al 15%) mismo que evidentemente remonta de forma inmediata a nuestro País: México.

2.3.4 Logoimagotipo



El logoimagotipo se encuentra conformado por el nombre de la dependencia pública a la que pertenece la organización, en éste caso: *Presidencia*, con el

fin de generar una fácil pregnancia en la los públicos. Se encuentra diseñada en una tipografía (Presidencia Sans) en color blanco sobre un fondo rojo (Pantone 185), ya que dicho color representa, de acuerdo con el *Manual de Identidad Institucional del Gobierno Federal 2007-2012*, a la oficina de Presidencia de la República, reforzando así su pertenencia a la misma.

Lo anterior seguido por el Escudo Nacional Mexicano en la parte superior derecha, remitiendo así al país al que brinda servicio la Institución: México.

En la parte baja del logoimagotipo, se encuentra el nombre completo de la Institución: *Presidencia de la República*, con tipografía en color blanco sobre un fondo gris (Pantone 424), respetando así, los lineamientos de identidad visual del Gobierno Federal.

Además se encuentra inmerso en una forma rectangular que contiene en sí misma figuras tanto cuadradas como rectangulares, que delimitan el espacio referente a cada palabra o frase.

2.3.3 Gama Cromática

Los colores que conforman la Gama Cromática de la Red, se encuentran detallados a continuación:



Pantone: 185

C: 0

M: 91

Y: 76

K: 0

RGB: #ff173d



Pantone: 424

C: 0

M: 0

Y: 0

K: 61

RGB: #636363

De acuerdo con el *Manual de Identidad Institucional del Gobierno Federal del 2007- 2012*, cada dependencia cuenta con un color distintivo, formando de ésta manera, un mosaico de colores que remonta a México.

El color que representa a la Oficina de Presidencia de la República es el Rojo (Pantone 185), además de los distintos grises que se manejan para el nombre y tipografía.

El Rojo denota energía, determinación, fortaleza, valor, coraje. Es muy utilizado en las banderas de distintos países, gracias a que se relaciona con la energía, vitalidad, poder, fuerza, valor, apasionamiento.

Debido a su relación con la energía, se puede usar para llamar la tensión de las personas y motivarlas a la acción. Tiene una visibilidad muy alta, por lo que trae a los elementos que tienen dicho color, a primer plano.

De ésta manera denota la acción que tiene la Oficina de Presidencia para con la ciudadanía, además de tratarse de la Dependencia Federal que corresponde al Ejecutivo, al traerlo al primer plano.

Además le da atribuciones de valor, apasionamiento, poder que todo gobierno de un país debe tener. Apela al movimiento y a la acción, denotando una Oficina de Presidencia que ejerce acciones por los ciudadanos.

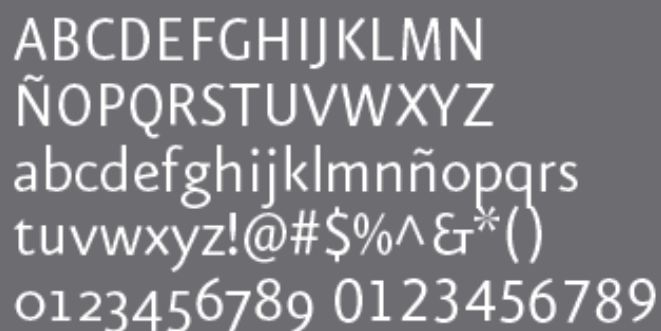
Por otro lado, el color Gris, que se encuentra presente en toda la identidad del Gobierno Federal, denota neutralidad, estabilidad, independencia, auto-suficiencia, su uso inspira la creatividad y representa el éxito. Con lo que muestra su neutralidad ante las distintas circunstancias que se encuentran latentes en el ámbito social, político, económico de nuestro país.

Además, le agrega estabilidad, creatividad y éxito a todas las acciones realizadas por el Gobierno Federal y al gobierno mismo.

La energía y movimiento del color rojo de apacigua con el color gris. Por otro lado la combinación de ambos, denota una Oficina de Presidencia que es la cabeza del resto de la Dependencias Federales, con fuerza, liderazgo, acciones, coraje, poder, estabilidad, pero conservando la neutralidad, independencia y auto suficiencia del Gobierno Federal, encaminándolo así a cumplir con su tarea como guía de nuestro país por medio de estrategias creativas, que desembocan en el éxito de sus metas.

2.3.4 Alfabeto institucional (tipografía)

La tipografía utilizada en las instituciones oficiales a nivel federal es la llamada *Eureka Sans*, de la que a continuación presento una muestra.



ABCDEFGHIJKLMN
ÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnnopqrs
tuvwxyz!@#\$%^&*()
0123456789 0123456789



Como se puede observar, la tipografía institucional remite a seriedad y compromiso, por medio de sus líneas rectas, además de no contar con ningún tipo de adorno en su diseño, ni remates en las aristas, reforzando el resto de la Identidad.

Por otro lado, de acuerdo con el Manual antes mencionado, existe una tipografía específica para escribir en los distintos logotipos y aplicaciones, tanto la palabra *México*, como los distintos nombres de las dependencias, en este caso *Presidencia de la República*, llamada *Presidencia sans*.

Lo anterior con el fin de proyectar una identidad que refuerce la pertenencia de éstas últimas a nuestro país, denotando así el compromiso y actitud de servicio que tienen para con él, además de fomentar en el ciudadano la identificación de las distintas dependencias.



2.3.5 Proporciones

La utilización del Escudo Nacional Mexicano como logotipo para el Gobierno Federal inmerso en un cuadro gris, tiene ciertos lineamientos.

De acuerdo con las dimensiones que tenga dicho cuadro, el Escudo debe tener una proporción del 75% del área que ocupe, además de encontrarse centrado en el primero.



Por otro lado, los logoimagotipos institucionales deben tener una proporción de tres cuadros por dos cuadros, utilizando el de la esquina superior derecha para colocar el Escudo Nacional Mexicano; los restantes superiores (derecho y central) para las siglas de la dependencia correspondiente y los tres inferiores, el nombre completo de la dependencia.



De ésta manera, es posible identificar de inmediato, tanto por los colores correspondientes a las distintas dependencias, como por las siglas colocadas inmersas en éstos, a la dependencia de la que se trate.

2.3.6 Aplicaciones

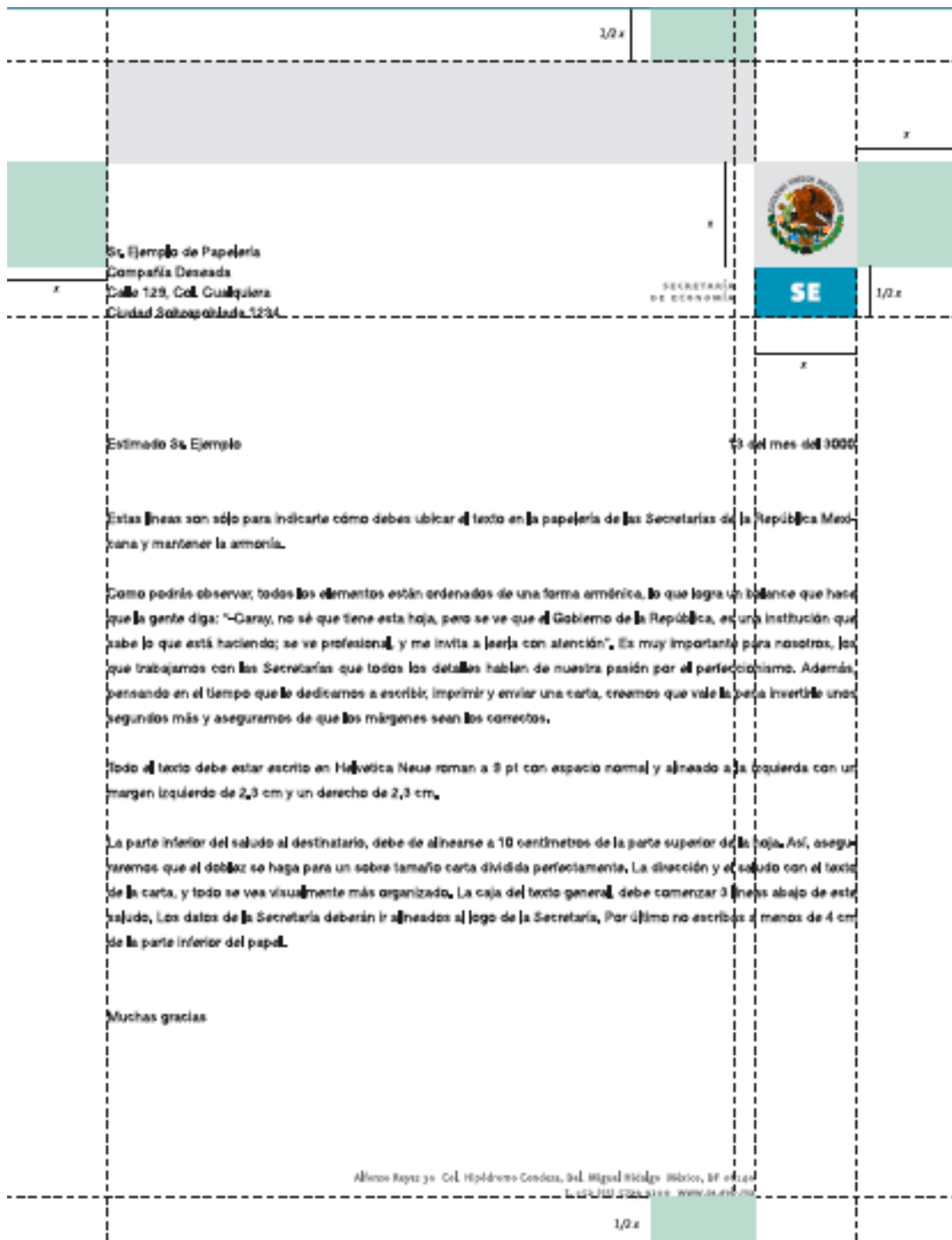
A continuación se presentan algunas aplicaciones tanto del logoimagnetipo institucional, como de la identidad en general, así como sus distintas proporciones.

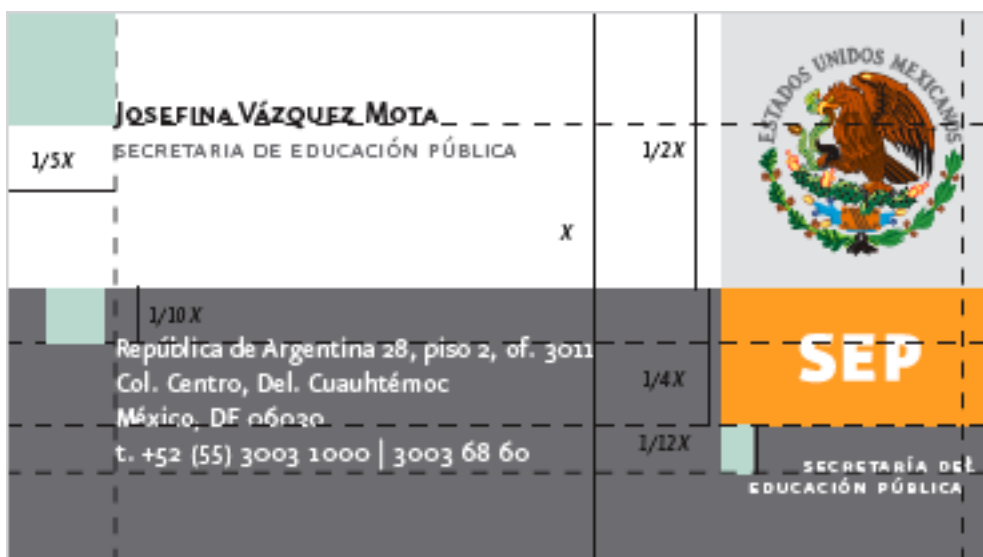


Aplicaciones en distintas tintas.

En las aplicaciones a distintas tintas, así como los documentos que se presentan a continuación, se puede observar que se respetan tanto el diseño a base de cuadros, como la proporción de los mismos.

Por otro lado, la utilización de la tipografía *Presidencia sans* para los nombres de las dependencias permanece constante, aplicando así, el fin de la misma y reforzando los elementos de identidad visual de la organización.



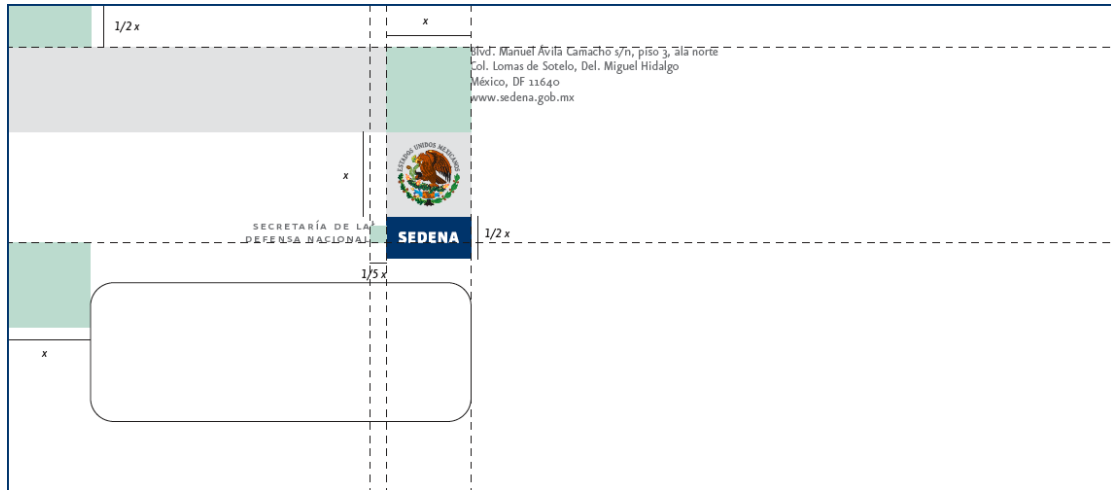


Frente de tarjetas de presentación



Back de tarjetas de presentación

En el caso de las tarjetas de presentación, además de tener los datos de la dependencia a la que pertenece el funcionario que posea la tarjeta, en la parte de atrás se encuentra centrada la palabra *México*, en la tipografía de *Presidencia Sans*, en color blanco, lo anterior sobre el color correspondiente a la dependencia, permitiendo identificar de manera gráfica, fácil y rápida, a qué Institución pertenece.



Sobres



Desplegados de prensa, revistas y carteles

LA SECRETARÍA DE TURISMO ESCRIBIRÍA
EL TÍTULO DE UN DESPLEGADO EN ESTAS
LÍNEAS SUPERIORES.



Le nibh eisi blan vulandigna feugue conmy noating anibh
er nupis dio digna feupite occumny ním zarrilum quat.
Senibh erillacortin ut em volutpat endretur tet ulla
faccum dolentis cidisist.
Ure tin ercing erotrud dit adip eugate ním do
dolobare dip eaim volupe ritarem veliqui tat.
Senibh eum ilisist. Sen vel utpat. Ac, volutpat,
veritute faccum ver ate consequat nullan ulla
conicce dignis del el irilla conullam ním quat.
Me t adit lore magna conmy nulpuritus doluptat,
vel utat. Rercoliquis acccum zorr ut at. Duis.
Ed dolore magna conentiam noe nummy nullan
velit nibh erat lum irikato consequat.

Le nibh eisi blan vulandigna feugue conmy
noating anibh excupis dio digna feupite
accumny ním zarrilum quat. Senibh erillacortin
ut em volutpat endretur tet ulla faccum dolentis
cidisist.

Ure tin ercing erotrud dit adip eugate ním do
dolobare dip eaim volupe ritarem veliqui tat.
Senibh eum ilisist. Sen vel utpat. Ac, volutpat,
veritute faccum ver ate consequat nullan ulla
conicce dignis del el irilla conullam ním quat.
Me t adit lore magna conmy nulpuritus doluptat,
vel utat. Rercoliquis acccum zorr ut at. Duis.
Ed dolore magna conentiam noe nummy nullan
velit nibh erat lum irikato consequat.

SECTUR



sectur.gob.mx

SECRETARÍA
DE TURISMO


Plana Completa en Periódico Estándar

TÍTULO PRINCIPAL DEL MENSAJE, PROGRAMA O ANUNCIO

Subtítulo: Descripción del tema, mensaje.

Lenibh essi blan vullandigna feugue commy nosting enibh ex euipis dio digna feupit accummy nim zzrillum quat. Senibh erillaortin utem volutpat endreetue tet ulla faccum delenis ciduisisi. Ure tin ercing erostrud dit adip eugait nim do dolobore dip essim volorpe riurem veliqui tat.

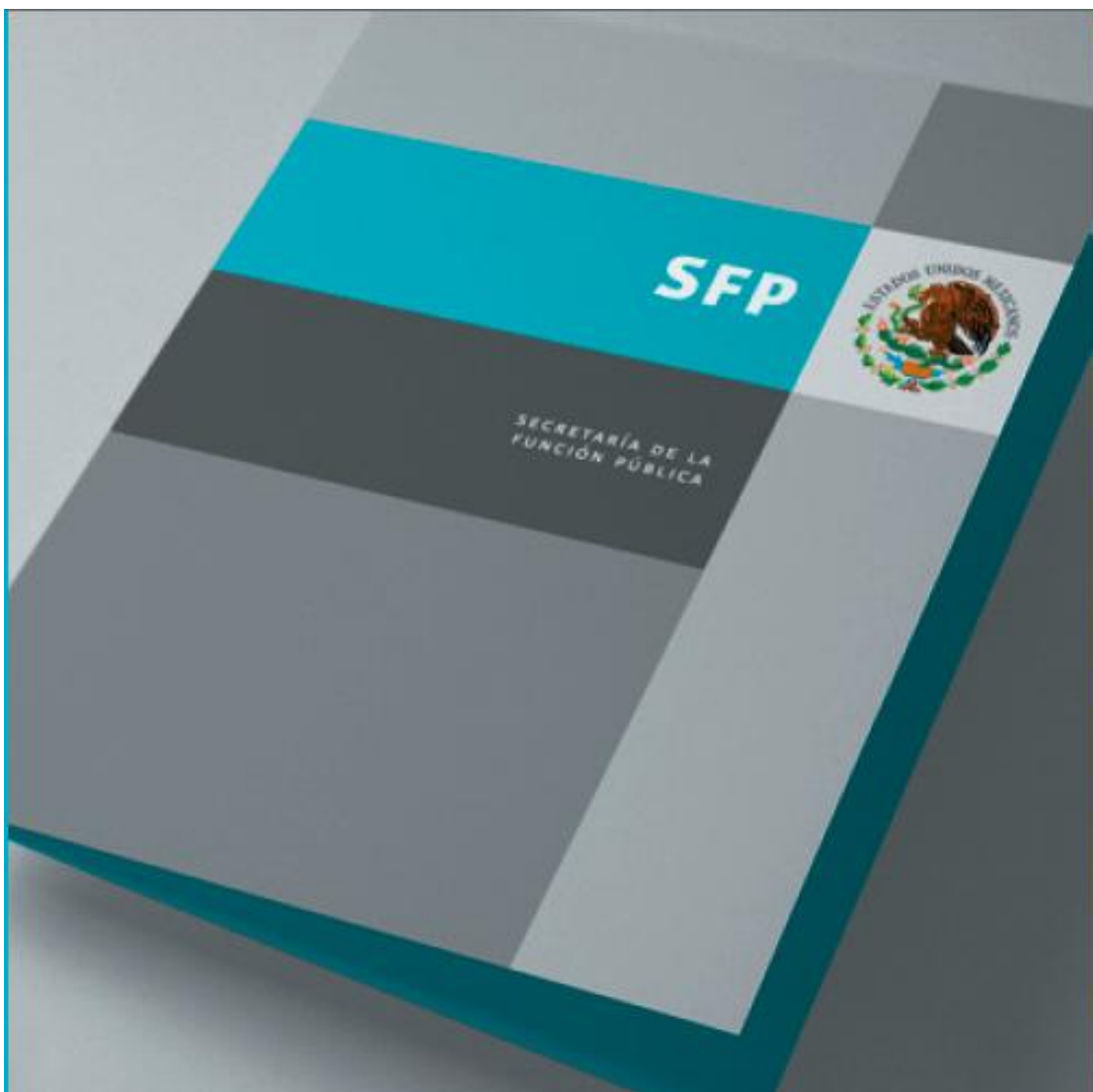
STPS



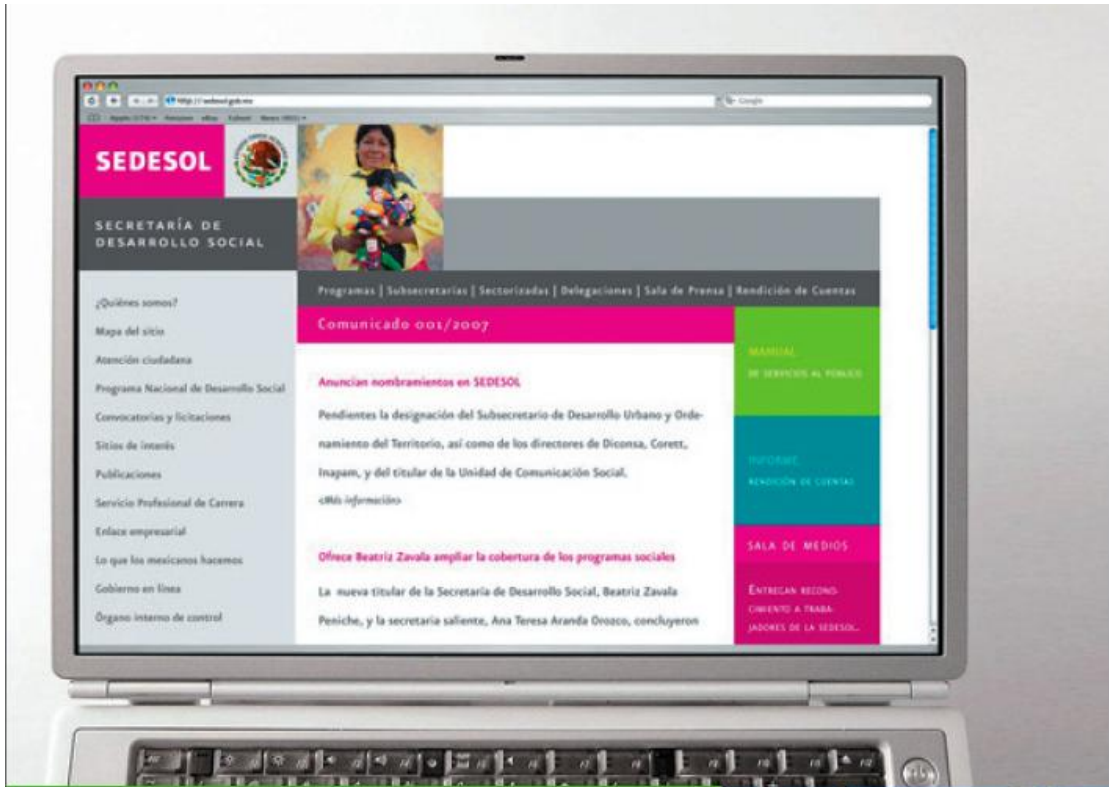
SECRETARÍA
DEL TRABAJO Y
PREVISIÓN SOCIAL

stps.gob.mx

Cintillo



Fólder

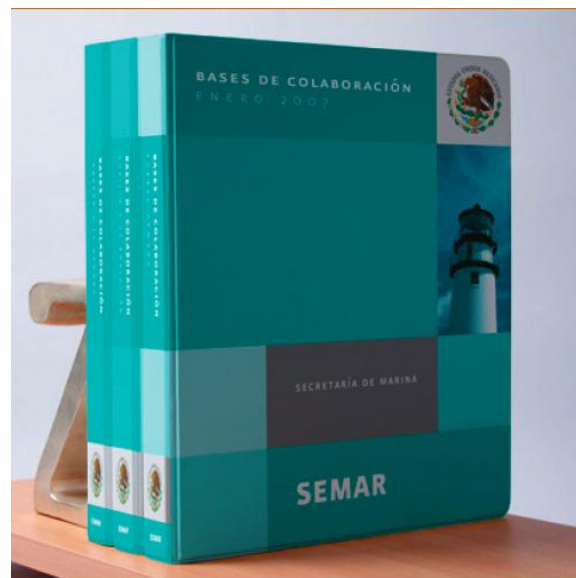
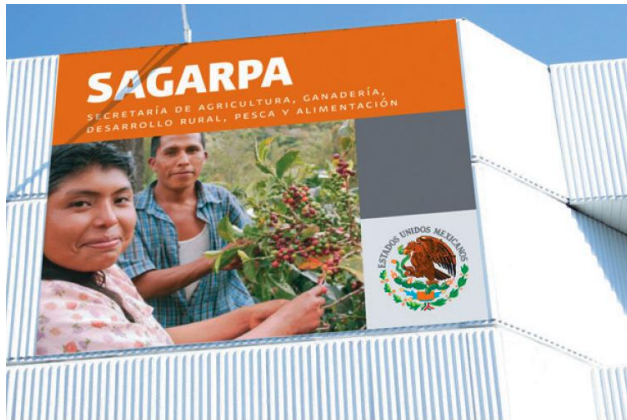


Página Web



Vehículos oficiales

Otras Aplicaciones



De acuerdo con el análisis de los elementos que conforman la identidad visual de la RFSC, se puede observar que son congruentes con la identidad conceptual de la misma.

Respetan el principio simbólico de acuerdo con Ramos, gracias a la relación existente entre los elementos de identidad conceptual y visual, reforzando por medio de la combinación de formas y colores, la filosofía de la organización.

Se encuentran diseñados con sencillez y eficacia, ya que comunican de forma idónea la identidad conceptual de la institución por medio de principios y estructuras simples, con lo que se les atribuye el principio estructural.

Gracias a que los signos identificadores básicos de la identidad visual se encuentran retomados en todos los aparatos comunicacionales utilizados en la Red, se logra el principio sinérgico, aprovechando al máximo las aplicaciones de éstos y reforzándolos unos con otros.

Se puede observar que los diseños utilizados en los distintos aparatos comunicadores, datan de permanencia y durabilidad, al no estar regidos por modas pasajeras o momentáneas, si no un diseño estructurado, simple y aplicable a diversos medios, dotando así a la identidad de la Red, del principio de universalidad.

2.4 Clasificación de elementos de identidad corporativa

Como se mencionó en el primer capítulo, en el presente estudio se utilizará la clasificación de elementos identitarios creada por Wally Olins, situación que se cita a continuación.

2.4.1 Productos y servicios

Debido a la naturaleza de la organización y a su razón de ser, se considera una Institución de servicio (como todas las instituciones públicas) al realizar actividades con el fin de solventar cierta(s) necesidad(es) en los ciudadanos.

Como se ha mencionado con anterioridad, el servicio que realiza a la ciudadanía es atender las peticiones que le formulan al Ejecutivo Federal, dándoles debida atención y seguimiento por medio de la canalización de las mismas a las dependencias correspondientes.

Por otro lado también se orienta tanto de manera jurídica a los ciudadanos que lo solicitan, de acuerdo con su caso, como en el proceso que llevará a cabo su petición.

Sin embargo, ya que, de acuerdo con el artículo 8º Constitucional, el artículo 16º, párrafo X de la *Ley Federal del Procedimiento Administrativo*, la RFSC se encuentra obligada a emitir una respuesta por escrito a todo ciudadano que realice una petición, el producto que se puede considerar como tal, es el escrito que se le emite al ciudadano, mismo que, se puede observar respeta los lineamientos de diseño institucional descritos con anterioridad, además de contener la respuesta con referencia a la petición que se formuló, es decir, la dependencia a la que fue turnado el caso específico del ciudadano.

De la misma manera, le es entregado al ciudadano una copia del oficio que se le envió a la Secretaría correspondiente, donde además se le indica que la institución a la que fue turnada su petición tiene 30 días naturales para darle contestación a su petición.

Por otro lado, cuando los casos no son de competencia Federal, sino del gobierno del estado al que pertenece el ciudadano, dentro del sobre se le entrega, además del oficio donde se le indica lo anterior, la dirección donde se localiza su gobierno estatal correspondiente.

Además del servicio anterior, cuando los ciudadanos acuden a las oficinas de Atención Directa y al conocerlas, el asesor que los atiende se da cuenta de que su caso no es de competencia Federal, se les orienta a cerca de la dependencia a la que compete su caso, otorgándole la dirección de la misma y orientándolo cómo llegar.

Finalmente se brinda, de igual manera orientación telefónica, por medio de un área de *Call center*, misma que, cuando recibe llamadas de los ciudadanos, los orienta a cerca de la evolución de su petición así como el proceso que continúa.

2.4.2 Entonos

Las oficinas de la RFSC se encuentran ubicadas en Palacio Nacional, Edificio 10, Col. Centro, en la Delegación Cuauhtémoc, perteneciente al Distrito Federal.



Palacio Nacional colinda al Norte con la calle de Moneda, al Sur con la calle de Corregidora, al Este con la calle de Correo Mayor y al Oeste con la calle de Plaza de la Constitución (y con la plancha del Zócalo Capitalino).

Por otro lado, dentro de las instalaciones se encuentra un área de Atención Ciudadana, donde se atiende a los ciudadanos que acuden a entregar una petición.

Dicha zona, cuenta con un área de espera, donde los visitantes pueden sentarse un momento a esperar su turno. De la misma manera, tiene un área de asesoría, que se conforma de una serie de cubículos que son utilizados por los asesores para atender de manera personalizada a los ciudadanos que lo solicitan.

Los distintos departamentos de la RFSC se encuentran distribuidos en tres de los cuatro pisos que conforman el edificio. En el cuarto piso, se encuentra el área de comedor para los funcionarios públicos.

Cuenta con la señalización pertinente de las oficinas localizadas en los espacios, así como con una iluminación idónea, motivando así la realización de las actividades de los funcionarios públicos.

El mobiliario empleado cuenta con las características de funcionalidad necesarias para el cumplimiento de las diversas tareas que se realizan en la institución.

De acuerdo con los artículos 13 y 14 de la *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Gubernamental*, así como con el artículo 27 del *Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*, debido a que puede llegar a comprometer la seguridad de los funcionarios que laboran en la Red, no está permitido publicar información detallada con referencia a los espacios donde se encuentra es decir, la distribución de los distintos departamentos y descripción de las instalaciones, por lo que no tocaré dicho punto en el presente escrito.

2.4.3 Información

Debido a que el presente estudio se centra en el público interno de la Institución, y el presente punto se trata de la comunicación con los diversos públicos tanto a nivel interno como externo, me centraré en los primeros.

Los distintos medios por los que es transmitida la información a los funcionarios que laboran en la Red son:

- Internet
- Teléfono
- Voz
- Periódico Mural
- Correo electrónico
- Circulares

- Juntas

2.4.4 Comportamiento

Al igual que el punto anterior, el presente punto se refiere a la manera en que el personal se conduce en sus relaciones, para fines del presente escrito, me centraré en las relaciones internas.

Dentro de la RFSC conviven funcionarios cuyo comportamiento está íntimamente relacionado con la tarea que llevan a cabo.

Por ejemplo, los funcionarios en el área de Atención Directa, gracias a su contacto constante con la ciudadanía y a la necesidad de consultar detalles de manera frecuente entre ellos, realizan intercambio de información de manera oral continuamente, creando así un ambiente óptimo para reforzar el lazo personal que se puede crear entre ellos.

En el resto de los departamentos, debido a que las actividades que realizan requieren de una concentración continua, gracias a que su tarea se basa tanto en análisis de información así como de procesar continuamente tanto peticiones ciudadanas como respuestas institucionales, el intercambio de información entre elementos se remite principalmente, a lo necesario de manera profesional, como dudas a cerca de documentos o de información, no por ello representa una relación seca y cortante, simplemente las tareas que efectúan así lo propician.

Por otro lado, cuando los funcionarios se encuentran frente a frente, se saludan de forma cordial y amable, en ocasiones se detienen algunos momentos para tratar algún asunto ya sea personal o profesional, para después continuar con su labor.

Además cuando tienen alguna duda y no es posible su desplazo, se consultan de forma telefónica o por medio del *Outlook*, elaborando su mensaje de forma cordial y concisa.

Diagnóstico de Imagen Institucional de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía

Diagnóstico de imagen institucional de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía

El presente apartado se remitirá a puntualizar la metodología utilizada para el diagnóstico, así como el diagnóstico como tal, de acuerdo con los parámetros utilizados por Chaves y descritos en el primer capítulo.

3.1 Metodología

Con el fin de poder diagnosticar la imagen que tiene el público interno de la RFSC, se utilizó el método de encuesta, en la que se formuló un cuestionario que contiene preguntas de opción múltiple con diversas ideas, mismas que tuvieron que seleccionar los encuestados.

Por motivos prácticos, se utilizó la técnica de muestreo, misma que recopila una selección de un subconjunto de la población de la Red a la que se le aplicó el cuestionario.

La muestra a la que le fue aplicado el cuestionario, se estipuló por muestreo probabilístico aleatorio simple, mismo que "...parte de la suposición de que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para muestra..."⁶⁹

De acuerdo con Lourdes Münich y Ernesto Ángeles, para determinar el tamaño de la muestra son necesarias distintas etapas⁷⁰:

1. Determinar el nivel de confianza con el que se desea trabajar. El más común es 95%, y será utilizado en el presente escrito.
2. Estipular las características del fenómeno estudiado, por medio de la determinación de la probabilidad de que se realice el evento (p) o de que no se realice (q); por cuestiones prácticas, se le asignarán los valores máximos a ambos rubros:

⁶⁹ Lourdes Münich y Ernesto Ángeles, *Métodos y técnicas de investigación*, ed. Trillas, México, 1990, pag. 100

⁷⁰ *íbidem.*, pag. 101- 102.

$$p = .50 \qquad q = .50$$

3. Determinar el grado de error máximo aceptable en los resultados de la investigación, mismo que los autores recomiendan se sitúe en un rango no mayor a 10%, por lo que en la presente investigación, se empleará el mismo (10%).

4. Aplicar la fórmula del tamaño de la muestra de acuerdo con el tipo de población. Para una población finita (la RFSC cuenta con 75 funcionarios públicos laborando para ésta, hasta el momento de la realización de la presente investigación) la fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza

N= Universo

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= error de estimación

n= tamaño de la muestra

Aplicando la fórmula:

n=?

e= 10%

Z= 1.65 (tabal de distribución normal para el 90% de confiabilidad⁷¹)

N= 104

p= .50

q= .50

⁷¹ *Íbidem*. Pág 103

Sustituyendo:

$$\begin{aligned}n &= \frac{(1.65)^2 (.5)(.5) (75)}{(75) (0.10)^2 + (1.65)^2 (0.5)(0.5)} \\&= \frac{(2.7225) (.25) (75)}{(75) (0.01) + (2.7225) (0.25)} \\&= \frac{(0.680625) (75)}{0.75 + .680625} = \frac{51.046875}{1.430625} = 35.6 = 36\end{aligned}$$

Por lo que la muestra utilizada será de 36 integrantes de la Red, a quienes se le aplicó el siguiente cuestionario:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario forma parte de un trabajo de tesis que para obtener el título de Lic. En Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional se está realizando en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Sea tan amable de leer cuidadosamente las preguntas y contestarlas **marcando el inciso con el que más se identifique** (con una línea, tache, subrayándolo, etc.). Toda información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de sus respuestas depende la investigación mencionada. Muchas gracias por su colaboración.

OBJETIVO: Determinar la imagen que tienen de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía, los funcionarios públicos que laboran en ésta.

1. El nombre de la Red (*Red Federal de Servicio a la Ciudadanía*):

- | | | | | |
|---|---|---|-------------------------------|---------------------------|
| a) Es apropiado, útil, funcional para la Red. | b) Me remite a la Red, pero es muy largo y no se entiende bien. | c) Puede ser susceptible a alguna mejora. | d) Me hace pensar en mi país. | e) Otro

_____ |
|---|---|---|-------------------------------|---------------------------|

2. La Misión de la Red es:

- | | | | | |
|---|--|---|---|---|
| a) Darle atención a la ciudadanía, con base en el Artículo 8º constitucional, mismo que marca el derecho de petición, convirtiéndose en un medio de contacto del Presidente con sus gobernados para atender las necesidades que éstos tengan. | b) Recibir, analizar, turnar y darle seguimiento a las peticiones que los ciudadanos realizan al Presidente de la República, con el fin de satisfacer sus necesidades y ayudarlos en las distintas problemáticas que enfrentan, para fortalecer la relación existente entre ambos. | c) Diseñar, desarrollar y coordinar acciones y políticas públicas que permitan al Presidente de la República y su Gobierno, contar con herramientas y criterios que contribuyan a la gobernabilidad democrática y social, mediante un aumento sustantivo en su capacidad de respuesta, atención y comunicación con la ciudadanía. | d) Atender a la ciudadanía en las peticiones que realizan al Presidente en los distintos medios con que cuenta, además de brindarles orientación jurídica para su bienestar cumpliendo con el artículo 8º constitucional. | e) Otra, ¿cuál?

_____ |
|---|--|---|---|---|

3. Los siguientes son algunos lineamientos de actuación existentes en el *Código de Ética de la RFSC*:

- | | | | | |
|--|---|---|---|------------------------------------|
| a) Bien Común; Rendición de Cuentas; Entorno Cultural y Ecológico y Respeto. | b) Desarrollo Personal; Cooperación; Honestidad y Responsabilidad | c) Ecología, Respeto, Compañerismo, Empatía y Empeño. | d) Diligencia y Cuidado profesional; Actitud Constructiva; Racionalidad y Ahorro y Mejora Continua. | e) Otro

_____ |
|--|---|---|---|------------------------------------|

4. Para ti, la iluminación:

- | | | | | |
|--|---|---|--|---------------------------|
| a) Ha mejorado mucho en los últimos meses. | b) Suficiente, idónea de acuerdo con mis necesidades. | c) En realidad no he puesto atención en la iluminación. | d) Es insuficiente, puede mejorar mucho. | e) Otro

_____ |
|--|---|---|--|---------------------------|

5. Para ti, las convivencias de fin de año que se llevan a cabo en la Red:

- | | | | | |
|---|---|---|---|---------------------------|
| a) Creo que son necesarias para una convivencia entre compañeros. | b) Me quitan el estrés de toda la carga laboral del año para comenzar mejor el siguiente. | c) Me motivan para desempeñar mejor mi trabajo y me hacen sentir parte de la Red. | d) Representan la única oportunidad que tengo de convivir con mis compañeros. | e) Otro

_____ |
|---|---|---|---|---------------------------|

6. Para ti, cualquier institución del Gobierno Federal debería:

- | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------------------|
| a) Tener tanto instalaciones, | b) Brindarle a sus funcionarios | c) Trabajar con honestidad, empatía y | d) Continuar con la labor que se | e) Otro
_____ |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------------------|

como subsidios y materiales que les permitan llevar a cabo sus tareas de una manera más funcional.	mejores prestaciones, más descuentos y ajustar el horario para que estén más a gusto.	transparencia, agilizando los distintos procesos que son necesarios, además de la información oportuna y veraz a quienes acuden a ellos, de una manera amable y cordial.	realiza día con día de la misma forma, potenciando el gusto que sienten los funcionarios públicos por su trabajo.	_____

7. El rojo te recuerda a:

a) Amor, pasión.	b) Poder, grandeza, liderazgo.	c) Peligro, advertencia.	d) A mi bandera.	e) Otro

8. Algunos de los términos que más utilizas son:

a) Seguimientos, petición.	b) Escrito, Clave 2.	c) CRM, Sistema, Folio.	d) Atención, Competencia.	e) Otro

9. Para ti, el logotipo de la oficina de Presidencia:

a) Es demasiado aburrido, por lo que podrían diseñar alguno más llamativo y original.	b) Me gustan las formas y los colores, creo que es equilibrado y elegante.	c) Me recuerda la razón de ser de la Oficina de Presidencia por medio de sus formas y colores, además de tener el Escudo Nacional	d) En realidad nunca me he puesto a analizarlo con calma.	e) Creo que no tiene nada que ver con el quehacer de la Red ni con la Oficina de Presidencia.
---	--	---	---	---

10. Los siguientes son algunas de las Reglas Generales de Conducta existentes en el *Código de Conducta de los Servidores Públicos de Presidencia de la República*.

a) Bien Común; Rendición de Cuentas; Entorno Cultural y Ecológico y Respeto.	b) Desarrollo Personal; Cooperación; Honestidad y Responsabilidad	c) Ecología, Respeto, Compañerismo, Empatía y Empeño.	d) Diligencia y Cuidado profesional; Actitud Constructiva; Racionalidad y Ahorro y Mejora Continua.	e) Otro

11. La Visión de la Red es:

a) Atender una	b) Darle	c) Conocer y dar	d) Una Oficina con	e) Otro
----------------	----------	------------------	--------------------	---------

<p>mayor cantidad de peticiones ciudadanas, buscando darles solución de una manera oportuna y con atención a los distintos lineamientos que rigen la oficina, turnándolas a la instancia que mejor las puede tratar y dándole seguimiento oportuno a las mismas.</p>	<p>atención a toda la ciudadanía que acuda a la Oficina de Presidencia para que ésta le ayude en sus problemas, buscando un mejor desarrollo en cada ciudadano para que puedan mejorar su calidad de vida.</p>	<p>atención y seguimiento a las distintas peticiones que realizan los funcionarios públicos, por medio de un proceso efectivo y eficaz, con el fin de tener un mejor país y una mejor comunicación entre los mismos y el Ejecutivo Federal.</p>	<p>mejor capacidad de atención ciudadana, concertación social y comunicación; con mejores niveles de calidad en sus procesos; con herramientas eficaces de control frente a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; y con liderazgo para coordinar políticas públicas en la materia.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	--	---	---	---

12. El gris te recuerda a:

a) Tristeza, soledad, luto.	b) Institucionalidad, formalidad, estabilidad.	c) Aburrimiento, rutina, melancolía.	d) Una organización firme pero aburrida.	e) Otro

13. Algunos de los medios de comunicación que más usas son:

a) Voz, Carteles.	b) Teléfono, periódico mural.	c) Internet, circulares.	d) Correo electrónico, juntas con mis compañeros.	e) Otro

14. Para ti, los medios mencionados anteriormente:

a) Pueden ser mejorados para una mayor eficiencia del tiempo laboral.	b) Los considero idóneos en su funcionalidad, ya que me facilitan el intercambio de información.	c) Han cambiado mi quehacer diario al agilizar los distintos procesos que se llevan a cabo.	d) Nunca había pensado en ello, en general me es indiferente.	e) Otro

15. Los siguientes son algunos códigos que rigen a la Oficina de Presidencia:

a) Artículo 8º constitucional, Código de Conducta y Código de ética.	b) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Código Federal de Procedimientos Civiles.	c) Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Federal y Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.	d) Ley Federal de las Entidades Paraestatales y Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Federal.	e) Otro

16. Para ti, los colores utilizados en el logotipo de Presidencia:

a) Fueron creado para no	b) Me hacen pensar en una	c) Me recuerdan a mi bandera,	d) Creo que puede haber	e) Otro

caer en situaciones partidistas y evitar problemas.	institución poderosa y que guía a un país hacia la estabilidad y crecimiento.	por lo tanto a mi país, haciéndome sentir orgulloso de mi trabajo.	colores más apropiados que éstos, para ser utilizados en la Red.	_____

17. El mobiliario utilizado en la Red:

a) Es apropiado para su fin y suficiente para las necesidades de la Red.	b) Se puede mejorar ya que está un poco viejo.	c) Puede resultar incómodo después de mucho tiempo de trabajo.	d) A pesar de que está algo viejo y gastado, cumple con las necesidades de la Red.	e) Otro

18. El objetivo de la Red es:

a) Canalizar las distintas peticiones que los ciudadanos realizan al Presidente, a la instancia que mejor pueda satisfacerlas.	b) Estar pendiente de las peticiones que la ciudadanía y organizaciones realizan al presidente y darles la atención que merecen.	c) Ayudar a la ciudadanía en las distintas necesidades que expresan al presidente, así como orientarlos y asesorarlos en las temáticas que requieran.	d) Fortalecer la relación entre el Presidente de la República y su Gobierno con la ciudadanía, mediante mecanismos eficaces de respuesta, atención y comunicación.	e) Otro

19. Normalmente, cuando hay información nueva:

a) Estoy en toda la disposición de escuchar, pero no pregunto ni investigo.	b) Espero a que se me informe por alguno de los medios y selecciono la idea que necesito.	c) La busco en los distintos medios o la pregunto a mis compañeros.	d) Normalmente no hay información nueva y si la hay, no le doy mucha importancia.	e) Otro

20. La relación con tus compañeros de trabajo:

a) Es cordial, agradable, pero no pasan el plano profesional.	b) Casi no platico con compañeros que no sean de mi área, pero cuando los veo, los saludo amablemente.	c) Es buena, en general. Algunas veces he salido a comer algunos y nos divertimos mucho.	d) Mientras cumpla con mi labor, en general no le doy mucha importancia a la manera en que me lleve con mis compañeros.	e) Otro

21. En general, el espacio donde se encuentra la Red:

a) Puede considerarse mejorarlo, por medio de la	b) Es algo pequeño, pero la Red no necesita más	c) Me es indiferente el espacio, mientras la Red	d) Tiene buena iluminación y ventilación, es apropiado para	e) Otro

utilización de mejores instalaciones. espacio, aquí funciona bien. cumpla con sus tareas. las necesidades de la Red. _____

22. Considerando que misión de la Red es: *Diseñar, **desarrollar y coordinar acciones y políticas públicas** que permitan al Presidente de la República y su Gobierno, contar con herramientas y criterios que contribuyan a la gobernabilidad democrática y social, mediante un aumento sustantivo en su capacidad de respuesta, atención y comunicación con la ciudadanía;* para ti:

- | | | | | |
|--|---|---|--|------------------------------------|
| a) No me recuerda a lo que en realidad se dedica la Red, creo que está desfasado con las actividades diarias que se llevan a cabo. | b) Está elaborada con base en las necesidades que se detectaron en las ciudadanía, cumpliendo una de las razones de la existencia de la APF: brindar un servicio. | c) Considero que se lleva a cabo de forma parcial, ya que la Red se centra en las necesidades ciudadanas, más que en los factores que ahí se citan. | d) En realidad no me he puesto a pensar en ello. | e) Otro

_____ |
|--|---|---|--|------------------------------------|

23. ¿Tú o alguien cercano a ti, alguna vez han ingresado alguna petición en la Red?

- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| a) Si (pase a la siguiente pregunta) | b) No (pase a la pregunta 25) | ¿Por qué?

_____ |
|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|

24. ¿Cómo describirías el proceso que viviste?

- | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|------------------------------------|
| a) Deficiente, jamás me contestaron. | b) Me fue indiferente, no le dí seguimiento. | c) Adecuado, recibí contestación pertinente y le dí seguimiento. | d) Me contestaron y turnaron mi caso, pero pudo ser más funcional. | e) Otro

_____ |
|--------------------------------------|--|--|--|------------------------------------|

25. Algunos de los temas que más tratas en los medios de comunicación presentes en la Red son:

- | | | | | |
|--|--|--------------------------------------|--|------------------------------------|
| a) Les pregunto por el archivo de algún ciudadano. | b) Situaciones de folios y seguimientos. | c) El menú del día o sus cumpleaños. | d) Dudas a cerca de programas sociales o competencias de las dependencias. | e) Otro

_____ |
|--|--|--------------------------------------|--|------------------------------------|

26. Considerando la Visión de la Red como: *Una Oficina con mejor capacidad de atención ciudadana, concertación social y comunicación; con mejores niveles de calidad en sus procesos; con herramientas eficaces de control frente a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; y con liderazgo para coordinador políticas públicas en la materia;* para ti:

- | | | | | |
|---|---|---|---|------------------|
| a) Se lleva a cabo día con día, por medio de una buena atención y realizando las tareas de la Red de la mejor manera. | b) Se ha alcanzado y se puede superar ya que la Red tiene todo para ello. | c) Vamos por un buen camino para alcanzarlo, la Red cuenta con las herramientas, personal y actitud para llegar a él. | d) Creo que no se cumple, las estadísticas indican que todavía nos falta mucho para alcanzarlo. | e) Otro
_____ |
|---|---|---|---|------------------|

27. Algunas de las características que hacen única a la Red, son:

- | | | | | |
|--|---|---|--|------------------|
| a) Que su personal es empático con respecto de los casos que atiende, ya que nos puede pasar a cualquiera. | b) La atención personalizada que se le da al ciudadano, dándole información veraz y oportuna. | c) El motivo por el que fue creada, ya que es la única institución que se dedica a atender a la ciudadanía. | d) Que se le dicen a los ciudadanos las cosas como son y se les da un trato igual a todos. | e) Otro
_____ |
|--|---|---|--|------------------|

28. Selecciona la casilla que mejor describe la manera en que llevas a la práctica el *Código de Ética de la RFSC* y el *Código de Conducta de Presidencia de la República*.

- | | | | | |
|---|---|---|---|------------------|
| a) Realizando mis tareas diarias con empeño y eficiencia. | b) Llegando temprano y respetando a mis compañeros. | c) Respetando a los ciudadanos y sus peticiones, cualesquiera que sean con transparencia. | d) Cuidando mis instalaciones y los recursos que nos dan. | e) Otro
_____ |
|---|---|---|---|------------------|

29. Considerando el Objetivo de la Red como: *Fortalecer la relación entre el Presidente de la República y su Gobierno con la ciudadanía, mediante mecanismos eficaces de respuesta atención y comunicación; para ti:*

- | | | | | |
|--|---|--|--|------------------|
| a) Paso a paso ha evolucionado y la Red se acerca a cumplirlo por medio de un mejor servicio, situación que se refleja en la ciudadanía. | b) No se cumple, ya que la ciudadanía no se siente cerca del Presidente independientemente de la Red. | c) Se cumple oportunamente, ya que el proceso de atención a las peticiones es el oportuno para las necesidades de la ciudadanía. | d) Refleja profesionalismo y empatía con los ciudadanos. | e) Otro
_____ |
|--|---|--|--|------------------|

30. La manera en que tú cooperas para que se cumplan la Misión, Visión y Objetivo de la Red, es:

- | | | | | |
|--|---|---|---|------------------|
| a) Respetando los lineamientos de la Red y a mis compañeros. | b) Realizando la parte del proceso que me corresponde de la manera más eficiente y cooperando con mis compañeros. | c) Tratando a los ciudadanos como a mí me gustaría que me trataran. | d) Llevando a cabo mis tareas conforme me las piden mis superiores. | e) Otro
_____ |
|--|---|---|---|------------------|

31. Para ti, la Red:

- | | | | | |
|---|--|---|---|------------------|
| a) Ha fomentado en mí el profesionalismo y la dedicación, | b) Me ha enseñado muchas cosas de la APF y | c) Me ha mostrado las necesidades de los ciudadanos y | d) Me ha dado un empleo estable, con buenas | e) Otro
_____ |
|---|--|---|---|------------------|

permitiéndome sus procesos. cómo puedo prestaciones que
crecer. ayudarlos. satisfacer mis
necesidades. _____

32. La gente de la que más obtienes información es:

a) Compañeros de área. b) Compañeros de otras áreas. c) Jefes inmediatos superiores. d) Gente a mi cargo. e) Otro

33. La opinión que más tomas en cuenta es la de:

a) Compañeros de área. b) Compañeros de otras áreas. c) Jefes inmediatos superiores. d) Gente a mi cargo. e) Otro

¡Muchas gracias por tu cooperación!

3.2 Sistematización

3.2.1 Matriz

		Nivel Interno
AREAS	Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de respuesta al ciudadano. • Recepción, análisis, turno y seguimiento de las peticiones ciudadanas. • Trámite de peticiones. • Asesorías jurídicas en atención ciudadana. • Asesorías telefónicas.
	Entornos	<ul style="list-style-type: none"> • Localización de las oficinas • Iluminación en las mismas • Mobiliario utilizado en la organización • Señalética
	Información	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación • Nombre • Logotipo • Imagotipo • Logoimagotipo • Misión • Visión • Objetivo • Normateca • Historia • Sociolectos • Documentos • Sobres • Tarjetas de presentación • Carteles

		<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Desplegados de prensa • Voz • Correo electrónico • Circulares
	Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre compañeros de área. • Relación entre compañeros de otras áreas. • Infraestructura de la información. • Infraestructura de los públicos. • Estrategias de obtención de información. • Grupos de referencia.

3.3 Diagnóstico

		Parámetros institucionales
CAMPOS	Imagen Institucional	<p><i>Si se potencializan los parámetros considerados por los funcionarios públicos como característicos de las Instituciones del Gobierno Federal, así como la atención, empatía e información veraz y oportuna que para los mismos, caracteriza a la Red, entonces se fomentará en ellos tanto el sentido de pertenencia, como una imagen más cercana al ideal.</i></p> <p>Sintomatología</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 67% considera que cualquier institución del Gobierno Federal debería trabajar con honestidad, empatía y transparencia, agilizando los distintos procesos que son necesarios, además de dar información oportuna y veraz a quienes acuden a ellos, de una manera cordial y amable. • 44% considera que la Red es única por la atención personalizada que se le da al ciudadano, dándole información veraz y oportuna. El 35% considera que por su personal empático con respecto de los casos que atiende. • 32% consiera que la Red les ha mostrado las necesidades de los ciudadanos y cómo pueden ayudarlos, mientras que el 29% consiera que les ha enseñado muchas cosas de la APF y sus procesos.

		Parámetros institucionales
CAMPOS	Productos y servicios	<p><i>Si se difunden los casos de funcionarios que han ingresado peticiones y han estado conformes con dicho servicio, así como los factores que hacen que éste sea funcional y la manera en que el funcionario participa en ello, entonces, probablemente aumentará la credibilidad y confianza que tienen en el procedimiento administrativo que realiza la Red.</i></p> <p>Sintomatología</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 59% no ha ingresado petición alguna en la RFSC, por que no han tenido necesidad o por que no consieran el servicio que presta como pertinente. • Del porcentaje que sí han ingresado petición, el 71% considera que vivió un proceso adecuado, le contestaron pertinentemente y le dio seguimiento, el resto considera que pudo ser más funcional.

Parámetros institucionales

Parámetros institucionales

CAMPOS	Entornos	<i>Si se mejora la funcionalidad de las instalaciones de las oficinas de la RFSC, así como el mobiliario utilizado en la misma y se difundieran las mejoras realizadas recientemente al entorno, entonces los funcionarios públicos podrán reconocer dichos atributos y acciones, lo que desembocará en una mejor imagen de los mismos.</i>
		<p>Sintomatología</p> <ul style="list-style-type: none">• 35% de la población considera a la iluminación suficiente e idónea, de acuerdo con sus necesidades. El 26% considera que ha mejorado en los últimos meses.• 41% consideran que el mobiliario utilizado en la RFSC, se puede mejorar, ya que está un poco viejo. Solo el 23% lo considera apropiado.• 56% considera que puede mejorarse el espacio donde se encuentra la RFSC, por medio de mejores instalaciones.

CAMPOS	Información	<p><i>Si se potencializa la actitud positiva de los funcionarios hacia la visión, misión y objetivo, así como el referente idóneo que se tiene de los elementos identificadores de identidad visual, entonces se puede lograr una internalización más fidedigna tanto de éstos como de los diversos códigos que rigen a la Oficina de Presidencia.</i></p> <p>Sintomatología</p> <ul style="list-style-type: none"> • 47% consideran que el nombre es apropiado y útil para la red, sin embargo el 35% considera que puede ser susceptible de alguna mejora. • Únicamente el 12% tienen perfectamente identificada la misión, el resto de la población, el resto tiene claras las tareas que tiene la RFSC. • 50% considera que la misión está elaborada con base en las necesidades que se detectaron en la ciudadanía, cumpliendo una de las razones de la existencia de la APF: brindar un servicio. • 71% Identifica los Lineamientos de Actuación existentes en el Código de ética de la RFSC. • El 44% identifica las Reglas Generales de Conducta existentes en el Código de Conducta de los Servidores Públicos de Presidencia de la República. • Únicamente el 32% identifica los códigos que rigen a la Oficina de Presidencia. • El 34% considera que el color rojo les remite a poder, liderazgo y grandeza. • 65% relaciona al gris con la institucionalidad, formalidad y estabilidad. • 41% considera que los colores utilizados en el logotipo de presidencia, les recuerdan a una institución poderosa y que guía al país hacia la estabilidad y el crecimiento. • 50% utiliza con más frecuencia los términos: CRM, sistema y folio, seguidos con 26% por los términos: seguimiento y petición. • 35% considera que el logotipo le recuerda la razón de ser de la Oficina de Presidencia por medio de sus formas y colores, además de tener el Escudo Nacional, porcentaje que se repite de funcionarios a quienes les gustan las formas y los colores, considerándolo equilibrado y elegante. • Únicamente el 26% conoce la Visión. • 35% considera que la organización va por un buen camino para alcanzar la visión, además de contar con las herramientas, personal y actitud para llegar a ella. • 41% conocen el objetivo de la RFSC. • 38% consiera que el objetivo de la RFSC paso a paso ha evolucionado y la Red se acerca a cumplirlo por medio de un mejor servicio, situación que se refleja en la ciudadanía. • 38% utiliza más frecuentemente el correo electrónico y las juntas con sus compañeros. • 56% utiliza con más frecuencia los medios de comunicación para tratar situaciones de folios y seguimientos, el 29% para resolver dudas a cerca de programas sociales o competencias de las dependencias. • 44% considera que sus jefes inmediatos y superiores son de quienes más obtienen información.
---------------	--------------------	--

Parámetros institucionales	
CAMPOS	<p><i>Si se potencializa la convivencia y compenetración entre compañeros de diversas áreas, como de las áreas en sí, entonces la población de la RFSC, se sentirá parte de la organización de una manera más idónea, lo que desembocará tanto en una convivencia más sana y empática como en un desempeño de sus actividades con más apego a los lineamientos estipulados, enfatizando la imagen positiva y funcional de la RFSC.</i></p> <p>Sintomatología</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 41% tiene una actitud pasiva y apática hacia las convivencias de fin de año, al considerarlas “necesarias” para convivir con sus compañeros, más que disfrutarlas o motivarse con ellas. • 47% busca en los distintos medios o pregunta cuando hay información nueva. • 41% considera la relación con sus compañeros como buena, en general, algunas veces han salido a comer con algunos y se han divertido mucho. • 44% consiera que lleva a la prácticia los Código de Ética y de Conducta realizando sus tareas diarias con empeño y eficiencia. • 41% consiera que la manera en que cooperan para que se cumplan la misión, visión y objetivo de la Red es realizando la parte del proceso que les corresponde de la manera más eficiente y cooperando con sus compañeros. • 59% toma más en cuenta la opinión de sus jefes inmediatos superiores.
	Comportamiento

Conclusión diagnóstica

La población de la RFSC, considera como atributos centrales básicos de la institución el hecho de trabajar con honestidad, empatía y transparencia, agilizando los distintos procesos que son necesarios, además de dar información oportuna y veraz a quienes acuden a ellos, de una manera cordial y amable. Por otro lado, el atributo que consideran central discriminatorio que hace única a la Red es la atención personalizada que se le da al ciudadano, dándole información oportuna y veraz.

Además, asumen que la Red les ha mostrado las necesidades de los ciudadanos y cómo pueden ayudarlos, aunado a que les ha enseñado muchas características de la Administración Pública Federal y sus procesos. Con lo anterior se puede constatar que se ha desarrollado en los mismos, un sentido empático hacia la problemática ciudadana y los funcionarios consideran que su labor llega a ayudarlos en ello, de cierto modo, además de reconocer que el hecho de laborar en la Red, ha contribuido en una mejor comprensión de los procesos de la APF.

Los elementos considerados por ellos como constituyentes de la infraestructura de la información son los jefes inmediatos superiores, a quienes también consideran como infraestructura de influencia; lo primero debido a que los localizan como públicos concretos de quienes obtienen información, lo segundo por considerarlos públicos que afectan o influyen de forma directa en su opinión, decisión o conducta, situación que se puede aprovechar para potenciar la imagen institucional por medio de una idónea transmisión de información.

Mayoritariamente, realizan una búsqueda tanto interactiva como activa de información cuando la necesitan, característica que denota interés en los temas relacionados con la institución por parte de los funcionarios públicos que laboran en la Red.

Para mejorar la imagen institucional que tiene el público interno de la Red, es necesario hacer hincapié tanto por difusión como por medio de la potencialización de los factores positivos latentes en la imagen actual, como los atributos centrales básicos y el discriminatorio otorgados por ellos al

objeto de estudio, casos de los funcionarios que han ingresado peticiones y han estado conformes con dicho servicio, así como los factores que hacen que éste sea funcional y la forma en que el funcionario participa en ello, la funcionalidad de las instalaciones, mobiliario e iluminación, la actitud positiva que tienen hacia la visión, misión y objetivo, el referente idóneo que tienen de los elementos identificadores de identidad visual y finalmente, la convivencia y compenetración entre compañeros tanto de diversas áreas como de las áreas entre sí.

Conclusiones

De la investigación realizada en la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía, con respecto a la imagen que su público interno tiene de ésta como institución, de la cual la hipótesis se trató de la siguiente:

Si la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía de la Presidencia de la República en sus instalaciones de Palacio Nacional cuenta con un idóneo nivel de identificación e internalización de su identidad institucional en su público interno, entonces se propiciará tanto un satisfactorio desempeño de actividades como una proyección de identidad corporativa más cercanos entre sí; es decir a su imagen corporativa ideal.

Se comprobó al localizar un mediano nivel de identificación e internalización de la identidad en el público interno, ya que la mayoría de los funcionarios públicos que laboran en la misma, no conocen puntualmente la filosofía institucional, situación que se relaciona directamente con el desempeño de sus labores diarias, ya que se llevan a cabo centrándose en las peticiones ciudadanas y no en la razón de ser de la Institución como tal: el desarrollo, diseño y coordinación de programas y políticas públicas que fomenten en el Ejecutivo herramientas y criterios para una gobernabilidad democrática y social.

El hecho de no tener internalizada idóneamente la misión de la organización puede llegar a crear en la población del objeto de estudio, paradigmas negativos o planos con respecto de la imagen de la Red, debido a que no entienden la razón puntual de que las peticiones atendidas y solucionadas son mucho menores en comparación de las peticiones recibidas (muchas de ellas pueden no ser de competencia Federal, pueden estar mal estructuradas o pueden no tener el seguimiento idóneo por parte del

ciudadano), además de dejar a un lado la intención de una democratización y socialización del gobierno Federal, atendiendo las necesidades ciudadanas.

Por otro lado, en cuestión de la identidad visual de la Red, en su mayoría interpreta los signos identificadores con la idea con que fueron diseñados, por lo que se reconoce la funcionalidad de los mismos, situación que desemboca en un posicionamiento estable y reconocido de estos.

Dicho punto puede aprovecharse para que, por medio de éste se contribuya a mejorar las áreas de oportunidad y reducir la brecha existente entre la imagen ideal de la institución y la imagen real del público interno con respecto de cada punto.

Además de la elaboración de un diagnóstico en imagen corporativa, el desarrollo de la presente investigación me ha permitido comprender la influencia que tiene el Gobierno Federal en el resto de las dependencias nacionales, tanto a nivel de legislación en sus procesos, funcionarios, competencias e interdependencias, como de imagen. Hay lineamientos en los mismos que se tienen que respetar y que además estructuran procesos homólogos en las distintas dependencias.

En muchas ocasiones tanto la ciudadanía como los funcionarios, desconocen dicho punto, por lo que concluyen que la Red no cumple su que hacer, sin considerar que únicamente puede invitar a las demás dependencias a resolver las distintas situaciones de la ciudadanía, obviamente que se encuentren dentro de la ley, lo que significa que tampoco puede violentarla, situación que me quedó perfectamente clara al finalizar el diagnóstico.

La presente investigación puede colaborar en el estudio de instituciones de la Administración Pública Federal que realicen futuras generaciones, principalmente los encaminados a imagen institucional, al estar constituida por características principales tanto de identidad como de imagen referentes a institución que pertenece al Gobierno Federal y contener elementos de análisis de los mismos.

Además, al puntualizar los conceptos que se tocan en el primer capítulo, puede servir de referencia para la elaboración de futuras investigaciones con respecto de la identidad de una institución, debido a que concentra las características principales y factores que constituyen a la

misma, así como la metodología de diagnóstico y los conceptos de los distintos elementos que la constituyen.

La descripción del proceso diagnóstico empleado en la investigación, puede ayudar a quien desee elaborar su símil a otro objeto de estudio. La concatenación que se realizó con la metodología de Chaves y la clasificación de Olins, puede facilitar dicho proceso y volverlo más práctico, adaptándolo a las necesidades específicas de cada caso.

La delimitación utilizada para darle especificidad a la metodología aplicada, retomando únicamente los elementos que son funcionales para el caso de estudio, puede colaborar en futuras generaciones como ejemplo, con el fin de que cuando sea necesario realizar una investigación, quede perfectamente claro el punto en específico que se tomará en cuenta.

En el desarrollo del presente, pude darme cuenta que como a muchos otros compañeros les ha sucedido, el investigador puede llegar a perderse entre tanta información y considerar importante datos que únicamente vuelvan más lento el análisis, además de no contener la trascendencia *ad hoc* para el fin de la investigación.

La delimitación metodológica utilizada, me ayudó sobremanera a tener siempre puntualizado mi objetivo así como mi hipótesis, por lo que me fue más sencillo retomar el camino más práctico de la investigación. Así, considero que puede llegar a colaborar en investigaciones posteriores.

Durante el desarrollo de la investigación y gracias a la interacción realizada con los distintos elementos que conforman el objeto de estudio, me fue posible concluir que poco a poco la ideología de los funcionarios que laboran allí ha cambiado con la entrada de nuevas generaciones.

Es bien sabido que en la sociedad mexicana se tiene un concepto de funcionarios públicos conformistas, flojos, pedantes y poco empáticos, características que, en su mayoría, no identifiqué en la población de la Red, ya que le dan la importancia que se merece a los casos que lo ameritan, además de tener el valor y pericia de hablarle al ciudadano con la verdad, evitando decirle únicamente lo que quiere escuchar por mantenerlo contento.

Aunado a lo anterior, cuando los ciudadanos requieren asesorías tanto legales como a cerca del proceso que seguirá su petición, pude observar que efectivamente, los asesores disipan sus dudas de manera calmada y veraz,

debido a que mucha de la población que acude a pedir la ayuda del Ejecutivo, forma parte de los niveles socioeconómicos más bajos de nuestro país, por lo que no conocen muchos de los procesos de la APF (algunas ocasiones ni siquiera saben leer y escribir), y necesitan que se les detalle el proceso, incluso que se les asesore al realizar su petición, para lo que le dedican el tiempo que sea necesario a cada uno de ellos.

Pude observar que en ocasiones acuden ciudadanos que se llegan a portar groseros, agresivos y pedantes con el personal de la Red (debido al paradigma que se mencionó anteriormente, está latente a cerca de los funcionarios públicos y los procesos de la APF)

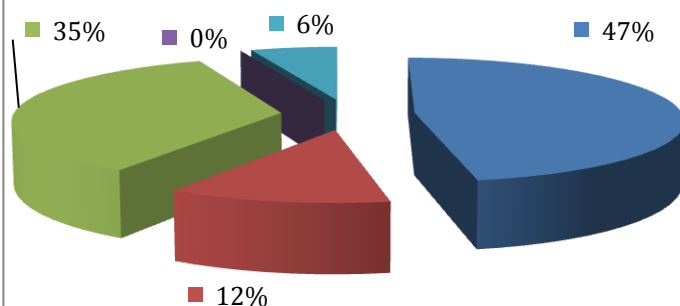
Por otro lado, comprobé la mencionada empatía creciente en la población de la Red, con la cooperación y facilidades otorgadas por la misma para la realización del presente diagnóstico, difundiendo la información del proceso a los funcionarios, además de otorgar tiempo, atención, paciencia y entusiasmo durante las distintas etapas tanto del diagnóstico como del análisis situacional.

Finalmente, el presente diagnóstico puede colaborar con estrategias futuras que se lleven a cabo dentro de la Red para mejorar la imagen que su población tiene de la misma, al focalizar tanto las áreas de oportunidad y las áreas fuertes de la misma, como la manera en que las segundas pueden colaborar con potenciar a las primeras.

Puede servir de parámetro para la elaboración e implementación de planes táctico estratégicos a nivel interno, además de darle a conocer a las autoridades de la Red, la importancia de la imagen institucional y de qué manera puede potenciar a la organización tanto a nivel interno como externo.

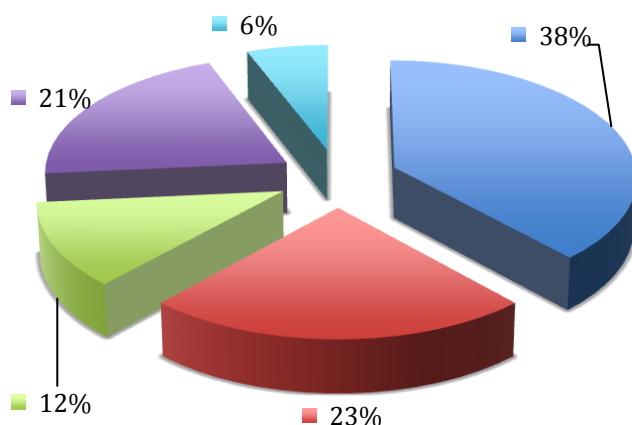
ANEXO 1

1. El nombre de la Red (Red Federal de Servicio a la Ciudadanía):



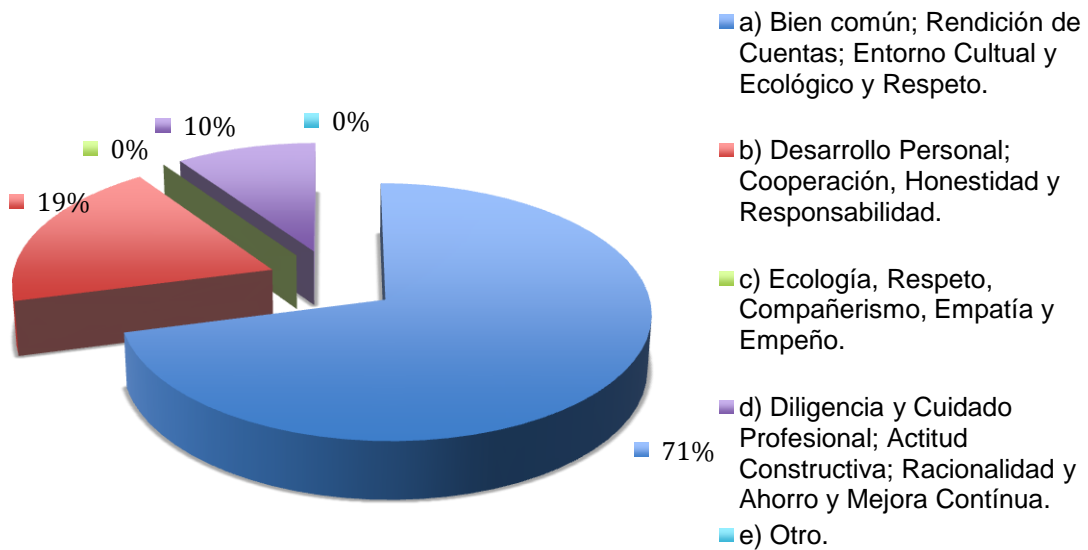
- a) Es apropiado, útil, funcional para la Red
- b) Me remite a la Red, pero es muy largo y no se entiende bien.
- c) Puede ser susceptible a alguna mejora.
- d) Me hace pensar en mi país.
- e) Otro.

2. La Misión de la Red es:

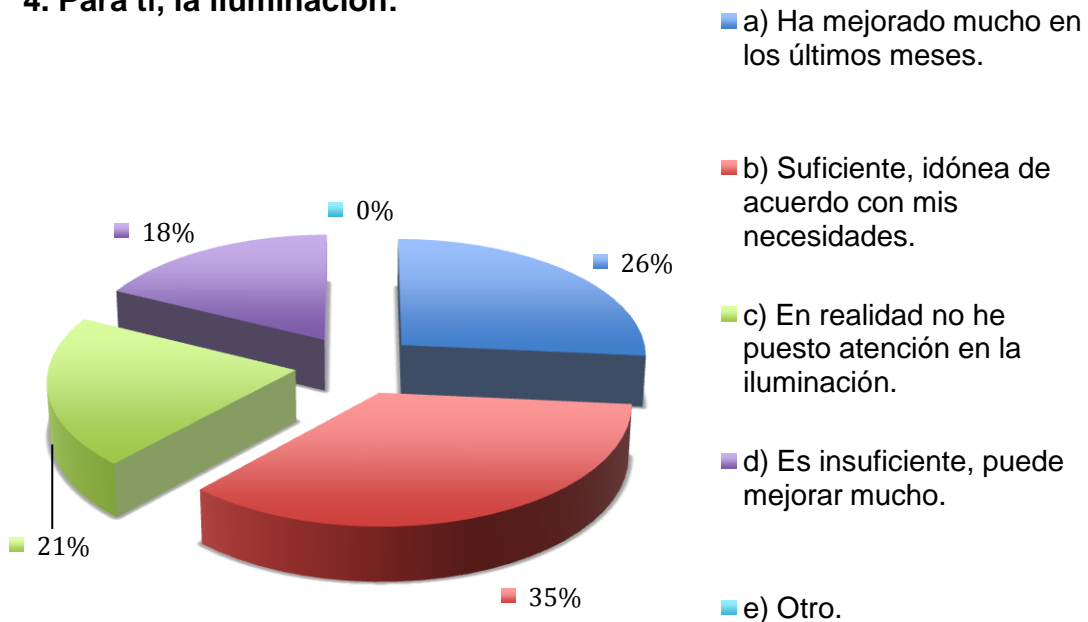


- a) Darle atención a la ciudadanía, con base en el Artículo 8º constitucional, mismo que marca el derecho de petición, convirtiéndose en un medio de contacto del Presidente con sus gobernados para atender las necesidades que éstos tengan.
- b) Recibir, analizar, turnar y darle seguimiento a las peticiones que los ciudadanos realizan al Presidente de la República con el fin de satisfacer sus necesidades y ayudarlos en las distintas problemáticas que enfrentan, para fortalecer la relación exi
- c) Diseñar, desarrollar y coordinar acciones y políticas públicas que permitan al Presidente de la República y su Gobierno, contar con herramientas y criterios que contribuyan a la gobernabilidad democrática y social, mediante un aumento sustantivo en su c
- d) Atender a la ciudadanía en las peticiones que realizan al Presidente en los distintos medios con que cuenta, además de brindarles orientación jurídica para su bienestar cumpliendo con el artículo 8º constitucional.
- e) Otro.

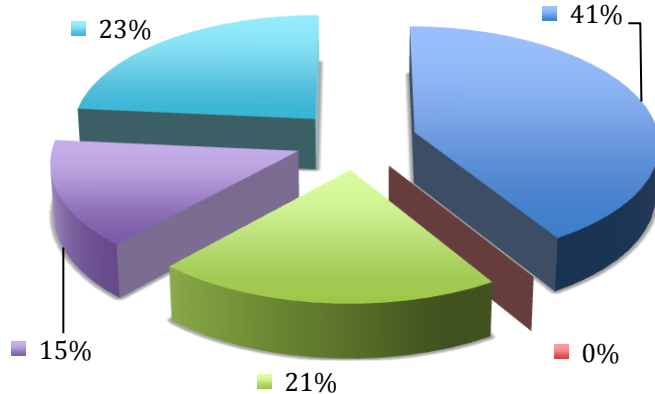
3. Los siguientes son algunos de los lineamientos de actuación existentes en el Código de Ética de la RFSC.



4. Para tí, la iluminación:

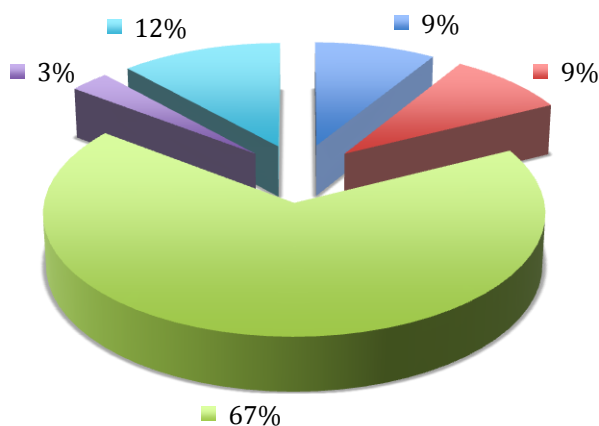


5. Para tí, las convivencias de fin de año que se llevan a cabo en la Red:



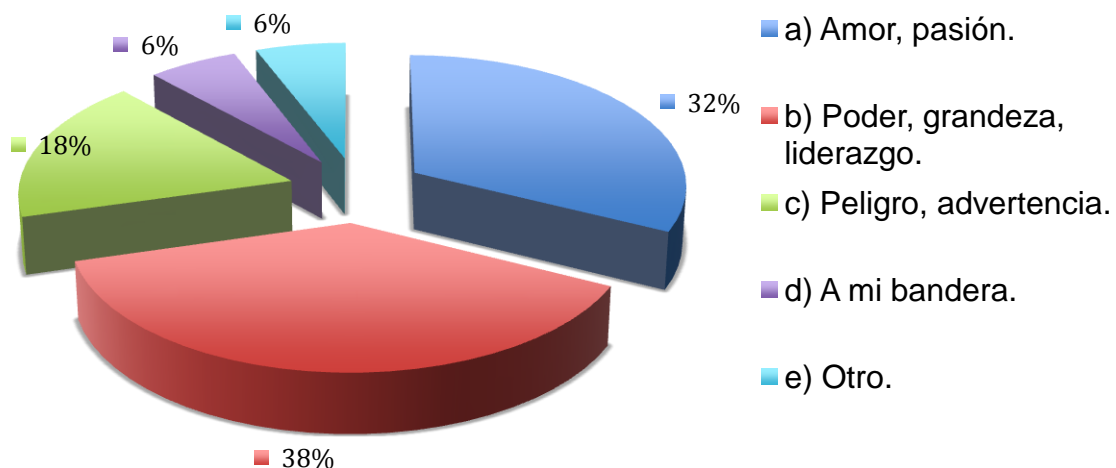
- a) Creo que son necesarias para una convivencia entre compañeros.
- b) Me quitan el estrés de toda la carga laboral del año para comenzar mejor el siguiente.
- c) Me motivan para desempeñar mejor mi trabajo y me hacen sentir parte de la Red.
- d) Representan la única oportunidad que tengo de convivir con mis compañeros.
- e) Otro.

6. Para tí, cualquier institución del Gobierno Federal debería:

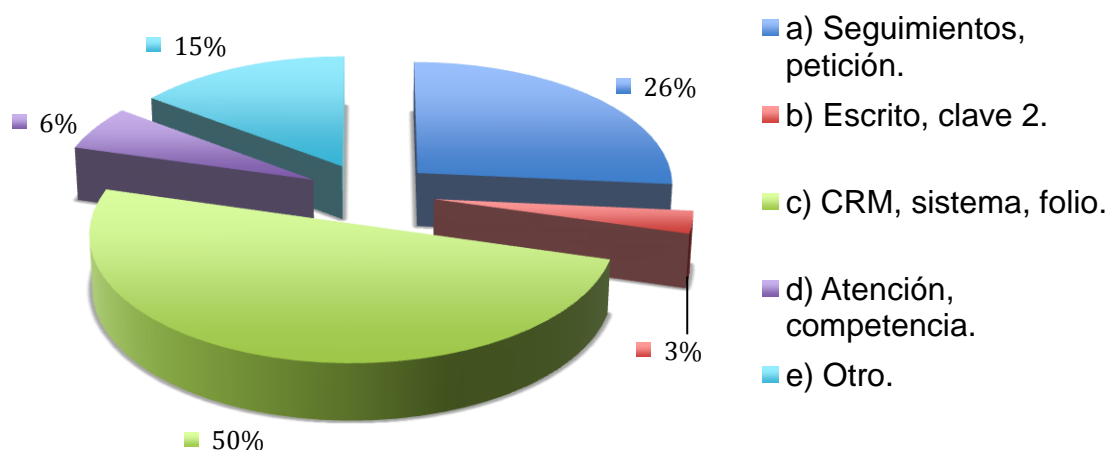


- a) Tener tanto instalaciones, como subsidios y materiales que les permitan llevar a cabo sus tareas de una manera más funcional.
- b) Brindarle a sus funcionarios mejores prestaciones, más descuentos y ajustar el horario para que estén más a gusto.
- c) Trabajar con honestidad, empatía y transparencia, agilizando los distintos procesos que son necesarios, además de dar información oportuna y veraz a quienes acuden a ellos, de una manera cordial y amable.
- d) Continuar con la labor que se realiza día con día de la misma forma, potenciando el gusto que sienten los funcionarios públicos por su trabajo.

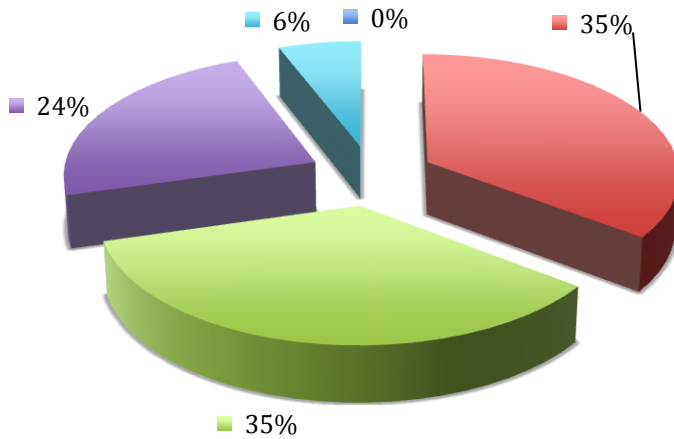
7. El rojo te recuerda a:



8. Algunos de los términos que más utilizas son:

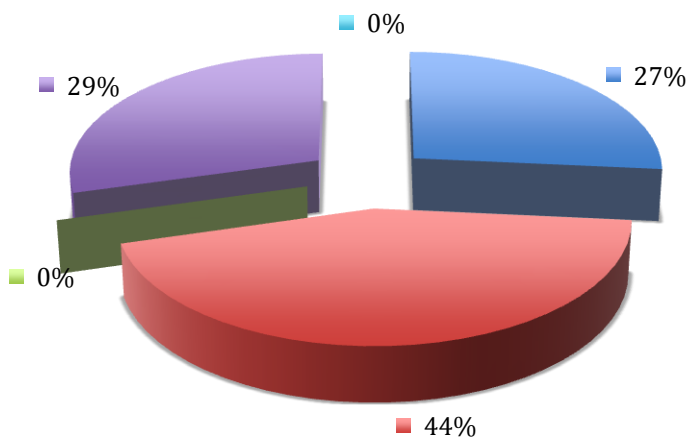


9. Para tí, el logotipo de la Oficina de Presidencia:



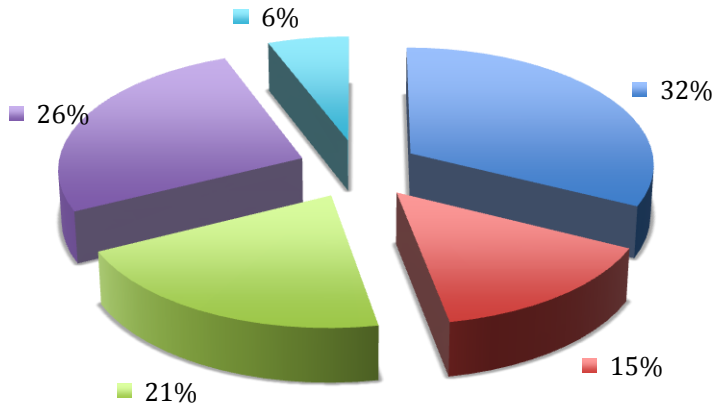
- a) Es demasiado aburrido, por lo que podrían diseñar alguno más llamativo y original.
- b) Me gustan las formas y los colores, creo que es equilibrado y elegante.
- c) Me recuerda la razón de ser de la Oficina de Presidencia por medio de sus formas y colores, además de tener el Escudo Nacional.
- d) En realidad nunca me he puesto a analizarlo con calma.
- e) Creo que no tiene nada que ver con el quehacer de la Red ni con la Oficina de Presidencia.

10. Las siguientes son algunas de la Reglas Generales de Conducta existentes en el Código de Conducta de los Servidores Públicos de Presidencia de la República.



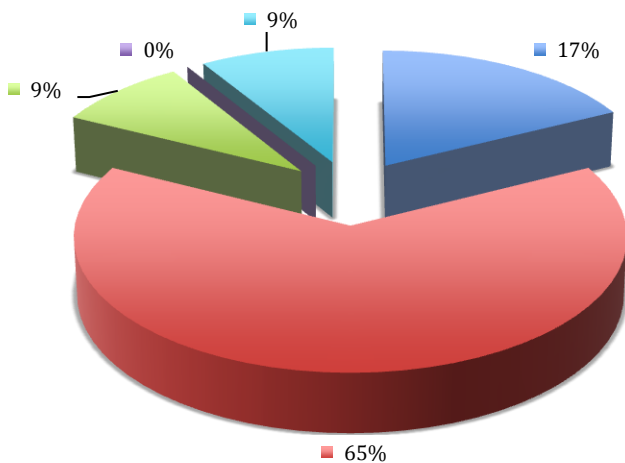
- a) Bien Común; Rendición de Cuentas; Entorno Cultural y Ecológico y Respeto.
- b) Desarrollo Personal; Cooperación; Honestidad y Responsabilidad.
- c) Ecología, Respeto, Compañerismo, Empatía y Empeño.
- d) Diligencia y Cuidado profesional; Actitud Constructiva; Racionalidad y Ahorro y Mejora Continua.
- e) Otro.

11. La visión de la Red es:



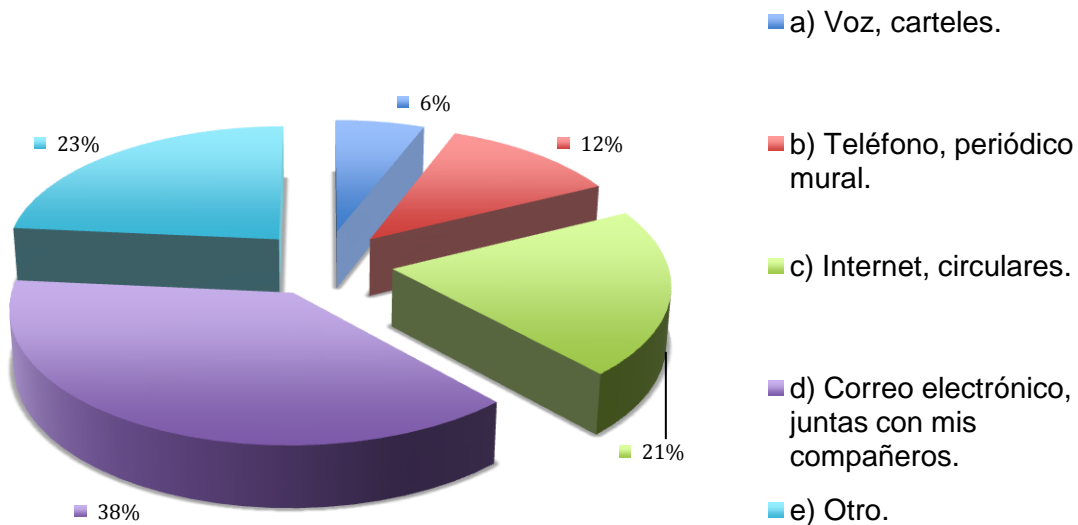
- a) Atender una mayor cantidad de peticiones ciudadanas, buscando darles solución de una manera oportuna y con atención a los distintos lineamientos que rigen la oficina, turnándolas a la instancia que mejor las puede tratar y dándole seguimiento oportuno
- b) Darle atención a toda la ciudadanía que acuda a la Oficina de Presidencia para que ésta le ayude en sus problemas, buscando un mejor desarrollo en cada ciudadano para que puedan mejorar su calidad de vida.
- c) Conocer y dar atención y seguimiento a las distintas peticiones que realizan los funcionarios públicos, por medio de un proceso efectivo y eficaz, con el fin de tener un mejor país y una mejor comunicación entre los mismos y el Ejecutivo Federal.
- d) Una Oficina con mejor capacidad de atención ciudadana, concertación social y comunicación; con mejores niveles de calidad en sus procesos; con herramientas eficaces de control frente a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;
- e) Otro.

12. El gris te recuerda a:

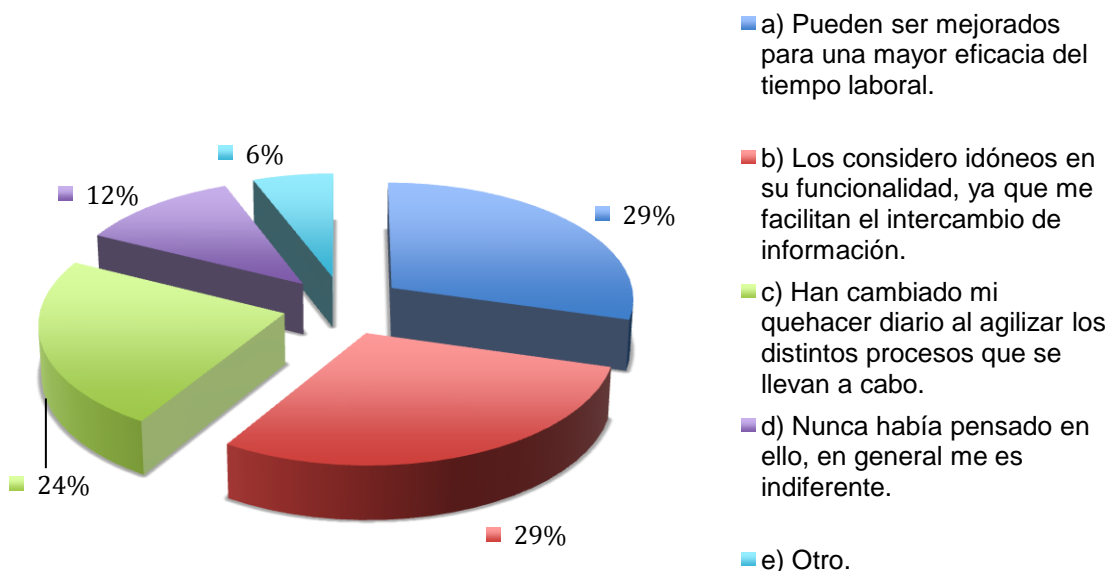


- a) Tristeza, soledad, luto.
- b) Institucionalidad, formalidad, estabilidad.
- c) Aburrimiento, rutina, melancolía.
- d) Una organización firme pero aburrida.
- e) Otro.

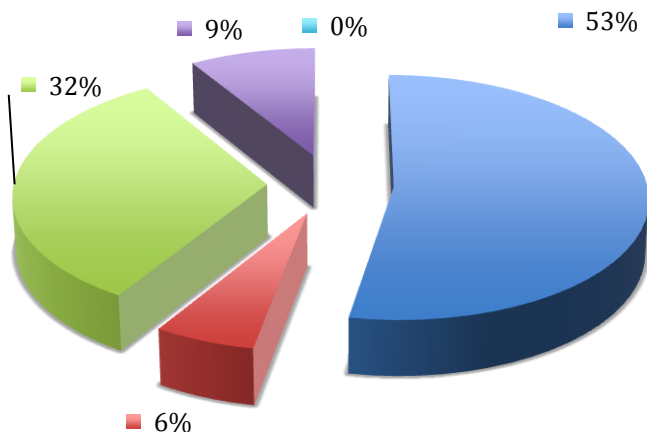
13. Algunos de los medios de comunicación que más usas son:



14. Para tí, los medios mencionados anteriormente:

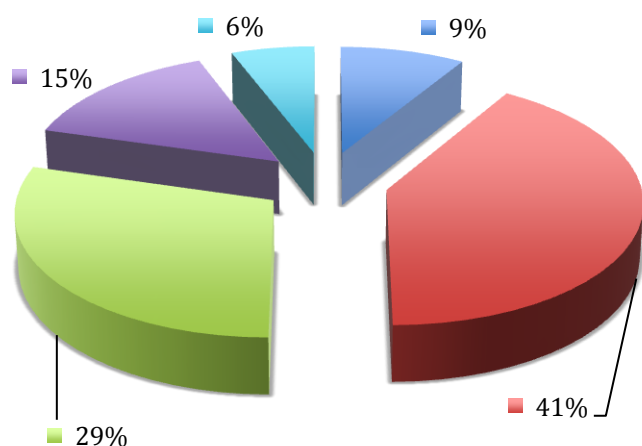


15. Los siguientes son algunos códigos que rigen a la Oficina de Presidencia:



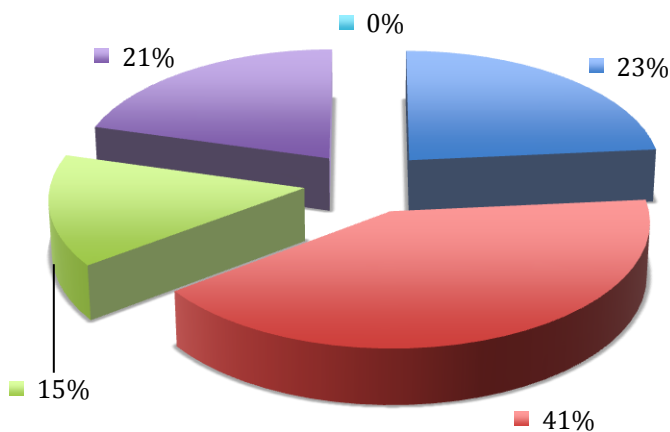
- a) Artículo 8º constitucional, Código de Conducta y Código de ética.
- b) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Código Federal de Procedimientos Civiles.
- c) Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Federal y Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- d) Ley Federal de las Entidades Paraestatales y Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Federal.
- e) Otro.

16. Para tí, los colores utilizados en el logotipo de Presidencia:



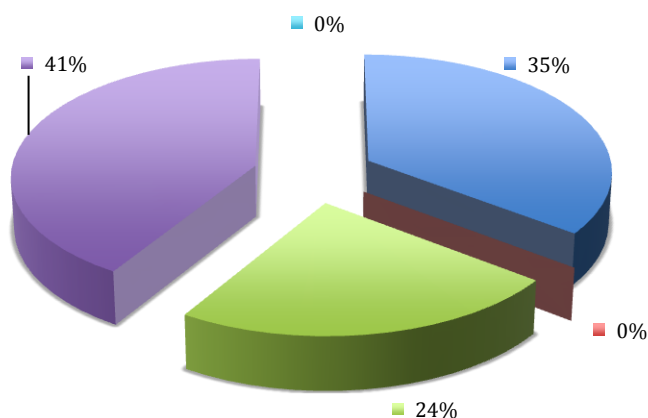
- a) Fueron credos para no caer en situaciones partidistas y evitar problemas.
- b) Me hacen pensar en una institución poderosa y que guía a un país hacia la estabilidad y el crecimiento.
- c) Me recuerdan a mi bandera, por lo tanto a mi país. Haciéndome sentir orgulloso de mi trabajo.
- d) Creo que puede haber colores más apropiados que éstos, para ser utilizados en la Red.
- e) Otro.

17. El mobiliario utilizado en la Red:



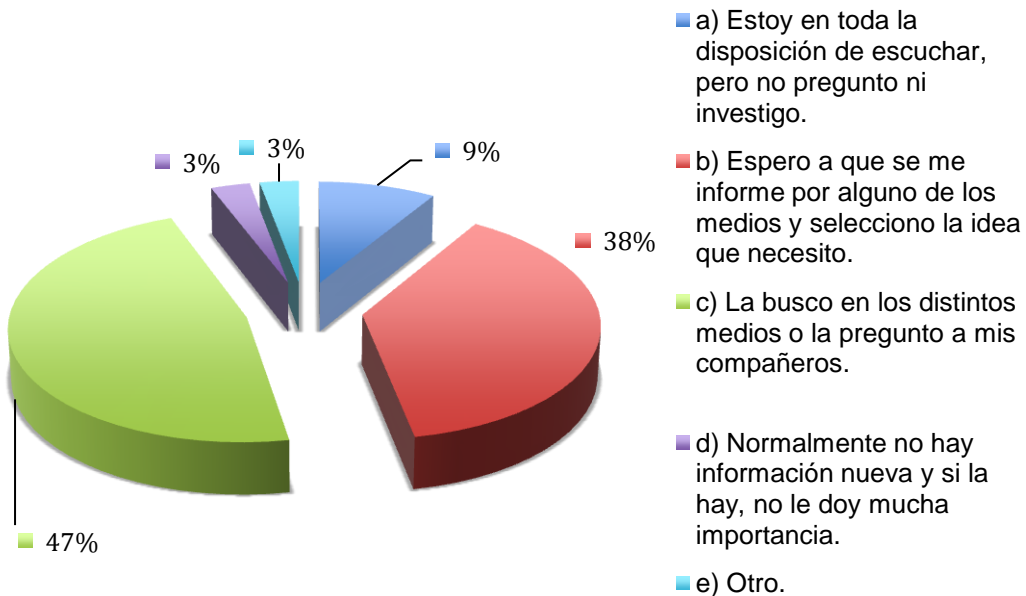
- a) Es apropiado para su fin y suficiente para las necesidades de la Red.
- b) Se puede mejorar ya que está un poco viejo.
- c) Puede resultar incómodo después de mucho tiempo de trabajo.
- d) A pesar de que está algo viejo y gastado, cumple con las necesidades de la Red.
- e) Otro.

18. El objetivo de la Red es:

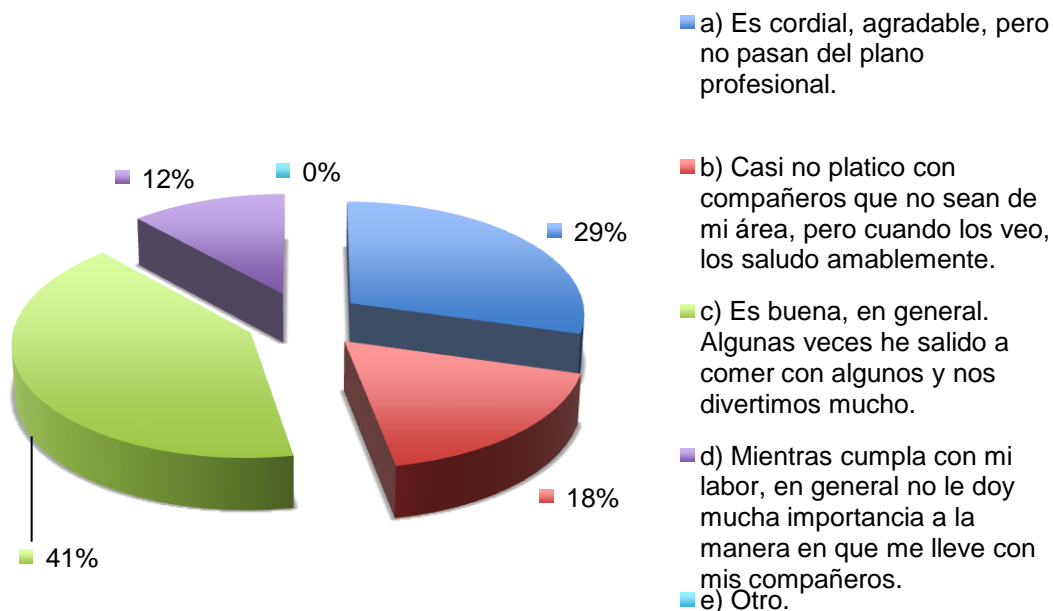


- a) Canalizar las distintas peticiones que los ciudadanos realizan al Presidente, a la instancia que mejor pueda satisfacerlas.
- b) Estar al pendiente de las peticiones que la ciudadanía y organizaciones realizan al presidente y darles la atención que merecen.
- c) Ayudar a la ciudadanía en las distintas necesidades que expresan al presidente, así como orientarlos y asesorarlos en las temáticas que requieran.
- d) Fortalecer la relación entre el Presidente de la República y su Gobierno con la ciudadanía, mediante mecanismos eficaces de respuesta, atención y comunicación.
- e) Otro.

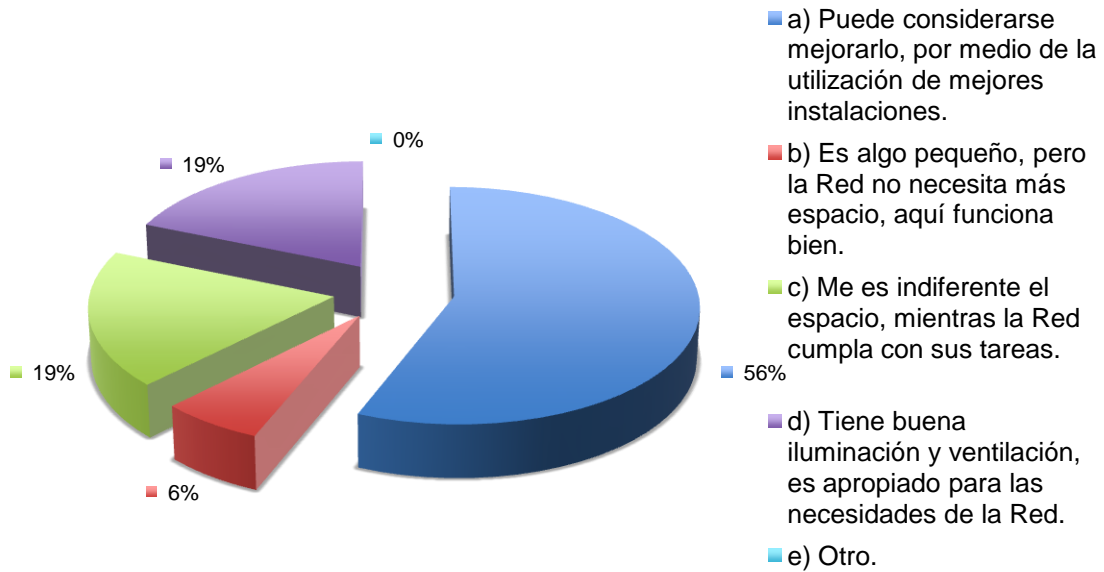
19. Normalmente, cuando hay información nueva:



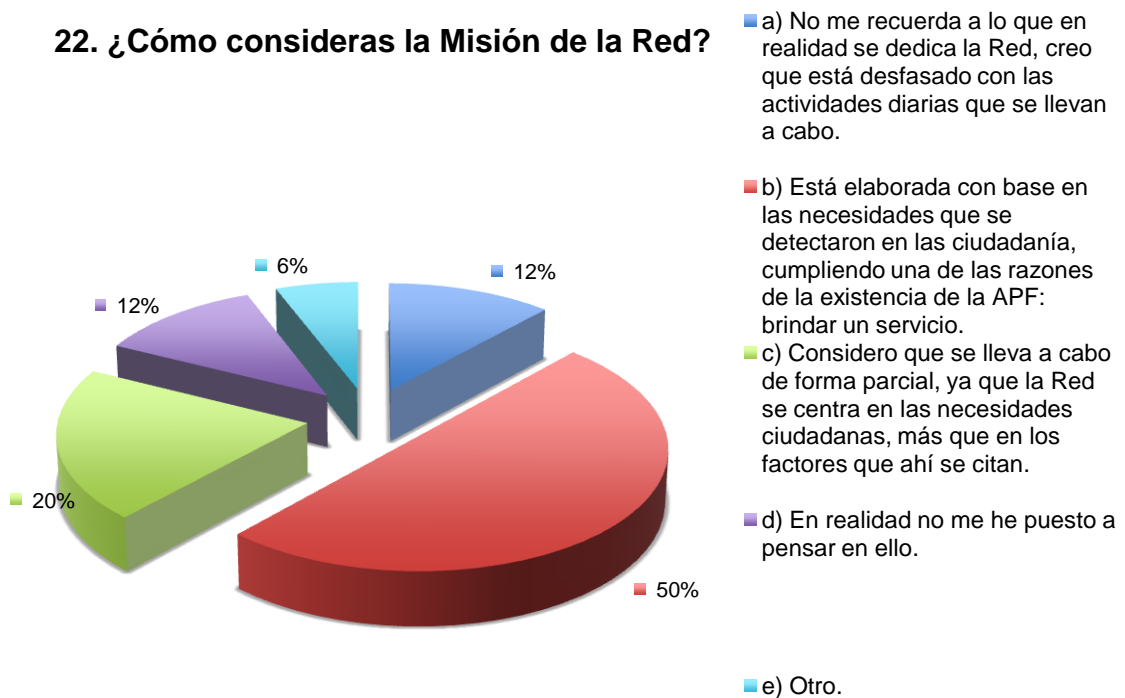
20. La relación con tus compañeros de trabajo:



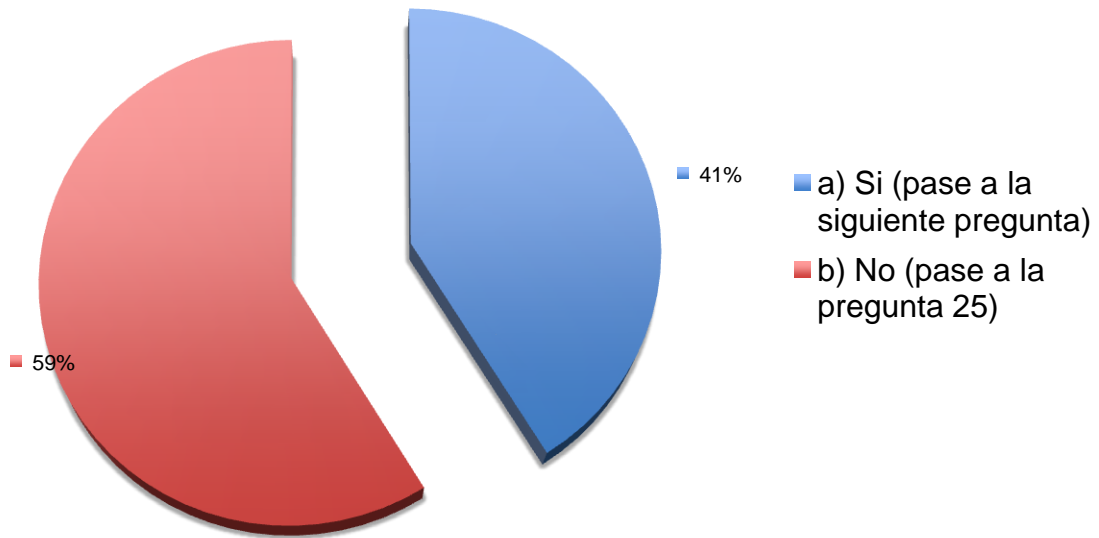
21. En general, el espacio donde se encuentra la Red:



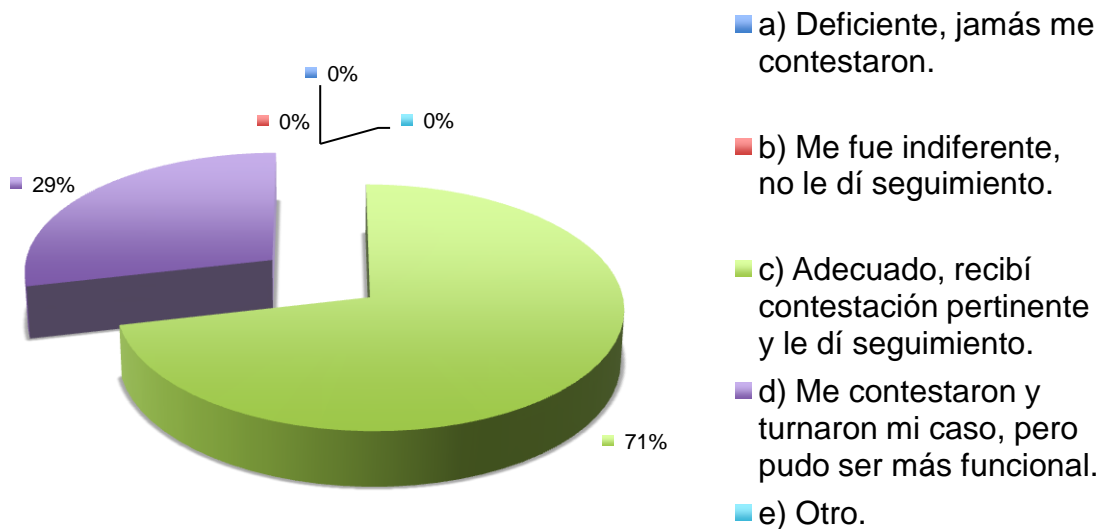
22. ¿Cómo consideras la Misión de la Red?



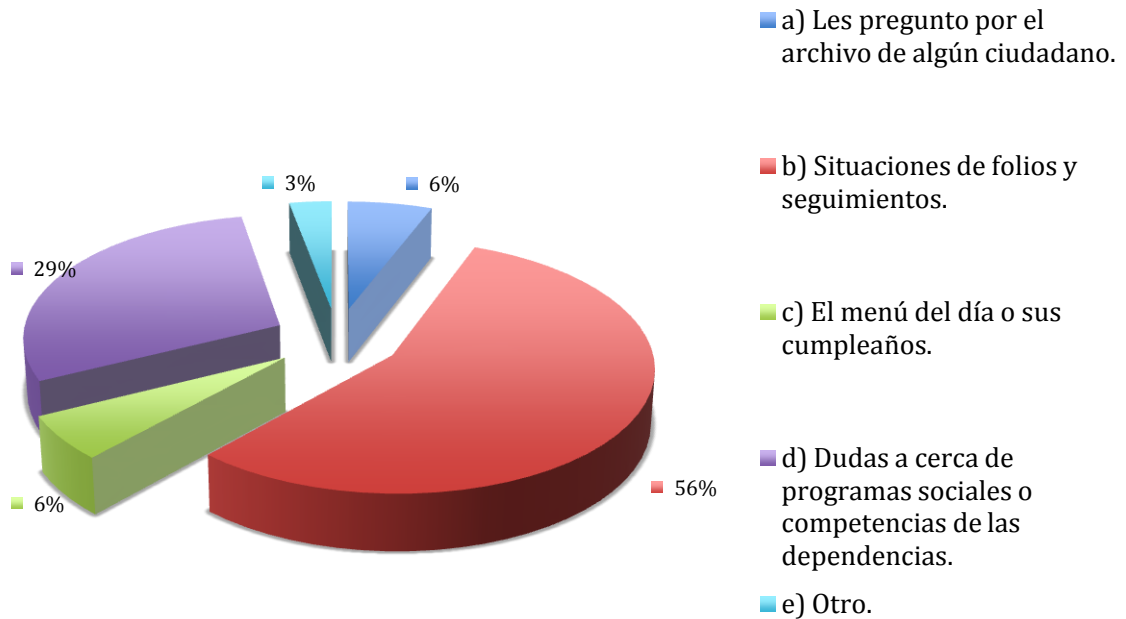
23. ¿Tú o alguien cercano a tí, alguna vez han ingresado alguna petición en la Red?



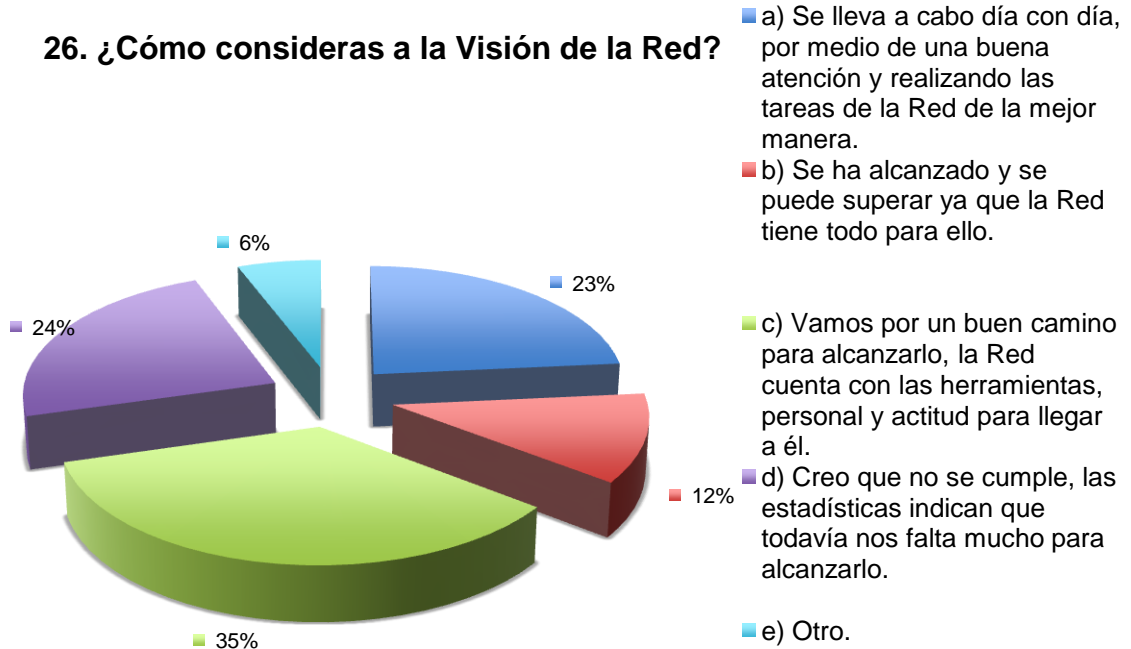
24. ¿Cómo consideras el proceso que viviste?



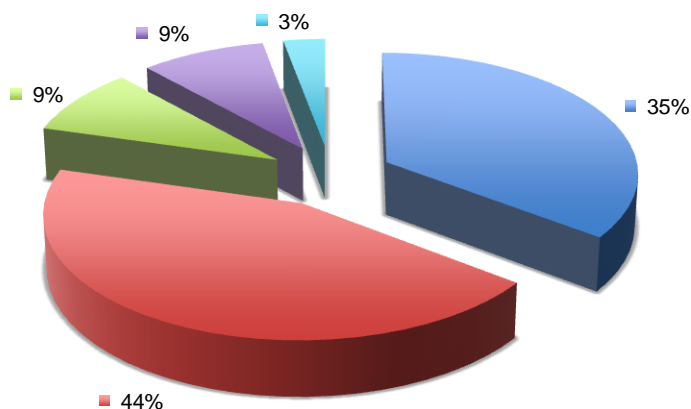
25. Algunos de los temas que más tratas en los medios de comunicación son:



26. ¿Cómo consideras a la Visión de la Red?

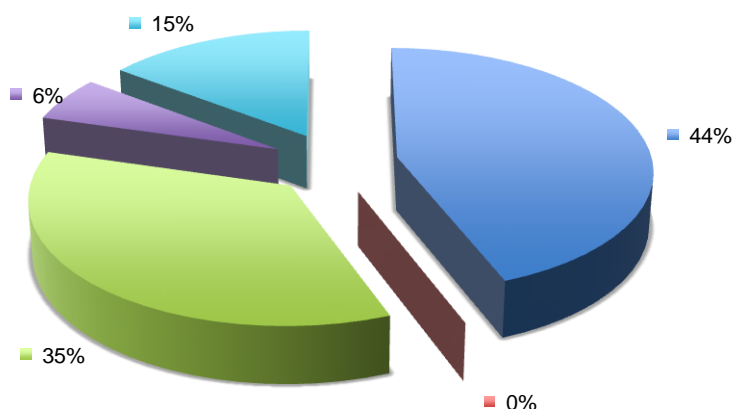


27. Algunas de las características que hacen única a la Red son:



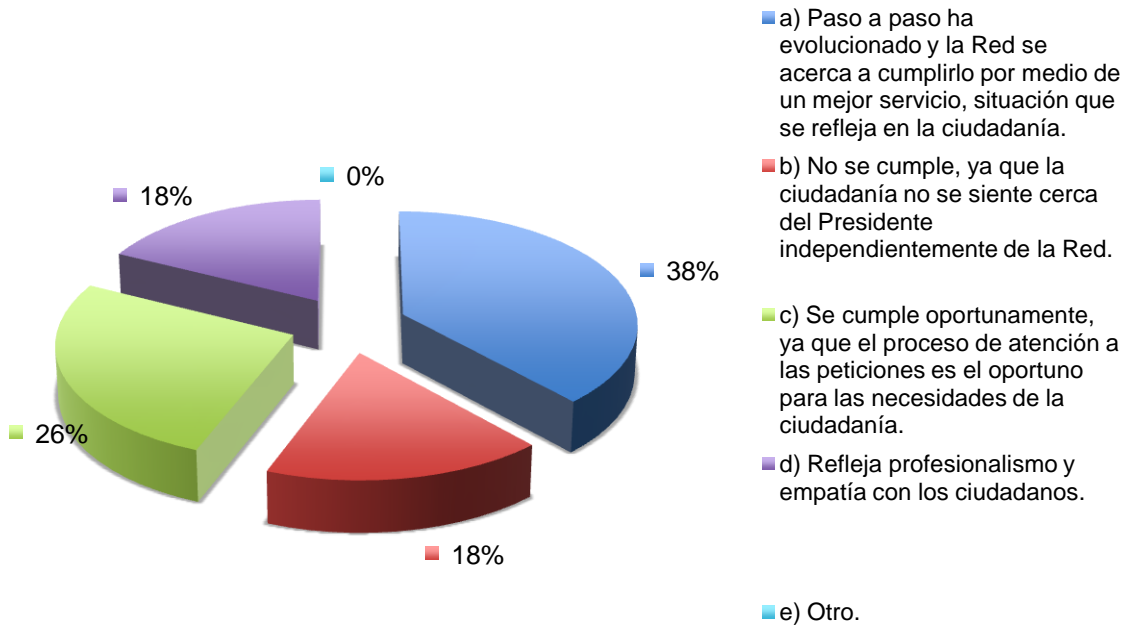
- a) Que su personal es empático con respecto de los casos que atiende, ya que nos puede pasar a cualquiera.
- b) La atención personalizada que se le da al ciudadano, dándole información veraz y oportuna.
- c) El motivo por el que fue creada, ya que es la única institución que se dedica a atender a la ciudadanía.
- d) Que se le dicen a los ciudadanos las cosas como son y se les da un trato igual a todos.
- e) Otro.

28. Selecciona la casilla que mejor describe la manera en que llevas a la práctica el Código de Ética de la RFSC y el Código de Conducta de Presidencia de la República.

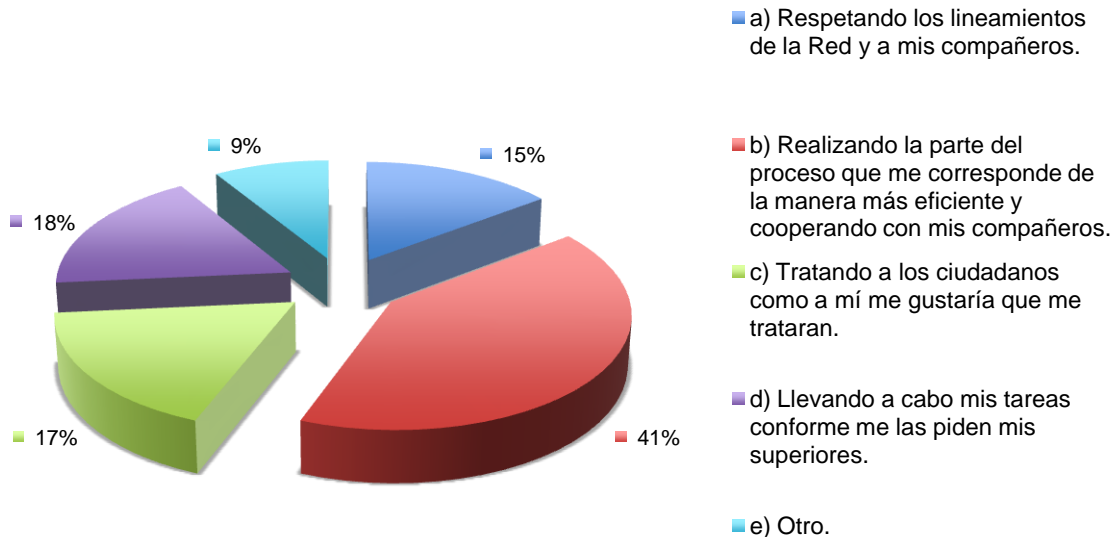


- a) Realizando mis tareas diarias con empeño y eficiencia.
- b) Llegando temprano y respetando a mis compañeros.
- c) Respetando a los ciudadanos y sus peticiones, cualesquiera que sean con transparencia.
- d) Cuidando mis instalaciones y los recursos que nos dan.
- e) Otro.

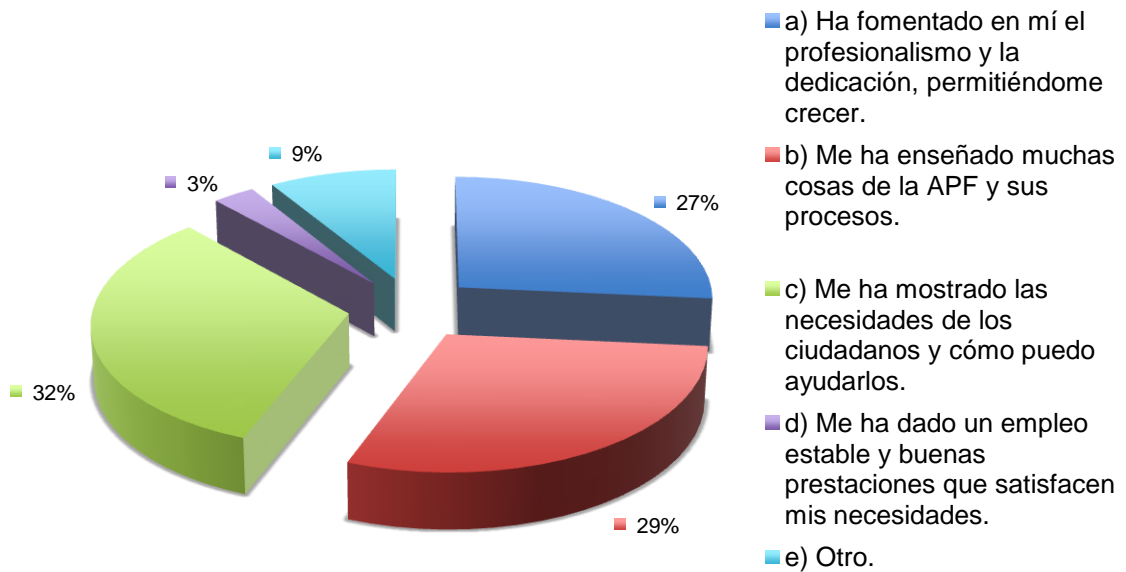
29. ¿Cómo consideras el Objetivo de la Red?



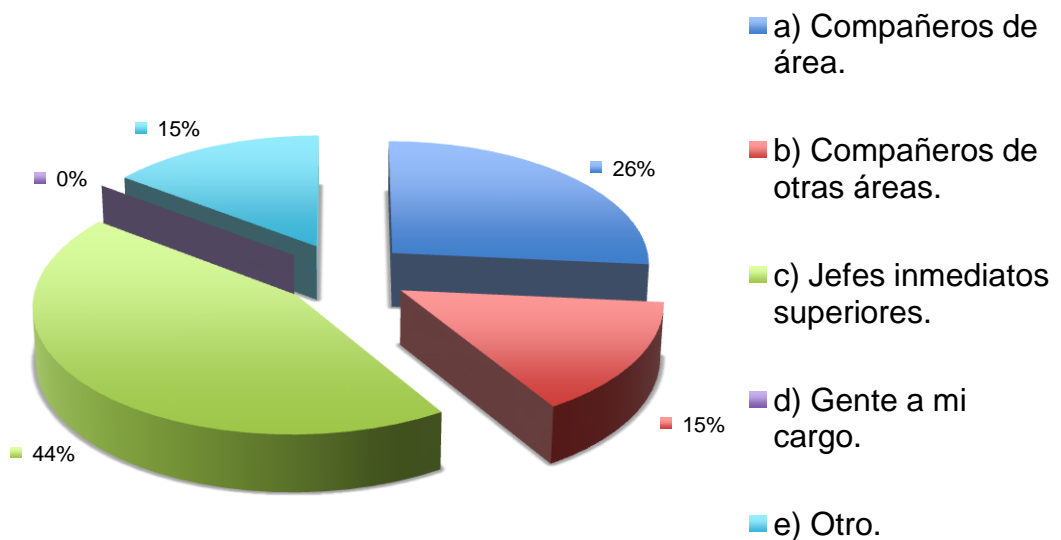
30. La manera en que tú cooperas para que se cumplan la Misión, Visión y Objetivo de la Red es:



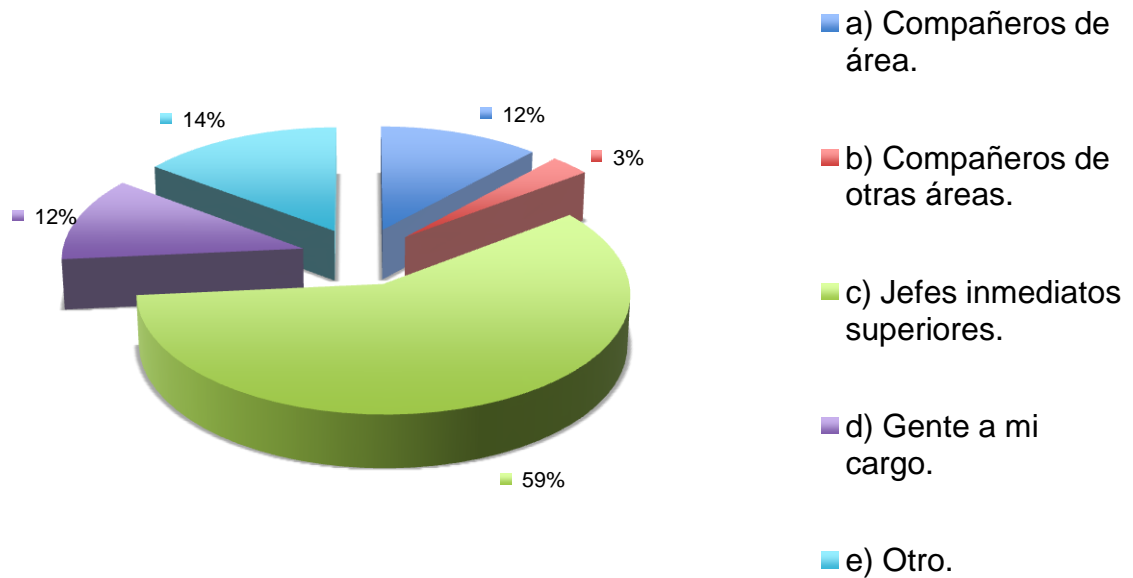
31. Para tí, la Red:



32. La gente de la que más obtienes información es:



33. La opinión que más tomas en cuenta es la de:



Bibliografía

- Joan Costa, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, España, Paidós, 1999.
- Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ed. Ariel. Barcelona: 1999.
- Fernando Ramos, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Editorial Universitas, S. A., España, 2002.
- Norberto Chaves, *La imagen Corporativa*, Gustavo Gilli, 4ª ed. Barcelona, 1996.
- Joan Elías y José Mascaray, *Más allá de la Comunicación interna*. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- Wally Ollins, *Identidad Corporativa, proyección en el diseño de la estrategia comercial*, Celeste Ediciones, Madrid, 1992
- Angel Luis Cervera Fantoni, *Comunicación total* Esic Editorial, Madrid, 2004.
- Elizabeth Vidal Arizabaleta, *Diagnóstico organizacional*, Colombia, 2ª edición, Ecoe Ediciones, 2004, 320 pp.
- Mario Krieger, *Sociología de las organizaciones*, Pearson Education, Argentina, 2001, 1ª edición. 592pp.
- Darío Rodríguez M., *Diagnóstico organizacional*. Ed. Alfaomega, México, 2001, 3ª Ed. 218 pp.
- Thierry Libaert, *El plan de comunicación Organizacional*, México, Limusa, 2006, 283pp
- Lourdes Münich y Ernesto Ángeles, *Métodos y técnicas de investigación*, ed. Trillas, México, 1990, 2ª ed. 166pp.

Cybergrafía

- http://www.normateca.gob.mx/NF_Contenidos.php?Contenido=8
Consultado 22 de enero de 2011 14:25

- <http://www.presidencia.gob.mx/transparencia/?fraccion=7-XIV>
Consultado 22 de enero de 2011 15:03
- <http://innova.fox.presidencia.gob.mx/ciudadanos/innovacion/index.php?contenido=736&lang=es&imprimir=true> el 23 de septiembre de 2010

Hemerografía

- Diario Oficial de la Federación, 8 de mayo de 1996.
- Diario Oficial de la Federación, 13 de agosto de 2003.
- Diario Oficial de la Federación, 21 de enero de 2008.
- Solicitud 0210000076010 Instituto Federal de Acceso a la Información.