

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

La imagen corporativa del servicio gubernamental en el ayuntamiento de Morelia, Michoacán administración 2002-2004

Autor: Alda Nelly Sastré Gasca

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. Ciencias de la Comunicación**

**Nombre del asesor:
Ma. Guadalupe Trejo Estrada**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

**FACULTAD DE CIENCIAS DE
LA COMUNICACIÓN**

**LA IMAGEN CORPORATIVA DEL SERVICIO
GUBERNAMENTAL EN EL AYUNTAMIENTO DE
MORELIA, MICHOACÁN
ADMINISTRACIÓN 2002-2004**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO EN LA LICENCIATURA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

ALDA NELLY SASTRÉ GASCA

ASESOR:

LIC. MA. GUADALUPE TREJO ESTRADA

MORELIA, MICH. 2005.

INDICE:

INTRODUCCION pag. 1

CAPITULO 1. Comunicación pag. 10

Agradezco a Dios por la inmensa oportunidad de la vida y el don de la libre elección, a mi padre por ser mi mayor ejemplo de trabajo, tenacidad y valores, a mi madre por estar ahí siempre que más la necesito y por su infinito amor, a mi hermano por comprender ... por siempre comprender, escuchar y aguantar, a mi familia que me ha dado las bases de lo que hoy soy.

1.3 Comunicación organizacional pag. 20

A mis amigos por la acertada tarea de darme el empujoncito que en ocasiones necesito, por estar conmigo.

CAPITULO 2. Liderazgo Corporativo pag. 40

2.1 Liderazgo y valores pag. 40

Al Lic. Fausto Vallejo Figueroa, por las facilidades para realizar esta investigación, por la confianza en los jóvenes, por abrirnos las puertas y permitirnos colaborar durante su administración, por creer en nosotros y darnos la oportunidad de una vida diferente invitándonos a formar parte del proyecto, que hoy en día significa para mi el trazo de un camino que apenas comienza, el gusto de seguir a un muy buen mentor, pero sobre todo el gusto que implica el trabajo de servir a los demás , gracias Licenciado.

3.4 Objetivo pag. 57

3.5 Valores pag. 59

A Lupita Trejo, mi asesora, muchas gracias por la guía, la paciencia, y la enorme disposición siempre con una sonrisa y una palabra de aliento.

Moravia 2002-2004 y su análisis pag. 70

3.8.1 Elementos de identidad pag. 71

3.8.2 Comunicación verbal pag. 76

3.8.3 Comunicación no verbal de los servidores públicos pag. 80

3.8.4 Espacios pag. 86

3.8.5 Relaciones Públicas pag. 88

3.8.6 Cooperación de los empleados y atención al ciudadano pag. 89

ÍNDICE:

INTRODUCCION	pág. 1
CAPITULO 1: Comunicación	pág. 10
1.1 Comunicación verbal.	pág. 13
1.1.1 Generalidades de la Comunicación verbal	pág. 13
1.1.2 Discurso.	pág. 14
1.2 Comunicación no verbal.	pág. 26
1.2.1 Importancia de la kinésica en la comunicación no verbal.	pág. 29
1.2.2 Proxémica	pág. 32
1.3 Comunicación organizacional.	pág. 35
1.3.1 Generalidades de la Comunicación Organizacional.	pág. 36
1.3.2 Relaciones Públicas.	pág. 37
CAPITULO 2: Imagen Corporativa.	pág. 46
2.1 Percepción e imagen.	pág. 46
2.2 Definición de Imagen Corporativa.	pág. 48
2.3 La Identidad Corporativa y sus elementos.	pág. 50
2.4 Importancia y aplicación de la Imagen Corporativa.	pág. 55
2.5 Imagen de Comunicación.	pág. 63
CAPITULO 3: El manejo de la Identidad Corporativa del Ayuntamiento de Morelia 2002-2004.	
3.1 Historia	pág. 65
3.2 Misión	pág. 67
3.3 Visión	pág. 67
3.4 Objetivo	pág. 67
3.5 Valores	pág. 68
3.6 Principios de los servidores públicos	pág. 69
3.7 Organigrama	pág. 69
3.8 El manejo de la Identidad e Imagen Corporativa del Ayuntamiento de Morelia 2002-2004 y su análisis	pág. 70
3.8.1 Elementos de identidad	pág. 71
3.8.2 Comunicación verbal	pág. 76
3.8.3 Comunicación no verbal de los servidores públicos	pág. 83
3.8.4 Espacios	pág. 86
3.8.5 Relaciones Públicas	pág. 88
3.8.6 Capacitación de los empleados y atención al ciudadano.	pág. 95

CAPITULO 4: Opinión de Públicos externos sobre el Ayuntamiento de Morelia 2002-2004	pág. 109
--	-----------------

CAPITULO 5: Sugerencias para mejorar la Imagen Corporativa del Ayuntamiento de Morelia 2002 – 2004:

5.1 Creación de Departamento de Relaciones Públicas, Servicio e Imagen.	pág. 118
5.2 La importancia del comunicador en el servicio público.	pág. 129

CONCLUSIONES	pág. 132
---------------------	-----------------

BIBLIOGRAFÍA	pág. 135
---------------------	-----------------

INTRODUCCIÓN:

El ser humano, al vivir en sociedad, ha llegado a dividirse en la misma en categorías, en instituciones, jerarquías, pues se ha visto forzado a tener cierta organización en lo que a su hábitat respecta, a tomar decisiones, a elegir quién lo gobierne, quién regule su entorno para conservar un orden.

Cerrando aún más nuestro panorama, llegamos hasta el servidor público y el pueblo, entre los que hay una estrecha relación desde el momento de la elección, hasta el momento del servicio, lo anterior no lo podemos ligar más que de una forma, una relación que como todo ser social y como toda institución debe de existir mediante una comunicación estrecha que nos lleva a tener una constante interacción entre las partes, que obliga a mejorar ésta.

En esta investigación se plantea el problema de la relación entre los funcionarios y el entorno del gobierno público municipal de Morelia y la información que transmiten, no sólo de manera verbal o escrita, sino de forma no verbal, lo que comunican, las formas, las instalaciones.

El problema que se plantea, es el del proceso social en el que el gobierno municipal asume la política de crear y mantener una imagen favorable y benéfica al proyecto institucional, esto mediante el incremento de credibilidad y legitimidad, con el fin de provocar reacciones sociales de cooperación entre los diversos sectores en los que se divide Morelia.

El primer capítulo desarrolla conceptos y formas de comunicación, su importancia, dividido en sus partes, desde lo verbal, a lo no verbal, manejo de espacios, discursos, hasta ligarlo con la Imagen de Comunicación.

El segundo capítulo aborda el tema de la Imagen Corporativa, da su definición y explica la importancia de ésta, que más adelante nos ayudará a entender su importancia para el servicio público.

El capítulo número tres, habla sobre el manejo de la imagen corporativa en el Ayuntamiento de Morelia 2002-2004, un análisis sobre el manejo actual de su imagen y la estructura del mismo. Por último, en el capítulo número cuatro se desarrolla la importancia de la comunicación emitida por los servidores públicos, y las sugerencias que se ofrecen para el mejoramiento de la imagen por áreas de comunicación, que se pretende en ésta investigación sean tomadas en cuenta no sólo para la actual administración, sino también para las siguientes administraciones.

Para contextualizar y sustentar la investigación que se revisará en las páginas siguientes, es importante señalar que los antecesores de la Imagen Corporativa, son todas aquellas materias que están implícitas en la ejecución de la misma, es decir la sociología, la antropología, la comunicación no verbal, la publicidad, el diseño gráfico, por sólo hacer mención de algunas. Ha tenido que pasar mucho tiempo para que la imagen corporativa como tal, se convierta en una disciplina, debido a que la idea de hacer marketing de empresas, instituciones y productos es relativamente reciente.

“El concepto de “marketing” llegó al Reino Unido a través de Procter & Gamble a finales de la década de 1950, y en un principio se centraba en las marcas. Sin embargo, durante los últimos veinte años las empresas han empezado a ser conscientes del potencial que entraña hacer marketing de sí mismas, es decir, comunicar lo que hacen y cómo lo hacen. No obstante en nuestros días, algunas empresas sólo han comenzado a aceptar esas ideas” (IND, 1992:1).

Se podría decir que la imagen corporativa existe desde que las empresas y organizaciones comenzaron a utilizar marcas para identificar sus servicios y productos y posteriormente a ellas mismas.

Fue en 1930 y 1940 cuando Raymond Lowely crea el símbolo de Internacional Harvester, Edward Jonson realiza el diseño gráfico para el metro de Londres, pero es hasta 1960 en que Walter Margulies definió la identidad corporativa como tal.

Menciona Nicholas Ind que consultores de diseño como: Lippincott & Margulies y Wolf Olins, comenzaron a elaborar métodos que anteponían a la organización y sus estrategias a cualquier otra cosa. La marca no era considerada un fin sino una forma de expresión de la estrategia corporativa.

Sólo algunos años atrás, el término para algunos no quedaba aún del todo esclarecido, sin embargo, el entorno corporativo cambia con notable rapidez y las empresas, instituciones y organizaciones en general cada vez prestan más atención a la imagen que proyectan, a los mensajes que en realidad están emitiendo. Hoy en día, la imagen corporativa no sólo ha sido aceptada como interpretación estratégica, sino que se ha convertido en una latente necesidad para las empresas y las instituciones.

Como antecedentes más específicos se han hecho diferentes investigaciones que abordan la importancia del manejo de la imagen y la comunicación en el servicio gubernamental, uno de ellos es "La comunicación social: parte fundamental de las dependencias gubernamentales, caso específico, Comunicación Social en la Policía Auxiliar del D.F.", realizado por Antonio Andrade Parissi de la Universidad Iberoamericana, hecho en México en el año 2000. José Ignacio Lara Herrera, de la misma universidad, realiza un estudio en 1997 que titula "Administración Pública y Comunicación Social". En ambos casos, las conclusiones son que es de vital importancia que los servidores públicos hagan un buen uso de la comunicación tanto personal como de masas, que respalden sus palabras con hechos y que de una buena campaña, sustentada claro en la congruencia, depende la aceptación de los administrados de lo que están haciendo sus gobernantes.

Vivimos en un mundo globalizado, en el que las reglas de vida aparentemente son las mismas: lo más importante es el comercio, la circulación del dinero, el mundo de los negocios, capitalismo puro, pero este apantallante mundo, no podemos negar que sigue poblado por humanos, que somos nosotros quienes lo manejamos, somos los mismos que tenemos las mismas necesidades básicas, que jugamos al poderoso pero que al fin y al cabo somos tan vulnerables como cualquiera, para ejemplificar tenemos el caso de las Torres Gemelas. Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001, el gran imperio que maneja al mundo, viene el ataque, los estadounidenses se atemorizan, se llenan de miedo, de coraje y es así cuando la primera potencia mundial pierde el control.

O bien, el tan sonado caso Fox, producto de la mercadotecnia, que se ganó al pueblo mexicano bajando de su papel de político y tratando de mostrarse como persona con fallas, con errores, con virtudes, se muestra simplemente como ser humano, algo muy bien manejado por sus publicistas, pero ese no es el tema de discusión, nos vendieron de una muy buena manera a un personaje que en ese momento México necesitaba, que tuvo gestos que lo identificaron con el pueblo.

Esto prueba la importancia que tiene la conjugación de la comunicación no verbal y la verbal, el buen manejo de una estrategia puede más que el sólo tradicionalismo y la costumbre, porque no podemos negar que lo que hizo no fue precisamente endulzarnos el oído, su postura, su imagen enérgica, sencilla, sus gestos, fueron lo que le dieron en el 2000 la presidencia de la República Mexicana.

Con todo lo anterior, se pretende llegar hasta las instancias gubernamentales de la ciudad de Morelia, a toda la gente que allí labora, los servidores públicos, funcionarios desde el más alto nivel, hasta el más bajo, su entorno, todo ello con una función, como su mismo nombre lo dice, servir al público, acerca de lo cuál se tiene una percepción muy distinta, pues traduciéndose al papel de una empresa o una institución, el pueblo es el cliente y el servidor público quien ofrece, valga la

redundancia, el servicio, el pueblo elige a alguien que le sirva, paga por su servicios y lógicamente espera recibir un buen trato, algo justo, que lo haga llegar a la conformidad.

El estar conforme con el Servicio Público Gubernamental, no es algo que se dé frecuentemente en el pueblo mexicano, pues éste recibe pocos resultados, malos tratos, y por el contrario a quien le toca servir siente que está haciendo un favor a quien, en términos empresariales, contrata el servicio.

El Ayuntamiento de Morelia 2002-2004, ha puesto especial énfasis en el manejo de una buena imagen al exterior, posicionamiento de su logotipo, diferentes slogans, credencialización de empleados, manejo de numerosos módulos de información, pero aún así hay algo que no permite cerrar el círculo de una imagen adecuada, que es la que esta administración desea proyectar.

En la actualidad existen una serie de estudios que nos enseñan cómo comportarnos, actuar y manejar el entorno en el caso de estar representando a una Institución, tanto dentro como fuera de ella, lo que llamamos Imagen Corporativa.

La comunicación verbal, va íntimamente ligada a la comunicación no verbal y al manejo del entorno, lo cual se les olvida con suma facilidad a los servidores públicos, ya que verbalizan una cosa y hacen otra, creando inconformidad y falta de credibilidad en los gobernados, que seguramente estarían de acuerdo si el resultado de los diversos tipos de comunicación fuera congruente.

Si se tomaran en el papel de personas, de seres humanos, hablando de individuo a individuo no de gobernante a gobernado, o de servidor público a contribuyente, el giro de la vida política de nuestro país sería total, esto tal vez sea sólo una idea utópica, lo que sí es muy real es que como en toda institución si se está pagando por un servicio se espera que este sea el mejor, que se de un buen trato, que haya congruencia.

Para lograr una base social óptima, es necesario el buen funcionamiento de las instituciones públicas y que los gobernados así lo perciban, y esto se logra manteniendo una comunicación efectiva entre el gobierno y el pueblo.

Todo lo anterior me lleva a formular la pregunta ¿cuáles son las características en la imagen del Ayuntamiento de Morelia 2002-2004? , saber si existe algún problema en la percepción de los públicos y en la comunicación de los mismos, para en base al estudio plantear posibles soluciones.

Esta investigación se basa en las teorías que actualmente se manejan en el ámbito de la Imagen Corporativa, autores como Nicholas Ind que menciona “La imagen corporativa, no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido” (1992: 6).

Oscar Smith que señala “la imagen es poder si se sabe aprovechar bien. Sólo que este poder tiene que estar sustentado en la verdad, de lo contrario la imagen percibida sufrirá el riesgo de no tener credibilidad (...) la imagen es la percepción de todo lo que se lee, ve y escucha acerca de una organización o marca (...) no es más que la percepción final que queda en la mente de una persona después de realizar un juicio de valor” (2000:79).

Smith menciona que para que una imagen sea efectiva, debe en primer lugar haber congruencia entre su interior y su exterior. Una empresa insegura de sí misma es una empresa que no tiene una identidad clara que la distinga, por otro lado, una organización líder destaca gracias al grado de reconocimiento y valor que tiene su identidad traducida en imagen para el consumidor.

Ray Birdwhistell, pionero de la kinesis señala “El hombre es un ser multisensorial, sólo algunas veces verbaliza”. A fines de 1940 Birdwhistell se dedicó

al estudio de los movimientos corporales , partió de la idea de que las emociones realmente básicas del ser humano , como la alegría , el temor o la atracción sexual , se deben de expresar de igual manera en diferentes culturas , y que por lo tanto debe haber algunos gestos y expresiones comunes a toda la humanidad, llega a la conclusión de que “ no hay gestos universales, que sepamos no existe una expresión facial, una actitud o una postura corporal que transmita el mismo significado en todas las sociedades”. Los gestos son sólo actos parciales que deben ir acompañados de otros para tener un significado, el significado del mensaje está contenido siempre en el contexto y jamás en algún movimiento aislado del cuerpo.

Los supuestos básicos que en esta investigación se plantearon son: El Ayuntamiento de Morelia ha mostrado un interés particular en la conformación de una buena imagen, los funcionarios de alto nivel son congruentes con el interés del organismo por proyectar una imagen favorable, sin embargo, los empleados de bajo nivel, en su mayoría, no contribuyen a esto, debido al mal trato que ofrecen a los ciudadanos.

Como objetivos generales se plantearon el conocer la propuesta de manejo de imagen del Ayuntamiento de Morelia, conocer la manera en que el trabajo de los servidores del Ayuntamiento de Morelia afecta la imagen de la institución y conocer la imagen que tiene el público del Ayuntamiento de Morelia.

Lo que nos remite a objetivos particulares como evaluar la comunicación no verbal de los servidores públicos del Ayuntamiento de Morelia, evaluar la comunicación verbal de los servidores públicos, describir los elementos de la imagen corporativa propuestos por el Ayuntamiento de Morelia y analizar la imagen corporativa del Ayuntamiento de Morelia.

Para esta investigación se utilizó una metodología de tipo cualitativo, puesto que es la que busca comprender a través de técnicas que no producen datos cuantificables, el significado, el sentido profundo de las personas y los grupos le

atribuyen a sus acciones; la trama histórica y dialéctica, a veces llena de contradicciones que da sentido a sus vidas, a sus acciones, las fuerzas contradictorias políticas, económicas y sociales que entran y se procesan en las historias de vida individual y social. Se busca comprender las acciones de un individuo o de un grupo insertas en una trama de la totalidad de su historia y de su entorno social. Se opera en un proceso espiral de combinación de obtención de información empírica y análisis (Ma. Teresa Sirvent), de forma más específica, el estudio de caso, ya que lo que interesa es analizar el por qué de la situación anteriormente planteada.

Santiago Zorrilla Arena en su libro *"Introducción a la Metodología de la Investigación"* menciona: el análisis que hacemos no es un análisis de los elementos irreductibles de las cosas, sino que busca los aspectos necesarios de los elementos y las relaciones. Desde este punto de vista el análisis se integra con la síntesis en la medida en que podemos observar subestructuras a lo largo del análisis. Si tomamos el todo del cual estamos partiendo con la síntesis inicial, vamos a distinguir a lo largo del análisis un conjunto de subestructuras que no pueden estar independientes del total. En consecuencia, un análisis se hace a partir de dos aspectos: la búsqueda de subestructuras y en los elementos que componen estas estructuras. Se aplicaron dos técnicas, la primera, observación participante. El trabajo de campo incluye tres actividades principales. La primera se relaciona con una interacción social no ofensiva: lograr que los informantes se sientan cómodos para ganar su aceptación. El segundo aspecto trata sobre los modos de obtener los datos: estrategias y tácticas de campo. El aspecto final involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas. "La observación participante, consiste en examinar al grupo por dentro y por fuera; esto es, por fuera captando lo que el individuo o el grupo quieren decir y quieren dejar ver; y por dentro cuando el grupo acepta y se acostumbra a ver al observador y actúa como si no estuviera" (ZORRILLA, 1996: 163).

La segunda técnica que se empleó fue la entrevista, Milena Covo en *Conceptos comunes en la metodología de la investigación sociológica* dice: "en las ciencias sociales la entrevista es considerada como una interacción entre el investigador y los individuos que componen la muestra de investigación. El objetivo es tener información de ellos, sea sobre sí mismos o sobre otros individuos o hechos que les conciernen".

El proceso que se siguió fue realizar un análisis mediante la recopilación de datos a través de la investigación de campo, con las técnicas de observación participante a funcionarios y contribuyentes, en las distintas oficinas del H. Ayuntamiento, dentro y fuera de sus instalaciones, evaluando aspectos tales como: comunicación verbal, que se realizó basándonos en que el análisis del diálogo institucional que involucra la investigación del modo como la orientación de los participantes hacia sus roles e identidades institucionales y su participación en los mismos se manifiesta en los detalles de su lenguaje y en su utilización para perseguir las metas institucionales. La importancia de demostrar no sólo que el diálogo ocurre en un cierto marco institucional sino que, por medio de diversos detalles de su uso de lenguaje, los participantes se orientan hacia sus respectivas identidades, roles y tareas institucionales en ese marco, es decir, que las identidades y roles institucionales de los participantes son procesalmente relevantes para su habla. También se analizaron puntos como comunicación no verbal, comportamiento, tiempos, espacios, formas, diseños, lugares, impresos, y realización de entrevistas informales a funcionarios municipales específicos, para posteriormente evaluar dónde se encuentran las fallas que evitan completar el círculo que se requiere para proyectar una correcta imagen corporativa que nos da los elementos necesarios para arrojar una propuesta hacia dicha institución.

CAPITULO 1

COMUNICACIÓN

La comunicación es de vital importancia para la creación y sustento de cualquier sociedad, el hombre es un ser social por naturaleza y al vivir en sociedad tiene necesidad de comunicarse con su entorno para sobrevivir. Comunicación proviene del latín *comunicare*, que significa poner en común. “Hablamos de comunicación cuando deseamos expresar que entre personas, objetos o sucesos, que se hallan separados por la distancia o el tiempo, se ha establecido contacto (...).

“A lo largo de la historia los seres humanos han explorado los diversos medios que podían utilizar para comunicarse para relacionar los caminos de la tierra con los vuelos espaciales, desde la comunicación gestual a las telecomunicaciones, y aunque sería posible referirse a todas estas clases de comunicación, aquí trataremos exclusivamente los recursos comunicativos que utilizan los seres vivos en general y los humanos en particular para transmitir información (...) comunicar significará transmitir información, es decir, dar parte o hacer saber una cosa, entrar en contacto con otro individuo para hacerle participe de lo que poseemos” (Montaner, 1999: 12 y 13).

Comunicación es un término complejo de definir por todo lo que ésta implica, aún no existe una definición consensada. La comunicación nace “cuando hombres y mujeres sintieron la necesidad de decirse algo los unos a los otros intercambiando información y sistematizándola intuitivamente” (Ferrer, 1997: 16).

La forma natural del lenguaje según David K. Berlo “uno no se puede comunicar sin tener la intención de persuadir a alguien de una forma u otra (...) comunicación es lenguaje, sobre el que se construye y se desarrolla” (Ferrer, 1997: 17).

La comunicación es el proceso más importante de la interacción humana. El concebirla únicamente como la transmisión y recepción de información del mensaje, nos impide entender su esencia, profundidad y trascendencia.

La comunicación es un rico conjunto de signos, símbolos y códigos, que complementan a unos con otros y que no tienen sentido por sí solos, falta decodificarlos, es decir darles un sentido de acuerdo a nuestra cultura, a lo vivido, al contexto social en el cual nos encontramos.

La comunicación entre los seres humanos depende mucho del contexto en el cual se mueva, es algo cultural, cuestión de códigos, hábitos, costumbres y tradiciones, “la comunicación en el ser humano es fundamentalmente interacción social todos los miembros que pertenecen a una comunidad están relacionados entre si con un patrimonio común de símbolos, hábitos sociales y culturales; comparten ese patrimonio y lo utilizan para crear y mantener nuevos objetivos” (Montaner, 1999: 18).

Por su parte, Kathleen Nelly Reardon dice “la comunicación es algo más que la transmisión de ideas de una persona a otra. Es el medio a través del cual aprendemos a saber quienes somos y quienes podríamos llegar a ser” (Ferrer, 1997: 31).

La comunicación no es sólo brindar o recibir información, se debe estar en la misma secuencia para que ésta cumpla su objetivo, es decir para que el mensaje sea decodificado correctamente, “es erróneo pensar que la comunicación consiste en mandar mensajes desde un emisor a un receptor. Ambos pueden compartir el mismo código pero no el mismo propósito” (Montaner, 1999: 20).

Gran variedad existe en cuanto a la definición de comunicación ya que “son muchas las ciencias y las técnicas que en la actualidad se ocupan de la comunicación, desde la biología a la electrónica, desde la lingüística a la técnica publicitaria. Si atendemos al uso que de la palabra comunicación hacen los distintos especialistas,

observamos que cada uno de ellos contempla la comunicación de manera diferente, aunque todos utilicen idéntico vocabulario” (Montaner, 1999:11).

Después de la revisión que se ha hecho con anterioridad sobre la definición de comunicación, llego a la conclusión de que comunicar, es el proceso de emisión y recepción de un mensaje, siempre y cuando haya retroalimentación, es decir que haya causado algo en quien recibió el mensaje, como recibamos el mensaje depende del contexto social y las circunstancias en las que nos movemos.

Existe el sistema de comunicación innato, que nadie lo enseña al ser humano sin embargo lo sabe utilizar y el sistema de comunicación aprendido.

“Según Ray Birdwistel 35 % de los mensajes son decodificados en impacto por estímulos verbales, mientras que 65 % son resultado de estímulos no verbales, por lo cual se esta generando una disposición predominante visual donde las actitudes comunicativas están definidas en 93% por signos de segunda categoría, mientras que el 7 % proviene de la primera .En este plano de las actitudes no verbales – según Albert Mehrabian- se establece en proporción, 38 % de estímulos registrados como signos vocales y 55 % como signos gestuales” (Gordoa, 2000:123).

En las siguientes páginas, me daré a la tarea de hacer una revisión de los conceptos sobre comunicación verbal y no verbal, ya que su entendimiento, es de vital importancia para esta investigación.

1.1 COMUNICACIÓN VERBAL

1.1.1 Generalidades de la comunicación verbal

La comunicación verbal es una de las armas más poderosas del ser humano en el momento de comunicarse, enuncia el antiguo dicho “hablando se entiende la gente”.

Somos lo que decimos, “hablar de los poderes de la imagen significa hablar de los poderes de la palabra. Los entornos cada vez más complejos donde se generan las relaciones humanas exigen, en razón de calidad de vida y productividad, mayor claridad de propósito y eficiencia discursiva. La funcionalidad de las organizaciones y el flujo de mensajes producidos en los distintos escenarios personales e institucionales dimensionan al discurso como un capital estratégico para comunicar de mejor manera la misión y visión que posee (...) la palabra es tan poderosa que seduce, intimida, convoca, persuade y disuade las acciones y pasiones de la gente” (Gordoa,2000: 121).

Como sociedad hemos adoptado un código para poder comunicarnos de una forma un tanto más precisa, “el lenguaje verbal es quizá el código de señales más extendido y utilizado por el hombre para expresar sus ideas y transmitir información. Las enormes posibilidades de combinación que ofrecen sus signos y sus capacidad para acomodarse a cualquier necesidad comunicativa han hecho del lenguaje el elemento clave de las relaciones humanas, (...) el lenguaje verbal ha sido el principal recurso utilizado por el hombre para fijar información” (Montaner, 1999:15).

El lenguaje verbal como cualquier rama de la comunicación debe ir acompañada por otro tipo de mensajes, como los no verbales, que sustentan lo que con la boca decimos.

La palabra tiene mucho peso, es decir en base a lo que digamos, como nos expresemos.

“El lenguaje inscribe en su propia naturaleza las coordenadas del mundo intersubjetivo; orienta regula y transforma los modos de correspondencia entre los sujetos además de servir para la objetivación de las distintas experiencias de la realidad y para la creación y actualización de mundos.

El lenguaje significa la realidad que vivimos. Establece reconocimiento en el camino de lo intangible. Orienta el sentido de las acciones. Ejerce nuestra libertad. Hablando decidimos qué decir y qué callar” (Gordoa, 2000:122).

Como parte del lenguaje analizaremos el discurso ya que es una importante arma de persuasión que utiliza la comunicación verbal para invitar a los receptores a ser parte de una ideología, o bien lograr alguna retroalimentación de nuestra expresión hablada.

1.1.2 DISCURSO

“La mayoría de las veces no somos concientes de la calidad verbal de lo que comunicamos, lo cual genera confusión en la percepción de los interlocutores, debilitando el entendimiento, y por consiguiente, el significado de las acciones, pues es un hecho que la fragilidad de las palabras incide en la debilidad de los actos. En este ámbito del lenguaje, el discurso constituye un intercambio de signos donde se selecciona y organiza la intencionalidad del mensaje” (Gordoa, 2000: 122).

En el texto “Discurso y sociedad” (Gutiérrez, Guzmán y Sefchovich, 1988: 71-77), se hace un importante análisis sobre la lengua, el discurso y los cambios que ha habido con el paso de las escuelas y el tiempo, donde mencionan que:

El enlace del lenguaje con la sociedad es algo que la mayoría de los antiguos filósofos reconocían y que determinó su concepción sociolingüística del mismo. El

origen del lenguaje se debía a las necesidades de la subsistencia colectiva y de la defensa contra la violencia y las fuerzas superiores, visión que se refleja en la antropología cultural contemporánea.

Herder, a su vez, mencionó que no solamente cada nación, sino cada pequeña comunidad social, tribu, cuenta con un lenguaje propio y sustentó la tesis de que el lenguaje como herramienta contenido y forma de los pensamientos humanos, conlleva diferentes tipos de pensamientos y percepciones de distintos pueblos.

Es decir, el ser humano creó la comunicación verbal para tener una forma más específica de transmitir información por medio de códigos que están condicionados al contexto en el que se vive o se ha vivido, el discurso es la manera de comunicarnos verbalmente, es la expresión hablada del hombre.

En los primeros años del siglo XIX, predominan los matices idealistas, donde uno de sus principales exponentes fue Humboldt, que menciona al lenguaje como entidad autónoma, inteligible por si misma, una espontánea emoción del espíritu.

La segunda mitad del s. XIX, se ve influenciada del pensamiento positivista, en el cual se pretendía aislar al objeto de la investigación y construir un aparato mediante formalizaciones que desembocaran en la formulación de leyes universales.

Con Saussure, se marca una tendencia que viene desde la lingüística histórica, y subraya que se debe construir un estudio del lenguaje que se apegara a las condiciones de una ciencia estricta.

Afirma, que la lingüística ha de ocuparse de la lengua y no del habla, además de no ser la suma de los estudios en torno a las lenguas. Introduce el concepto de signo: la lengua es un sistema de unidades de sentido.

A continuación veremos algunos puntos básicos sobre actantes, diálogos y discurso, ya que de estos estudios partiremos para más adelante hacer un análisis sobre el discurso que manejan los empleados del servicio público municipal de Morelia y cómo es que esto repercute en la imagen que crean con los públicos.

En el círculo de Viena, se da la concepción del lenguaje que tiene como característica fundamental el convencionalismo.

Después de un largo camino se reconoce que el lenguaje no sólo sirve para informar o comunicar, sino también para persuadir, convencer, luchar.

Van Dijk en *El discurso como interacción social* (2000) habla sobre los siguientes factores:

El discurso puede estudiarse en términos de los procesos cognitivos concretos de su producción y comprensión con los usuarios de lenguaje. Es un fenómeno práctico, social y cultural.

Los usuarios del lenguaje que emplean el discurso, realizan actos sociales y participan en la interacción social, típicamente en la conversación y en otras formas de diálogo.

El análisis del discurso se concentra en el orden y la organización, en la secuencia de actos mutuamente relacionados, entre muchas otras propiedades del discurso, pueden describirse no sólo como estructuras abstractas, sino también en términos de realizaciones estratégicas de los usuarios del lenguaje en acción.

Los usuarios del lenguaje utilizan activamente los textos y el habla no sólo como hablantes, escritores, oyentes o lectores, sino también como miembros de categorías sociales, grupos, profesiones, organizaciones, comunidades, sociedades o culturas.

El énfasis en la naturaleza interactiva y práctica del discurso está naturalmente asociado con un enfoque del uso del lenguaje como interacción oral. La escritura y la lectura son también formas de acción social; durante el habla, los hablantes por lo general reaccionan a lo que el hablante previo dijo o hizo.

Gran parte del habla cotidiana es espontánea y tiene muchas propiedades del habla improvisada: pausas, errores, reparaciones, falsos comienzos, repeticiones, superposiciones.

La escritura de textos está más controlada, los escritores tienen muchas formas de corregir y cambiar un texto escrito con anterioridad. Sin embargo, aun esta diferencia no debería ser tomada en un sentido absoluto, los géneros formales del discurso oral, tales como los discursos o conferencias académicas bien pueden haber sido preparados como textos escritos.

Es de conocimiento general, que actualmente los funcionarios de distintos niveles, emplean el discurso escrito para posteriormente traducirlo a lo verbal. En el Ayuntamiento de Morelia 2002-2004, la comunicación se da mucho de una manera formal, es decir escrita ya que es de mejor comprensión, pues si no se entendió el mensaje en la primera lectura se puede releer hasta comprender lo emitido, además de servir como bases y pruebas pues los contribuyentes, empleados y trámites son muchos, hacer todo de una manera verbal sería casi imposible para un buen entendimiento.

El estudio del discurso no puede simplemente identificarse con el análisis de la conversación espontánea, y tampoco con el lenguaje oral: muchos géneros combinan el monólogo y el diálogo, partes escritas y habladas, y pueden ser más o menos espontáneas.

Puede concentrarse en los detalles interactivos del habla, puede adoptar una perspectiva más amplia y poner en evidencia las funciones sociales, políticas o

culturales del discurso dentro de las instituciones, los grupos y la sociedad o la cultura en general.

Debe tenerse presente, que aunque este tipo de análisis puede identificar diferentes actos y funciones sociales en diversos niveles, los usuarios del lenguaje hacen todas esas cosas al mismo tiempo, a veces, incluso sin percatarse de ello.

Propiedades importantes discurso- sociedad (Van Dijk, 2000):

- Acción: Las actividades de los seres humanos tienden a llamarse actos sólo si son intencionales, las acciones tienen metas y esto hace que sean significativas o tengan un sentido, lo que a su vez hace que los actores tengan un propósito.

El discurso es obviamente una forma de acción, encontramos actividades discursivas que pueden ser actos sólo para los receptores, el análisis de la acción puede depender de la perspectiva que adoptemos, en particular la del hablante o la del receptor.

Las personas hacen muchas cosas con el discurso de las que no se percatan, que no son su intención, que están más allá de su control o que sólo son interpretadas de esa manera por otros.

- Contexto:

Funciona como trasfondo, marco, ambiente, condiciones o consecuencias, el contexto es crucial. La distinción principal entre el análisis abstracto del discurso y el análisis social del mismo es que el segundo toma en cuenta el contexto.

Es la estructura de aquellas propiedades de la situación social que son sistemáticamente relevantes para el discurso. El género, la clase social, la educación, la posición social, la filiación étnica y la profesión de los participantes son con frecuencia relevantes.

Algunos roles y relaciones sociales son por lo general relevantes, como ser amigo o enemigo, tener poder o no poseerlo, ser dominante o dominado, mientras que otros parecen tener un impacto menos sistemático sobre el texto y el habla de la comprensión.

El marco del discurso, lo da el tiempo, el lugar o la posición del hablante, algunos participantes están típicamente al frente o situados en una posición más elevada, el marco también puede ser privado o público, informal o institucional.

El crear una imagen adecuada con uniformes, banderas, mobiliario especial, instrumentos, entre otros, es algo de suma importancia para dar un marco adecuado.

Los más directamente involucrados, aunque en algún sentido son parte del propio suceso comunicativo, son los actos no verbales, como las gesticulaciones, las expresiones faciales y los movimientos del cuerpo.

- Poder:

Si queremos comprender algunas de las funciones fundamentales del discurso en la interacción y la sociedad necesitamos una mayor comprensión de la naturaleza del poder.

El poder social, es una relación específica entre grupos sociales o instituciones. El poder coercitivo es el que utiliza la policía, la milicia, la fuerza como recurso de poder.

Gran parte del poder en la sociedad no es coercitivo, sino mental, los grupos de poder pueden hacer que otros actúen como ellos desean sólo diciéndoles que así lo hagan.

No debemos impartir órdenes, sino persuadir de una manera sutil a los oyentes para lograr determinadas acciones cuidando siempre de no hacer uso ilegítimo del poder o abuso del mismo.

- Ideología:

Al estudiar las ideologías de los grupos tenemos una representación de su propia posición de sus mejores intereses. Como ocurre en muchos sistemas sociales relacionados, las personas desarrollan ideologías para resolver un problema específico, las ideologías sirven entonces para resolver el problema de la coordinación de los actos o las prácticas de los miembros sociales individuales de un grupo.

Las ideologías se desarrollan para coordinar las representaciones socialmente compartidas que definen y protegen las respuestas que cada grupo proporciona para poder manejar problemas y cuestiones sociales fundamentales en relación con, o en conflicto con, las de otros grupos.

La función social de las ideologías, es servir de interfaz entre los intereses colectivos del grupo y las prácticas sociales individuales. Los mecanismos más detallados involucrados en las relaciones entre la ideología y el discurso son: en primer lugar, las relaciones deben de ser indirectas e involucran creencias

generales pero también creencias más específicas y contextuales, en segundo lugar, los usuarios del lenguaje son miembros de diferentes grupos sociales y pueden exhibir identidades grupales y lealtades en conflicto en su habla y texto, dependiendo del contexto.

Los grupos actúan por medio de sus miembros, lo mismo sucede con la dimensión cognitiva, los grupos piensan por medio de sus miembros, las ideologías de los grupos organizan creencias grupales relacionadas con dominios, las que a su vez influyen las creencias específicas de sus miembros y forman finalmente la base del discurso.

Lo anterior es importante para mi investigación, ya que para analizar el actuar de un funcionario público es importante saber que está predeterminado en base a una ideología y un contexto social, que sabemos que no actúa así sólo por el momento sino que hay un trasfondo que lo lleva a comportarse de cierta forma, existen pautas en su pensar que se ven reflejadas en su actuar.

En el mismo texto de Van Dijk (2000), sienta las siguientes bases:

Diálogo institucional: el campo de estudio.

El lenguaje es el medio por el cual los participantes realizan y persiguen sus tareas y metas institucionales respectivamente. Otras formas del lenguaje, como los documentos escritos y los mensajes en ordenador, también desempeñan un papel en la comunicación institucional.

El diálogo institucional es el estudio del modo como las personas utilizan el lenguaje para conducir esas tareas prácticas y desempeñar las actividades particulares asociadas con su participación en contextos institucionales, tales como enseñar, describir síntomas, interrogar, hacer averiguaciones, negociar y entrevistar.

Dentro de un solo encuentro, los participantes pueden moverse entre conversaciones "sociales" y conversaciones "institucionales". Los participantes pueden fluctuar entre diferentes tipos de discurso, social o institucional, dentro de una misma conversación; también se maneja una fase "no institucional" puede estar impregnada por la institucionalidad de su contexto, y esto puede ser necesario para construir una relación institucionalmente apropiada.

El análisis del diálogo institucional involucra la investigación del modo como la orientación de los participantes hacia sus roles e identidades institucionales y su participación en los mismos se manifiesta en los detalles de su lenguaje y en su utilización para perseguir las metas institucionales.

El diálogo institucional es otro de los puntos que se abordan en esta investigación por lo que es importante puntualizar algunos aspectos, que serán puntos focales para el análisis del diálogo de los servidores públicos que nos llevarán a algunas respuestas para posteriormente sugerir con estas bases lo que en realidad debería de ser para lograr una correcta imagen.

Sociolingüística interactiva.

La contribución fundamental de este enfoque es la reformulación de las identidades de los hablantes, ya no como componentes predeterminados, sino como productos interactivos en aquellos contextos que son sitios estratégicos cruciales en las sociedades industriales burocráticas modernas.

El enfoque que más directamente se apoya en el acto del habla para el análisis de la interacción oral es el análisis del discurso, desarrollado por el grupo de análisis del discurso de Birmingham. La descripción de las secuencias estandarizadas de actos y maniobras que conforman los intercambios característicos de marcos particulares, tales como la interacción médica o en el aula, representa un enfoque más dialógico hacia el lenguaje empleado en los marcos institucionales.

Etnografía del habla.

Parte de la identidad de un hablante es su pertenencia a una comunidad de habla, el análisis de los significados comunicativos requiere una descripción y comprensión de características socio-culturales tales como:

- Identidad social de los hablantes
- Su historia pasada
- Detalles biográficos
- Estados de conocimiento
- Expectativas manifiestas en el discurso que aportan a los hechos de habla
- Derechos, deberes y otras responsabilidades que están asociados a los papeles de los participantes
- Posiciones en sucesos institucionales particulares

Aún cuando en esta investigación no puntualizaremos de una manera formal las características de la etnografía del habla, es importante tomarlas en cuenta a la hora del análisis, pues es una realidad que analizamos a cada una de las personas según el contexto en el que se desarrollan, el rol que realizan en las diferentes dependencias, el nivel de estudio que muestran, por solo mencionar algunos.

Erickson y Shultz (1982) mencionan que en los estudios microetnográficos de la interacción presencial en marcos institucionales intentan mostrar que los detalles etnográficos de una ocasión, se reflejan y son consecuencia de los pequeños detalles de la organización, de la acción verbal y no verbal.

El reconocimiento de la importancia fundamental de la investigación de la dinámica secuencial característica del diálogo en marcos institucionales particulares ha sido, quizás, uno de los desarrollos más significativos en el campo del diálogo institucional.

Una actividad institucional particular, puede constituirse de modos alternativos, y esto incluye formas gramaticales alternativas. Existe una variedad de construcciones gramaticales alternativas disponibles para realizar determinadas acciones.

En la medida en que esas tareas son parte de la rutina interactiva de un marco dado es probable que formas gramaticales particulares tengan distribuciones distintivas en los diferentes marcos.

La toma de turnos

Un de los temas mas significativos surgidos en este campo es que, de diversos modos, la conducta de los participantes en los diálogos institucionales toma forma en relación con las restricciones sobre sus contribuciones.

“Aun en los contextos institucionales en los que no resiste ninguna prescripción formal que rija el sistema de toma de turnos este parece caracterizarse por una distribución asimétrica de preguntas y respuestas entre los participantes. Esto sugiere que la estructura de pregunta- respuesta, es una propiedad emergente del manejo local de la interacción por parte de los participantes (Frankel, 1990).

La toma de turnos, también es un punto en el cual nos basaremos para realizar el análisis del diálogo institucional, es decir, es cierto que cada vez que realizamos un trámite ante alguna instancia de gobierno, se siguen ciertos lineamientos que son conducidos por alguna o varias personas, que el hecho de que como nos traten, si nos resuelven nuestras dudas, o bien simplemente nos dejan hablar y no solo repiten un discurso a manera de máquina es de vital importancia para la imagen que se forma el receptor del mensaje, tener una interacción adecuada y una retroalimentación que satisfaga las necesidades de quien busca una respuesta o solución será un parteaguas para formarnos un concepto de la institución .

Inferencias institucionalmente específicas.

Es la interpretación por parte de los participantes de las actividades que cada uno realiza y los significados situacionalmente relevantes de sus emisiones.

Análisis comparativo.

Investigamos como las formas institucionales de interacción muestran variaciones sistemáticas de las actividades y restricciones sobre las mismas, y los medios lingüísticos a partir de los cuales son diseñadas en relación con interacciones no institucionales, de las que la conversación ordinaria constituye un punto de referencia.

Los participantes de encuentros institucionales emplean los recursos lingüísticos e interactivos que poseen como parte de sus destrezas lingüísticas y culturales: utilizan estos recursos, y las prácticas asociadas con ellos en el habla en interacción en general.

De forma sencilla, es la investigación de los medios lingüísticos institucionales y no institucionales que utiliza un empleado, que son determinantes en la emisión de los mensajes hacia los clientes y desde luego en la proyección de la imagen que tiene la empresa o institución.

1.2 COMUNICACIÓN NO VERBAL

Lo más importante en la comunicación es oír lo que no se dice.

Peter Drucker

“El cuerpo no miente. Es un libro abierto para quien tiene la sensibilidad de descifrarlo. Sabiéndolo leer, podemos en realidad conocer mucho acerca de una persona: lo que siente, lo que piensa, qué tan a gusto se encuentra, que tan tímida o abierta es, que tan nerviosa u honrada, etcétera.

Esta información nos sirve para reaccionar inteligentemente, ante dicha persona. De otra manera el hecho de no percatarnos de esta valiosa información nos pone en desventaja ante la persona con quien nos queremos comunicar”. (VARGAS, 1999:23).

En los comienzos de la raza humana, antes de la evolución del lenguaje el hombre se comunicaba de la única que era capaz de hacerlo: no verbalmente.

Los animales continúan comunicándose de este modo y muchos de ellos son capaces de intercambiar información en una medida mucho mayor de lo que se hubiera creído posible hasta hace muy poco tiempo. “En ciertos aspectos, el comportamiento no verbal de los seres humanos es notablemente parecido al de los animales, especialmente al de los primates. Nos comunicamos algunas cosas en la misma forma que los animales; pero desde la aparición de la palabra no somos conscientes de lo que hacemos” nos dice Flora Davis en su libro editado en el año 2000, *La comunicación no verbal*.

Restrepo Sánchez en su investigación realizada en el año 2000 señala:

“La comunicación no verbal ayuda a interpretar todos aquellos mensajes que no se expresan con el lenguaje verbal y que de una u otra manera tienen incidencia en la comunicación verbal. Con mucha frecuencia se presentan problemas en la comunicación, se dice más de lo que se cree y menos de lo que se piensa; pero, he ahí la paradoja, también se dice mucho más de lo que se piensa, con los gestos y las posturas, sobre todo en aquellos inadvertidos que se manifiestan en microsegundos y que transmiten una impresión tan fugaz como penetrante.

Comúnmente se utiliza el término no verbal para describir todos los acontecimientos de la comunicación humana que trascienden las palabras dichas o escritas. Al mismo tiempo, se advierte que estos acontecimientos y conductas no verbales pueden interpretarse mediante símbolos verbales.

La comunicación no verbal, no debe estudiarse como una unidad aislada, sino como una parte inseparable del proceso global de comunicación. Puede servir para repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar, o regular la comunicación verbal, a través de las emociones mediante señales que la identifican tales como: expresiones faciales, postura, posición, espacio, actos explícitos y gestos, que muestran y regulan el comportamiento del individuo.

Muchas expresiones faciales al parecer no son aprendidas sino universales en el ser humano. El resto del cuerpo también transmite mensajes mediante su posición y postura, un lenguaje llamado "lenguaje corporal".

Pero no sólo los colores, los movimiento o los espacios forman parte de la comunicación no verbal, como manejamos nuestra voz también es de suma importancia, "el tono de ella nos muestra la verdadera cara que hay detrás de la máscara de las palabras, (...) cuando sólo escuchamos la voz de alguien, nos formamos una imagen mental de esa persona, más que por las palabras, por el tono, la inflexión que use al hablar, la dirección y la claridad con que expresa su mensaje". (Vargas, 1999: 6)

De otro lado la conducta asertiva o no asertiva que adopta el individuo repercute en las relaciones interpersonales. El ser asertivo es característico de las personas que aceptan sus características peculiares, así como las de las demás; es ser hábil socialmente para expresar los sentimientos y estas habilidades sociales incluyen respuestas verbales y no verbales (lo que decimos o hacemos), cognitivas (valoraciones, expectativas) y emocionales (respuestas de ansiedad, temor, ira, alegría, sorpresa, vergüenza, entre otros).

Estos planteamientos han provocado diversos cuestionamientos de investigadores y en general de la sociedad. Si bien, se han hecho grandes contribuciones relativamente recientes en el campo de la comunicación no verbal, éstas poco se han centrado a las necesidades propias de dicha comunicación.

Edward Spair por su parte menciona: "respondemos a los gestos con especial viveza y se podría decir que conforme a un código que no está escrito en ninguna parte, que nadie conoce pero que todos comprendemos" (Restrepo, 2000).

Desde que nacemos se nos van dando indicadores sociales, de acuerdo a nuestro género, lugar y tiempo en el que fuimos traídos al mundo, es decir, el niño comienza a comportarse como varón o como mujer, la forma como nos comportamos es más aprendida que innata.

Así vamos evolucionando, hasta que aprendemos el comportamiento de la cultura en que nos desarrollamos, es de ésta forma como aprendemos los códigos no verbales a emitirlos y a recibirlos, lo hacemos de una manera natural, desde muy pequeños hasta que con el paso de los años el decodificarlos se vuelve prácticamente inconsciente.

1.2.1 Importancia de la kinésica en la comunicación no verbal

Flora Davis en su libro *Comunicación no verbal* (2000:42 y 43), nos dice que Ray Bidwistell es el pionero de la cinesis, todo comenzó al interesarse en los movimientos corporales mientras hacía un estudio de antropología entre los indios Kutenai en el oeste de Canadá, al observar sus movimientos y ver como éstos variaban.

Partió de la idea de que las emociones realmente básicas del ser humano, como la alegría, el temor o la atracción sexual se deben expresar de igual manera en diferentes culturas, y que por lo tanto debe haber algunos gestos y expresiones comunes en la humanidad, sin embargo llegó a la conclusión de que no hay gestos universales.

Después de descartadas las reglas universales, dedicó su atención a la clase de gestos que tiene un significado consciente y sobreentendido, todo dependiendo claro, del contexto cultural en el que se encuentra la persona.

Birdwhistell, señala también, que los gestos son sólo actos parciales que deben ir acompañados de otros para tener un significado, esto es lo que nos da las unidades de la cinesis , "kine" que es un movimiento apenas perceptible, "kinemas" movimientos mayores y más significantes , portadores de sentido cuando se les toma en conjunto.

Los kinemas son a veces intercambiables, se pueden sustituir uno por otro sin alterar el significado.

El significado del mensaje esta contenido siempre en el contexto, no en los movimientos aislados del cuerpo.

Birdwhistell resume: "Hace muchos años comencé a preguntarme: ¿Cómo hacen los movimientos del cuerpo para representar las palabras. Ahora me pregunto: ¿Cuánto resulta apropiado el empleo de las palabras ¿ Son muy adecuadas para enseñar o para hablar por teléfono, pero en este instante usted y yo nos estamos comunicando en muchos niveles diferentes, y solamente en uno o dos de ellos las palabras poseen alguna relevancia. Actualmente mi planteamiento es distinto: El hombre es un ser multisensorial. Algunas veces verbaliza.

Según Vargas (1999: 23-27) las principales pautas de comportamiento y su significado, son:

- **Poder, dominio:** manos en la cadera, manos atrás de la nuca, pierna sobre la silla, pies sobre el escritorio, dedos gordos en el cinturón, saludo con la palma hacia abajo.

1.2.2 Proxémica

Existen pequeños detalles cotidianos que tiene una enorme influencia en cómo nos sentimos, lo que nos comunican y lo que comunicamos, detalles que nos indican de una forma muy sutil familiaridad, estatus, poder, por mencionar algunos, información que va directamente a la zona subconsciente.

Edward T. Hall, define a la proxemia como la disciplina que estudia el uso del tiempo y el espacio, utilizados como poderosa herramienta de la comunicación no verbal.

La proxemia analiza al espacio en todas sus formas, es decir: temporal, simbólico, territorial, sonoro y lingüístico.

“Los códigos próxemicos son generadores del significado de territorialidad, administración de los espacios y sentido de la proximidad o distancia”. (Gordoa, 2000: 123)

Gaby Vargas en su libro *Más sobre la Imagen del Éxito* (1999: 16-18) define los espacios de la siguiente forma:

- Espacio territorial: El lugar que ocupamos en el lugar o evento en donde nos encontramos, se pueden establecer distancias o cercanías a nivel de postura corporal, volviéndonos hacia la persona o cruzando la pierna opuesta para cerrar un círculo invisible, o acercándonos para que la otra persona pueda percibir nuestro olor.
- Espacio temporal: el tiempo de los objetos que nos rodean comunican algo: lo muy moderno o lo muy antiguo es percibido imperativo, una categoría

1.2.2 Proxémica

Existen pequeños detalles cotidianos que tiene una enorme influencia en cómo nos sentimos, lo que nos comunican y lo que comunicamos, detalles que nos indican de una forma muy sutil familiaridad, estatus, poder, por mencionar algunos, información que va directamente a la zona subconsciente.

Edward T. Hall, define a la proxemia como la disciplina que estudia el uso del tiempo y el espacio, utilizados como poderosa herramienta de la comunicación no verbal.

La proxemia analiza al espacio en todas sus formas, es decir: temporal, simbólico, territorial, sonoro y lingüístico.

“Los códigos próxemicos son generadores del significado de territorialidad, administración de los espacios y sentido de la proximidad o distancia”. (Gordoa, 2000: 123)

Gaby Vargas en su libro *Más sobre la Imagen del Éxito* (1999: 16-18) define los espacios de la siguiente forma:

- Espacio territorial: El lugar que ocupamos en el lugar o evento en donde nos encontramos, se pueden establecer distancias o cercanías a nivel de postura corporal, volviéndonos hacia la persona o cruzando la pierna opuesta para cerrar un círculo invisible, o acercándonos para que la otra persona pueda percibir nuestro olor.
- Espacio temporal: el tiempo de los objetos que nos rodean comunican algo: lo muy moderno o lo muy antiguo es percibido imperativo, una categoría

superior a lo contemporáneo. Entre las personas, el tiempo que se deja entre una frase y otra, comunica una mayor o menor importancia de quien habla o de lo que se va a decir. Pormenores como quien se aproxima primero a saludar al otro, pueden indicar jerarquías diferentes entre las personas.

- Espacio simbólico: Es el espacio que decidimos delimitar de acuerdo a la cercanía o la relación que tenemos con la otra persona, es decir a algunas las invitaremos sólo a la oficina, a otras a tomar un café y cuando la confianza es mayor a tomar una copa, por ejemplificar.
- Espacio lingüístico: Con las palabras marcamos diferencias de rangos, distancias sociales o familiaridad.
- Espacio sonoro: Subir o bajar el tono de voz, música, según la ocasión o el espacio donde nos encontramos.

Estudiar el uso de los espacios, la proxémica, es algo importante para esta investigación, ya que una de las partes de la observación participante girará justamente sobre estos puntos, para posteriormente realizar el análisis correspondiente a los servidores públicos del Ayuntamiento de Morelia y su repercusión en la Imagen Corporativa de la Institución.

Por su parte, Ignacio Gordo en su libro *IMAGOLOGÍA* (2000) nos habla sobre la importancia del espacio físico como objeto visual, donde comenta:

Vivimos en un mundo dividido por fronteras. Algunos son reales, como un río, y otras ideológicas, como el color de la piel. Nuestro accionar frente a las fronteras, marca en gran medida, nuestra personalidad, carácter y destino.

Podemos sentirnos alegres en una fábula laboral, o podemos creer que estamos en la cárcel, quizá porque los estímulos no son los adecuados o porque la frontera nos esta marcando rumbos distintos a los que pensábamos desarrollar en nuestro plan de vida y carrera.

Nuestros cubículos, nuestras casas, son espacios que bien pueden ser de interacción social o de privacidad. Irving Goffman llamó a los primeros **partes frontales** y a los segundos **partes traseras**.

Las marcas de privacidad pueden ser muy claras como una puerta, o un tanto ambiguas como un póster. Estas señales son de suma importantísimas, basta recordar que los pueblos antiguos ponían amuletos en los árboles para marcar las zonas prohibidas o las peligrosas.

La privacidad debe de ser respetada, pues es un derecho, como también es un buen ambiente de vida y carrera. Sólo hay que conocer las reglas de espacio visual.

Para sentirnos pertenecientes a una comunidad se pueden utilizar una serie de objetos que facilitan la interacción armónica, Pierre Giraud, los cataloga en dos grandes grupos:

- 1.-los signos de identidad: aquello que nos marca, que limita ideológicamente a una comunidad. Una insignia militar, puede ser tan importante como el pin en la solapa del saco de un ejecutivo, nos especifican la procedencia, la "camiseta" que se está defendiendo.

- 2.-los signos de cortesía: los protocolos o los movimientos, que en ocasiones concebimos como sólo correspondientes a una tradición. Hay que aprender a leer el movimiento corporal de la persona con quien interactuamos.

Toda construcción humana es un espacio de significación, Umberto Eco dice que si el hombre no hubiera querido significar el ambiente, continuaríamos viviendo en cuevas. Gordoña añade, que en esas cavernas no existirían ni pinturas, ni fogatas, ni cuerpos enterrados.

La historia ha recorrido los grandes castillos, las grandes fortalezas hasta llegar a los departamentos de interés social. Lo magnífico sigue relacionándose con lo amplio. Las ciudades poco a poco cambian su fisonomía de acuerdo con los tiempos. Cada concentración humana implica su personalidad y así debemos marcar nuestro territorio. El terreno es un lienzo que pintamos de acuerdo con nuestros intereses y posibilidades.

Hoy día sorprenden las fábricas que ubican obras de arte o decoraciones aventuradas en sus instalaciones, en las zonas de interacción. Hacer del espacio un aliado puede ser una consigna de beneficios operacionales y éticos.

Si los habitantes de una construcción no se sienten conformes y alegres en la misma, poco o casi nada bueno dirán sobre la institución.

1.3 Comunicación organizacional

El noventa por ciento de los hombres que trabajan lo hacen en una organización, como se comunique ésta es algo fundamental para que logre los objetivos que desea cumplir, menciona Harry Levinson (Goldhaber, 1998:18).

A continuación se darán varias definiciones en especialistas en el tema, ya que es importante para esta tesis llegar a una definición propia, que nos permita analizar a la organización en cuestión con una perspectiva base.

Según Katz y Kahn, Comunicación Organizacional es “el flujo de información dentro del marco de la organización”, a lo que Thayer Menciona “comunicación organizacional es el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización” (Martínez, 1997: 22).

Goldhaber llega a la conclusión de que Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes (1998: 23).

En este trabajo se utilizará la definición de Goldhaber, ya que se adapta perfectamente al estudio de una institución, y explica de una manera más clara y precisa el papel que juega la comunicación dentro de una organización y como esto afecta a la misma.

Con lo anterior quiero decir, que por ser una red de relaciones interdependientes, los mensajes que emita cada una de las partes de una organización afectará de manera directa la imagen de ésta, pues es como una especie de tejido donde todo está intercomunicando, es importante ir al mismo compás para proyectar lo que realmente se desea.

1.3.1 Generalidades de la Comunicación Organizacional

Los aspectos fundamentales de la Comunicación Organizacional son:

1. Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. Implica mensajes, su flujo, propósito, dirección y el medio empleado.
3. Implica personas, actitudes, sentimientos relaciones y habilidades.

El objetivo primordial de toda organización es la satisfacción del cliente, tanto interno, entendiéndose empleados, como el externo, proveedores, público y consumidores.

Son dos las formas en las que se presenta la comunicación en una organización:

Escrita: toda aquella información de primera mano que permite dejar constancia y a través la cuál las personas pueden plasmar y dar una respuesta a todos los mensajes, es permanente y consecutiva.

Masiva: es aquella comunicación emitida por la organización dirigida hacia el exterior y que para su efectividad se apoya en distintos medios.

De la mezcla de la comunicación escrita y masiva en una organización, se derivan:

- Comunicación Interna
- Comunicación externa
- Publicidad
- Relaciones Públicas
- Publicidad Institucional

De las anteriores sólo definiremos y explicaremos enseguida Relaciones Públicas, ya que nos dará las bases y el sustento para hacer un análisis y posteriores sugerencias en el manejo de éstas en la institución a analizar.

1.3.2 Relaciones Públicas

Todas las organizaciones practican Relaciones Públicas, aún cuando no tengan un plan organizado para ello, la organización utiliza las Relaciones Públicas en todos y cada una de sus áreas y no se percatan de que éstas son una función presente,

quizá intangible, pero cuyos resultados son palpables y de gran ayuda para la organización, cuando se llevan a cabo de una forma adecuada.

Todos los departamentos de la organización cuyas actividades afectan positivamente o negativamente la imagen de la misma, son responsables de las Relaciones Públicas, por eso todos ellos también necesitan ser asesorados en la materia.

En el texto de *Relaciones Públicas Modernas* se define a las mismas como "la función gerencial que evalúa las aptitudes públicas, identifican las políticas y procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción y comunicación para ganar aceptación y entendimiento públicos" (Martson, 1990).

Una vez definida las Relaciones Públicas, podemos definir también, sus funciones, según Carlos Bonilla en su libro: *La comunicación función básica de las Relaciones Públicas*, la organización moderna desarrolla tres tipos de funciones para cumplir sus objetivos y metas básicas: (1990)

- Específicas, tareas relacionadas con la razón de ser de la organización.
- Administrativas, aportan la metodología para la acción.
- Orgánicas, formalizan su creación legal y establecen las bases para la relación con su entorno.

Las Relaciones Públicas son, una función organizada orientada a promover la mutua comprensión y solidaridad entre la organización y sus públicos, constituye una acción planeada que se apoya en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel del entendimiento y colaboración entre una organización y sus públicos, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover el desarrollo tanto de la organización como de la comunidad a la cual pertenece.

La verdadera función de las Relaciones Públicas de una organización, es promover la participación de los individuos que la integran, para hacerlos concientes de su papel a través de adecuados flujos de comunicación y para propiciar el desarrollo de esta y el de la comunidad en que se encuentra.

Dentro de las organizaciones tienen más funciones que no sólo logran el mutuo entendimiento entre la comunidad y ésta, sino, que debe coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales, por eso las principales funciones que ejecutan las Relaciones Públicas son:

- Investigar las necesidades de las diferentes áreas de organización y de sus diferentes públicos (internos, externos y mixtos).
- Sondear las opiniones y actitudes de los diferentes públicos tienen al respecto de la organización.
- Elaborar e implantar programas de comunicación y de relaciones públicas siempre estando a favor de los objetivos básicos de la organización, ya que son su razón de ser.
- Asesorar y brindar servicios a todas las áreas de la organización.
- Evaluar las actitudes de relaciones públicas, que se lleven a acabo dentro de la organización, ya que ésta parte constituye una función básica de las relaciones públicas, debido a que nos ayuda a saber las debilidades y aciertos de nuestros programas implantados y puestos en marcha.

Pero las funciones de las Relaciones Públicas de una organización son responsabilidad de todos y de cada unos de los directivos y desde luego también, de todos los miembros que integran a esta.

No es una función que pueda asignarse a un especialista y olvidarse por todos los demás integrantes de realizarla; es una función que para realizarla correctamente se necesita del trabajo de equipo de toda la organización.

Philip Lesly en su obra: *Nuevo manual de Relaciones Públicas*, explica que son muchos los objetivos que pueden alcanzarse a través de una inteligente actividad de Relaciones Públicas, como:

Prestigio o imagen favorable

El sentido común nos indica y las investigaciones lo confirman, que la gente se basa en las apariencias para formular juicios, al elegir cada cosa que compra y cada asociación a la que se une como: Bancos, Universidades y Clubes.

El prestigio ayuda a vender mejor el producto o servicio, atraer mejores empleados y por supuesto mejores compradores. El prestigio al igual que la imagen que respalda a la institución y lo que ofrece (producto o servicio), constituye una parte vital para la misma.

Promoción de productos o servicios

Informar e interesar a la gente sobre los productos y/o servicios que se venden requiere algo más que la publicidad, el gusto del público se forma a través de lecturas, medios de comunicación y comentarios de boca en boca. Una promoción incorrecta puede hacer desaparecer a su compañía. Se puede pensar que son casos extremos, pero un paso en falso puede llevar a la organización a desaparecer.

Buena disposición de los miembros de la organización

Los empleados que se sienten parte importante de la organización, que comparten los esfuerzos de ésta para mejorar día con día, son probablemente empleados satisfechos, se debe crear en cada persona que labora con la organización

identificación y satisfacción para conseguir de estos el mejor esfuerzo, a través de premios:, incentivos, actividades recreativas, entre otros. La buena disposición para crear un ambiente de cooperación es importante, una buena manera de lograrlo es:

- por su propia iniciativa, una mutua confianza entre la administración y los trabajadores es básica e indispensable, al fin de cuentas es importante recordar y tener presente, los trabajadores no deben ser movidos por órdenes.
- competitividad interna, puede ser de gran utilidad, la empresa puede lograr que cada departamento participe en términos de desempeño y realización de objetivos, pero cuando todos lleguen a los objetivos institucionales, se presenta una cooperación de todos ellos para llegar a los objetivos gerenciales, para competir especialmente con la competencia.

Obtención de la buena imagen de la comunidad hacia la organización

Lograr que la comunidad y empresa tengan una buena relación, ayudará a que la compañía pueda extenderse mas fácilmente , así mismo ganara la confianza de ésta logrando identificación y lealtad que ocasionará que en poco tiempo la empresa se encuentre ubicada como la número uno dentro de la comunidad a la cuál pertenece.

Superación de conceptos erróneos

Una mala imagen de la empresa o la difusión de malas noticias, amenazan sin duda el éxito de los negocios. Las relaciones públicas ayudan a evitar a esto a través de un adecuado plan.

Un plan de relaciones publicas ayuda a prevenir malos ratos y mejor aún, esta pasando por ellos le proporcionara vías de alternativas para la mejor solución, a través del mínimas es decir analizando los riesgos mínimos y máximos para obtener mejores alternativas de solución al conflicto del problema.

Capacidad para atraer al mejor personal.

El porvenir de una organización nunca es mejor que la calidad de los futuros dirigentes que es capaz de atraer, las investigaciones confirman que la gente joven cuya capacidad y posibilidad les permite elegir a sus patrones o empresarios tienden a escoger aquellos cuyo prestigio entre el público es más alto, es por eso hacer que la compañía sea conocida y respetada es absolutamente necesario para asegurar su saludable desarrollo.

Todas las empresas y organizaciones se ven involucradas en una competencia y que mejor la forma de asegurar el lugar de éstas, que brindando un servicio de excelencia, pero esto sólo se lograra a través de la capacitación de personal de alta calidad con un sentido critico, abierto, creativo y honesto, sin duda todas las organizaciones necesitan y requieren de este tipo de personal, pero pese a que la demanda por parte de estas es grande, la oferta de este tipo de personas con calidad de escasa, habrá de asegurarse de que la oferta ira directo a al compañía, asegurando a futuro el éxito.

Buena voluntad de los clientes actuales y potenciales

La forma como se trata al comprador, los servicios e información que se pone a su alcance y al atención a sus quejas o sugerencias son elementos esenciales para la plena satisfacción del cliente con el producto o servicio que se le vende, tales consideraciones son parte de un programa completo de Relaciones Públicas.

Un informe completo de los servicios que la organización brinda a sus diferentes públicos, lograra que estos se sientes importantes y satisfechos con al atención que se les brinda, además conocerán y estarán informados acerca de todas las ventajas que la compañía tiene sobre los demás, es más el simple hecho de que ellos conozcan todo lo que la organización, les brinda, incluyendo un servicio de calidad; ya es ventaja sobre la competencia.

Investigación de la actitud de los distintos públicos hacia la organización

Conocer lo que opinan de la organización los empleados, competidores distribuidores y clientes acerca de las debilidades y aspectos positivos de ésta, revela oportunidades para desarrollar los puntos descuidados y/o desconocidos.

Si se valora el futuro de la organización, por ende, se valora la opinión de los que se ven involucrados directa o indirectamente, ya que cada uno tiene una diferente perspectiva respecto a la misma y lo que esta se ofrece; un empleado puede informar sobre los puntos débiles del proceso de producción, ya que de este se ve involucrado más directamente, encontrando la clave para mejorar al producción; la insatisfacción de un cliente por un servicio puede ser un síntoma de alerta.

Dirección del ritmo de cambio

Las Relaciones Públicas son el medio de ajustarse a las nuevas actitudes deseos y expectativas que han sido causadas por el cambio y este siempre será algo constante en una organización porque la sociedad evoluciona y cambia, y junto con ella la organización a la que se pertenece también si es que quiere satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes públicos que la integran manteniéndose a la vanguardia.

La innovación tecnológica y creativa, no pertenece sólo a un equipo específico, como los altos mandos directivos, sino a la organización en general, el cambio no sólo se debe dar en etnología y creatividad sino en la capacitación, políticas, fijación de nuevos objetivos generales y específicos.

La labor del relacionista público: Construir y mantener el prestigio de empresas, individuos y otras entidades. Debe incrementar el reconocimiento de productos o servicios de la organización que los ofrece, además de reforzar la credibilidad del posicionamiento de la organización y su validez.

Como se ha descrito antes, si bien es cierto que el encargado o responsable de las relaciones públicas en una organización debe ser un profesional o especialista en la materia, ya sea interno o externo, esto no deja libre de responsabilidad a todos y a cada uno de los miembros de la organización.

Existen dos tipos de profesionales en el campo de las Relaciones Públicas, en primer lugar, la persona que es empleada de una organización y forma parte de la estructura interna de ésta y se encuentra sujeta a sus controles.

En segundo lugar, se encuentra el consejero o asesor de Relaciones Públicas, que presta su servicio de forma continua a la organización, (puede ser una sola persona o una empresa especializada en asesoramiento de RP) que trabaja estrechamente unida a ella pero no forma parte de su estructura interna, proporciona por lo general un enfoque más objetivo de las Relaciones Públicas de la organización ya que analizan los problemas, que se presentan desde afuera, pero también tiene el inconveniente de no conocer y estar lo suficientemente relacionada con la organización.

Lo ideal es la combinación de ambas, es decir, un publirelacionista interno y un asesor que ayude o trabaje conjuntamente con la organización, porque mientras el publirelacionista interno desarrolla actividades y coordina estas dentro de la organización, el asesor proporciona orientación, experiencia, creatividad y contratos y otros servicios para los que el y su personal tienen experiencia, habilidad y los recursos necesarios; además este no solo asesora al encargado de RP de la organización, sino que también a todos los dirigentes de la misma.

Las Relaciones Públicas son "un proceso estratégico que intenta modificar el comportamiento de la gente a través del tiempo (...) busca fortalecer el vínculo entre el cliente y la empresa mediante el diálogo" (Smith, 2001:165).

No tienen sólo la función de mantener el contacto directo con los diversos públicos interesados en la marca u organización, también deben generar un interés permanente “en la actualidad no existe marca exitosa en el mercado que no haya nacido a partir de las relaciones públicas” (Smith, 2001: 165).

Las actividades que debe de desarrollar las Relaciones Públicas son:

- ✓ Publicidad
- ✓ Negociaciones estratégicas
- ✓ Relaciones con los medios
- ✓ Comunicación corporativa
- ✓ Organización de eventos
- ✓ Atención al público
- ✓ Manejo de información.

Por lo que se puede concluir que las Relaciones Públicas, son y deben de ser llevadas por toda la organización, asesoradas por especialistas cuyas actividades irán encaminadas a proyectar una imagen positiva de la organización.

CAPITULO 2

IMAGEN CORPORATIVA

En la actualidad la Imagen Corporativa juega un rol muy importante en nuestra sociedad, en este mundo de globalización, donde la competitividad es el tema del día, las instituciones y/o empresas tienen que darse a la tarea de formular una correcta imagen en la mente de sus públicos meta.

La percepción que los públicos tengan sobre la empresa o institución dependerá de que ésta tenga un manejo adecuado de su identidad, la Imagen Corporativa ya no sólo se utiliza para vender o lucrar como muchos piensan, se puede estar a cargo de una Asociación Civil o una Iniciativa Privada y podríamos decir que se requiere aún más tener una Imagen adecuada, pues hasta cierto punto se requiere que los públicos tengan más confianza en éstas últimas para colaborar con sus causas.

A continuación daremos algunas definiciones sobre percepción, imagen, identidad y la importancia del manejo de la Imagen Corporativa, base fundamental para el sustento de ésta Tesis.

2.1 PERCEPCIÓN E IMAGEN

“Las imágenes mentales (...) especie de grabación que influirá en las preferencias y decisiones del ser humano (...) son los fundamentos científicos de por qué una imagen mental es tan poderosa y la explicación de por qué resulta determinante para encauzar una determinada decisión o preferencia de la conducta humana. Estas son las bases que nos permiten enunciar que de una imagen mental se desprende una conducta y que dichas imágenes pueden conformarse de manera premeditada para provocar una respuesta en los seres humanos hacia una dirección específica”. (Gordoa, 2000:21)

El contexto en el que vivimos, la cultura que tenemos, es decir nuestra forma de vida, es lo que nos da la percepción de las cosas, "la imagen mental se decodificada produce respuestas conductuales en el ser humano (...) La percepción es la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. Dicha sensación interior se convertirá en el recuerdo que nos quede después de haber vivido una experiencia y que evocaremos cada vez que volvamos a percibir lo que lo causó (...) imagen es percepción, porque la imagen es un resultado, producirá un juicio de valor, la opinión vertida se convertirá en realidad de quien la emite, el juicio de valor de quien percibe será el resorte que impulse su conducta, la conducta estará condicionada por la imagen individual y será consecuencia de la coherencia que la mente encuentre entre las sensaciones percibidas, entre los mensajes transmitidas por ellas" (Gordoa, 2000: 22).

En *IMAGOLOGÍA*, Víctor Gordoa (2000) menciona que el proceso de la percepción se origina por la emisión de un estímulo que encuentra un receptor, quien en su mente hecha a andar un proceso de decodificación de información que configura una imagen en su carácter mental.

Dicha imagen va a traducirse en una opinión, que otorgará un valor a lo percibido, es decir, le otorgará una imagen basada en su identidad, pasando a ser lo que se cree que es y no lo que verdaderamente sea.

Por lo tanto, imagen es percepción, y la percepción depende de lo que nos rodea, de lo que entra por nuestros sentidos y se queda en nuestra mente, que al buscar este recuerdo, la mente encuentre coherencia entre lo que sentimos y lo que vemos.

2.2 DEFINICION DE IMAGEN CORPORATIVA

Como en la gran mayoría de los estudios basados en las Ciencias Sociales, las definiciones son varias, pues no se ha llegado a un acuerdo por consenso, así que me he dado a la tarea de buscar varias de ellas hasta formar la propia que dará base a este estudio:

Lucas y Brito (1969) se refieren a la imagen de la siguiente forma: la imagen proporciona todos los medios para clasificar y recordar todas las experiencias. Ella comprende conceptos intelectuales de los objetos, hechos, cualidades, relaciones y experiencias corporales. Afecta a varios sentidos, así como también a la conducta y a las tensiones del cuerpo. Las imágenes son simbólicas, como en el caso de las palabras que pueden recordarse por haberlas visto, escuchado o empleado en la conversación.

Landor Associates define a la imagen en su página de Internet www.landor.com, como la percepción de los atributos tangibles e intangibles que caracterizan una marca.

Por su parte Rosell en su libro "Imagen Corporativa" define a ésta como manifestaciones visuales y expresiones no visuales: formas de comportamiento en relación con los asuntos sociales, empresariales y políticos, que se pueden hacer patentes, por ejemplo, en el comportamiento de la plantilla, en el estilo de escribir en las publicaciones o en la forma en la que se trata a los proveedores.

Podemos observar que los autores antes citados utilizan indistintamente imagen e identidad como un mismo concepto, aún hoy en día existe la disyuntiva sobre el uso de estos términos.

Las definiciones que utilizaré para esta investigación ya que son las que amalgaman los conceptos y se adecuan a nuestras necesidades son las siguientes:

“La imagen es la percepción de todo lo que se lee, ve y escucha acerca de una organización o marca(...)no es más que la impresión final que queda en la mente de una persona después de realizar un juicio de valor de algo o alguien sea ésta una marca, una persona, una empresa o una experiencia” (Smith ,2001:80).

“La imagen corporativa, no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido” (Ind, 1992: 6).

“La imagen pública institucional es la percepción compartida que provoca una respuesta colectiva unificada” (Gordoa, 2000: 24).

La imagen corporativa sólo se produce al ser recibida , una empresa , una institución puede transmitir mensajes a los miembros de la misma, o bien a personas que no forman parte de ésta, lo importante aquí es recibir el mensaje que se desea transmitir.

Gordoa (2000: 31) hace la aclaración que imagen pública institucional se referirá a la percepción que se tendrá de cualquier tipo de institución , ya sea de una empresa con fines de lucro o una asociación con fines benéficos o representativos de un gremio.

Gaby Vargas, experta en imagen, define a la misma como el reflejo externo de lo que se trae por dentro, menciona también que para que una imagen sea efectiva debe en primer lugar, haber una congruencia del interior con el exterior.

La Imagen Corporativa, es justamente eso, una imagen que queda grabada en la mente del receptor del producto o servicio, a cerca de una organización, institución o empresa.

“Para producir la gran imagen personal o institucional, se deberán crear seis imágenes subordinadas a cada una de ellas: física, profesional, verbal, visual, audiovisual, ambiental (...) para el caso de una imagen institucional, la esencia vendrá determinada a través de su manual de fundamentos, documento en el cual se definirán: visión, misión, mística, filosofía, lema y normas de conducta y apariencia” (Gordoa, 2000: 31).

No existe una buena Imagen Corporativa si la institución carece o tiene una mala identidad corporativa, para aclarar más las diferencias y el enlace que existe entre una y otra se desarrolla el siguiente sub-capítulo.

2.3 LA IDENTIDAD CORPORATIVA Y SUS ELEMENTOS

La Imagen Corporativa, no se puede dar si la institución o empresa no tienen una identidad bien consolidada. Una empresa insegura de sí misma, es una empresa que no tiene una identidad clara que la distinga, lo contrario a una empresa u organización que tiene una identidad bien definida que como consecuencia destaca gracias al alto grado de reconocimiento y valor que tienen para el consumidor.

Identidad, “es el resultado de alcanzar a conocerse bien uno mismo y la capacidad de poder reflejar ese conocimiento de una marca clara y ordenada al mercado(...) la identidad vista desde el punto de vista estratégico, se puede reconocer como el medio, por el cual, una marca aprenderá a conocerse así misma para ganar notoriedad, seguridad y reconocimiento” (Smith, 2001:103).

El objetivo de la identidad se debe entender como el conjunto de características propias que definen el concepto, marca persona o empresa. “La importancia de la identidad recae, en que si la empresa o la marca no tienen una concepción clara, definida y segura de lo que es, lo que hace y hace a donde se dirige, el consumidor lo único que obtendrá será confusión (...) superar la confusión será entonces la primera función que tiene la identidad, como parte de la estrategia de imagen de cualquier empresa” (Smith, 2001: 104), es decir, sin no tenemos certeza en la identidad de nuestra organización, no podemos comunicar lo que deseamos, por lo tanto la imagen corporativa que se tenga será errónea.

Es importante definir marca, según Oscar Smith, ya que en las siguientes páginas se maneja constantemente este término; marca es “un bien intangible compuesto de la interpretación tanto emocional como visceral de impacto que ésta tiene directamente en la vida de las personas producto de la experiencia subjetiva, las memorias personales y las asociaciones culturales que giran a partir de ella”.

Para tener una identidad clara de nuestra organización debemos contar con los siguientes elementos, mismos que darán fundamento al análisis de la Imagen Corporativa del H. Ayuntamiento de Morelia, pues debe de contar con estos puntos básicos en su Identidad:

- Nombre: Es con lo primero que se encuentra el consumidor y es el último recuerdo con el que se queda cada vez que tiene un contacto con la marca, empresa o institución. El nombre debe decir algo importante acerca de la empresa o producto, debe recordar algo valioso al consumidor.
- Lema: Tiene que estar formado por palabras fáciles de recordar, es la conclusión de la visión, valores, misión y filosofía de la empresa o institución. Es un reto de síntesis para largo plazo. (Horvitz).

- Eslogan: Nace tanto del posicionamiento estratégico de la empresa como del valor externo de la marca, convirtiéndose en el eje conceptual de una campaña publicitaria, equivale al mensaje final con el cual un vendedor cierra una ventana, debe ser enfático y persuasivo, dar a conocer nuestras funciones, enfatizar las ventajas, entusiasmar al público.
- Logotipo: Es la representación tipográfica del nombre o escudo gráfico, para diseñar los logos no existen reglas específicas o una fórmula única, debe buscar representar tanto el estilo como la esencia misma que caracteriza a la empresa, al diseñar el logo se debe pensar en traspasar fronteras. Este símbolo visual estimula la confianza y recordación de los valores de la marca entre las personas.
- Símbolos: Son elementos estratégicos de una extraordinaria importancia al momento de diseñar una identidad, es una estructura compleja compuesta de un signo o un conjunto de signos que tienen un significado determinado para un grupo específico de personas.
- Emblema: Dibujo o representación gráfica que identifica al nombre de una marca, un emblema debe de ser ante todo, una forma más rápida, ágil y fácil para hacer una mención de una marca, empresa u organización.
- Icono: Máximo nivel de identidad que se puede alcanzar, símbolo de identidad que se relación directamente con la marca, un icono puede tomar cualquier forma, desde una celebridad, un envase, una película, etc.
- Personajes: Elemento importante y poderoso estimula a la hora de desarrollar la identidad de una marca, el objetivo es que por medio del personaje se rompan las barreras que separan la marca con el consumidor final, la magia de los personajes consiste en que con el tiempo se pueden convertir en

modelos a seguir, le inyecta a la marca un sentido más humano que da confianza y acerca más a las personas.

Existen varios tipos de personajes:

- ✓ Prefabricado: personajes producto de la imaginación, puede incluirse todos los personajes ficticios que se diseñan para ser el portavoz de una marca o empresa .Pueden tomar formas de objetos, animales, personas, héroes, superhéroes, etc.
- ✓ Públicos: Son reconocidas figuras de la política, negocios, sociedad, arte, cultura, deportes o entretenimiento en general. Estos personajes hablan en su propio nombre y representan a si mismos, su fama como figuras públicas los ayuda a convertirse en voceros de alguna empresa, marca o institución.
- ✓ Institucionales: Son las figuras oficiales que representan en forma exclusiva, los valores de una marca, la característica principal de estos personajes es que además de hablar a favor de la marca, con el tiempo terminan convirtiéndose en sinónimos y figuras emblemáticas de ésta. En algún momento el personaje llega a ser tan importante como la marca y al estar unido a ella, ya no se pueden separar uno del otro sin causar un importante daño a la marca como institución.
- ✓ Externos: Son figuras, de las cuales una marca puede apoyarse para difundir un mensaje y relacionar la personalidad del personaje con los valores de la marca en cuestión, no son de planta, sino que dependiendo del momento estos se irán renovando conforme vaya pasando el tiempo. No existe por parte de ellos, un compromiso serio con la marca y un convencimiento real del valor.

- ✓ Animados: Es una característica estratégica del personaje que va más ligada al grupo objetivo , al cual va dirigido, los personajes hechos de dibujos animados y ahora diseñados por computadora son los favoritos entre los niños. La importancia de destacar esta técnica de diseño de personajes radica, tanto en la gran popularidad que tiene, como del alto nivel de reconocimiento y recordación que provocan en su público objetivo.

- ✓ Reales: En el caso de adolescentes y adultos el uso de personajes es diferente, ya que ellos se sienten más atraídos por personajes reales; tales como artistas, deportistas, modelos y cantantes, entre otros. Aunque no por ellos se dejan de utilizar personajes reales prefabricados, estos personajes asumen una apariencia mas realista tomando formas de objetos.

- Historia: Es uno de los elementos más importantes, es lo primero que se debe investigar a la hora de diseñar la identidad de una nueva empresa, marca o producto, ahí es donde se capturan todos los momentos buenos o malos de la empresa u organización para llegar al lugar que ahora ocupa.

- Ambientación: Es el entorno que cubre y rodea una marca, debemos cuidar que el espacio que rodea al producto o servicio cumpla con la experiencia que la marca busca ofrecer. Se deben de tomar en cuenta factores como el espacio, la iluminación, la limpieza, señalización y anuncios, orden, personal, servicios, muebles, inmuebles, entrada, aparadores, seguridad, detalles, equilibrio, congruencia, funcionalidad y entorno.

2.4 IMPORTANCIA Y APLICACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

La imagen, como las creencias, es más fuerte que los hechos. Nuestra conducta cotidiana lo confirma; deformamos los hechos para hacerlos corresponder a nuestras creencias y sólo en contadas ocasiones hacemos lo contrario.

Pretender ganar presencia con una llamada de atención sólo logra penetrar las defensas de la conciencia de manera efímera. La atención se logra fundamentalmente, con la inducción de la imagen por diversos medios (Nafinsa, 1977).

“La imagen es poder si se sabe aprovechar bien. Sólo que este poder tiene que estar sustentado en la verdad, de lo contrario la imagen percibida sufrirá el riesgo de no tener credibilidad”, menciona Oscar Smith en su libro *Marketing de Imagen*.

La empresa o institución siempre ha contado con una identidad y ha creado una imagen de si misma, “la identidad corporativa ha existido desde que las empresas empezaron a utilizar marcas y tipo de letra especiales para identificar sus productos y, posteriormente, a ellas mismas.” (Ind, 1992:1)

“La imagen pública va más allá de la información sensorial que recibimos; en ella entran en juego principios preceptuales, motivaciones conscientes e inconscientes, valores y expectativas, además del contexto cultural donde nos desarrollamos. Al trabajar con la imagen pública no estamos ante una representación estática, sino ante un vínculo afectivo que se establece con una persona o institución” (Gordoa, 2000: 71).

Entendiendo que para poder tener una imagen corporativa primero se debe de tener una identidad corporativa sólida y congruente.

El programa de comunicaciones y cambios que emprende una empresa, lo conocemos como identidad corporativa, que en otras palabras es la percepción que tiene sobre sí misma, incluye su filosofía, su creencias, el historial de la organización, el tipo de tecnología que utiliza, los trabajadores que allí laboran, estrategias, valores culturales, la personalidad de sus dirigentes , entre otras cosas.

La imagen corporativa se produce al ser recibido el mensaje, la imagen idónea es la que ayuda a la estrategia corporativa. Al contrario de lo que sucede con la identidad, la imagen es relativamente fácil de cambiar, cuestión que en ocasiones no es del todo favorable pues con la aparente rapidez con la que se puede cambiar una imagen, también se pueden verter los polos de ésta, es decir, una imagen positiva que no se mantiene bien cuidada, puede convertirse en una imagen negativa.

Un papel muy importante para la transición de identidad corporativa a imagen corporativa es la comunicación corporativa, ya que sin ésta, los valores de la institución y sus estrategias no serán transmitidas y mucho menos serán adoptadas por el personal y esto nos provocara un choque en la base que es la identidad.

Se trata de todo lo que conforma una organización, desde su papelería, la vestimenta del personal, la forma de contestar el teléfono .La idea fundamental que subyace a cualquier programa de identidad corporativa es que en todo lo que hace una empresa, en todo lo que tiene y en todo lo que produce debe proyectar una clara idea de lo que es y de lo que persigue, comenta Wally Olins en su libro "*The Wolf Olins Guide to Corporate Identity*".

En la actualidad las instituciones experimentan profundos y veloces cambios en sus estructuras internas, sus productos y servicios. Dicha evolución debe ser también trasladada a su propia imagen, dando la posibilidad a la transmisión de dichos cambios y posicionamiento a sus sectores de influencia.

Al igual que los individuos, la institución precisa de una Imagen Corporativa, con la que transmitirá quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida al auditorio deseado.

La imagen corporativa es de suma importancia para cualquier institución que quiera hacer publicidad (cómprame) o propaganda (quíereme), según sea el caso, de los servicios o productos que ofrece, es un todo que nos dice de que se trata la institución, que es lo que podemos esperar de ella, de lo que nos proyecte mucho depende la satisfacción del receptor o bien la desilusión.

“Una imagen pública positiva no es un accidente. Es el resultado de un esfuerzo estratégico y creativo” (Gordoa, 2000:49).

La Imagen Corporativa va más allá que un simple logotipo o membrete. Es la expresión más concreta y visual de la identidad de una empresa, organismo o institución. La imagen es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.

Oscar Smith en su texto *Marketing de Imagen* (2000: 85) menciona que hay principios de marca que enumera de la siguiente forma:

- 1 La imagen es poder
- 2 La imagen tiene más valor que la realidad
- 3 La percepción es la realidad
- 4 Para perdurar una imagen tiene que construirse sobre la verdad
- 5 La reputación es más importante que el dinero
- 6 Se percibido como el mejor y serás el mejor

La imagen corporativa, como ya se mencionaba con anterioridad se descompone en distintas partes según Nicholas Ind, que forman un todo que es el mensaje que la institución emite y que el receptor decodifica, del uso adecuado de esta, depende

que el mensaje que se ha recibido realmente sea el correcto, podemos dividir a la imagen corporativa en diversas células como, que en un principio la empresa sólo lo tenía como identidad pero a la hora que los públicos logran reconocerlo e identificarlo como parte de la empresa o institución se convierte en imagen:

- El logotipo:

Sólo constituye una parte de los medios de comunicación de una organización con el público, debe ser una representación visual que indique lo que significa la organización, debe ser un punto focal, un eje de atención fácilmente reconocible, debe comunicar un mensaje coherente de lo que significa la institución. Se debe recalcar que el logotipo sin el amalgamiento del resto de las células de la imagen corporativa, es sólo un símbolo, por lo que no se le debe destinar un valor excesivo pues tiene un significado muy limitado.

- Estructura:

“Un componente fundamental, para cualquier identidad corporativa, es la estructura corporativa. Sin embargo, la realidad es que existen dos estructuras. Esta la estructura organizativa, con su líneas de comunicaciones y sus responsabilidades jerárquicas. Luego esta la estructura visual, preocupada por las marcas de productos, las unidades corporativas y el paraguas social, así como la forma en que se presenta el público de la organización.” (Ind, 1992:9).

- Lideres, empleados y valores comunes:

Toda institución tiene una historia, y junto con ella han ido creciendo los valores de esta que determinan y deciden el modo de actuar de la institución que los

miembros no pondrán en tela de juicio. Comprender los valores de una institución es la clave para entender su identidad.

- Auditoria de comunicaciones:

El análisis de la comunicación en todas sus áreas juega un papel de suma importancia, tanto comunicación interna como externa, se trata de decidir si las comunicaciones reflejan con exactitud lo que se quiere proyectar.

- Comunicaciones y percepciones:

Es el contexto donde se mueve el personal de la institución, la arquitectura, los colores con los que esta se viste, los detalles de la vida diaria de la empresa, indumentaria personal, forma de actuar, ubicación, presentación, solo por mencionar algunos.

En el "Estudio para el diseño de la imagen Institucional" hecho por NAFINSA en 1997 se menciona: "la creación de la imagen es una tarea compleja en donde se entrelazan inductores de la imagen negativos y positivos que afectan o establecen una creencia. Los inductores de la imagen actúan en el ámbito emocional del individuo. Solo si se entiende su peculiar naturaleza subjetiva e irracional, se puede desarrollar la imagen".

Bien dicen que una imagen vale más que mil palabras, ya que esta refuerza de una manera considerable lo que se dice, lo respalda o bien lo refuta.

El concepto de presencia es independiente al de imagen, sin embargo podemos decir que van muy de la mano, ya que se define como una proximidad consistente que tenemos de algo, de una persona, de una institución. La comprensión de la interrelación de los conceptos de imagen y presencia es fundamental, se aclara en el Estudio para el Diseño de Imagen Institucional de NAFINSA hecho en 1997.

La fuerza de una imagen, no depende de la apreciación individual, sino del consenso, mientras más cerca este de la unanimidad, será más fuerte hasta llegar a convertirse en un signo o en un símbolo.

Víctor Gordo (2000) maneja trece axiomas de la imagen Pública, como reglas del juego de ésta, que son:

- **Es inevitable tener una imagen.** Si puede ser percibido entonces tendrá una imagen. Aunque no se deseare, de todas formas se poseerá.
- **La mayoría de las decisiones las tomamos por los ojos.** Somos animales racionales visuales, y aunque los otros sentidos intervienen en la toma de decisiones, la mayoría de éstas las hacemos con base en lo que vemos. De ahí el refrán popular "de la vista nace el amor".
- **El proceso cerebral que decodifica los estímulos toma unos pocos segundos.** Somos capaces, en un solo vistazo y rápidamente, de obtener información que determinará nuestra decisión final respecto a lo percibido. De ahí que sólo tengamos una oportunidad de causar una primera buena impresión.
- **La mente decide basada mayoritariamente en los sentimientos.** Si sentimos lo damos por verdadero y actuamos en consecuencia. La emoción rige nuestras decisiones por encima de la razón, que necesita mucho más

tiempo para la reflexión y el frío análisis. Las decisiones racionales aparecen poco en el transcurso de nuestra vida y generalmente se referirán a un cambio de domicilio, un cambio de trabajo o un cambio de estado civil; y aún en esos casos el sentimiento no estará del todo ausente.

- **La imagen es dinámica.** La imagen debe de evolucionar conforme evoluciona la esencia del emisor de estímulos y evolucionan las necesidades del receptor. Una buena imagen puede de pronto caerse y una mala imagen puede remediarse; dependerá del cambio de la emisión de los estímulos que originan todo el proceso de percepción.
- **La creación de una imagen debe de respetar la esencia del emisor.** La esencia es el sostén de la imagen, es el fondo que sostendrá la forma. Violar la esencia en aras de la imagen pública sólo ocasionará una falta de convicción tal que la comunicación no se podría dar.
- **La imagen siempre es relativa.** Toda imagen deberá crearse con base en tres factores: la esencia, el objetivo que se pretende lograr y las necesidades de la audiencia. La determinación de lo correcto, o incorrecto de una imagen deberá hacerse después de analizar los mismos tres factores.
- **El proceso de creación de una imagen es racional, por lo que necesitará de una metodología.** No es cuestión de inspiración divina o de corazonadas; es producto de un proceso científico que se repetirá de la misma manera en todos los casos.
- **La eficacia de una imagen irá en relación directa con la coherencia de los estímulos que la causen.** Esta basada en la necesidad de la mente de aparejar para entender; de lo contrario la respuesta es el rechazo.

- **Siempre tomará más tiempo y será más difícil reconstruir una imagen que producirla bien desde su origen.** Recuerden que corregir una imagen pública tomará más tiempo, esfuerzo y presupuesto. Por esa razón, lo recomendable será tomar conciencia de la planeación de estímulos antes de iniciar cualquier proyecto.
- **A mejor imagen mayor poder de influencia.** El axioma se basa en la capacidad que tiene la percepción de producir una respuesta conductual. De ahí que la imagen pública este cobrando cada vez mayor importancia, ya que significa un valor agregado en un mundo cada vez más competitivo.
- **La imagen de la titularidad permea en la institución.** La imagen del hombre que representa una institución será la imagen de la institución. Además, como es el número uno serán todos los demás, pues el hombre se mimetiza en sus respectivos grupos para lograr su pertenencia.
- **La imagen de la institución permea a todos sus miembros.** La reputación de una institución, influirá a tal grado en la de sus miembros, que sustituirá en primera instancia a la reputación individual.

2.5 IMAGEN DE COMUNICACIÓN

“El fundamento de toda comunicación parte de la necesidad de informar y dar a conocer algo importante a los demás. Pero las empresas usan la comunicación para acercar la marca al prospecto y generar un cambio, en si el objeto de toda comunicación se encuentra en la capacidad de recibir una respuesta a cambio” (Smith, 2000:137).

En el libro *Marketing de Imagen*, Oscar Smith maneja los siguientes conceptos sobre la Comunicación de Imagen:

La comunicación se puede dividir en dos formas:

1. COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL: sólo participa una parte , el emisor y la otra sólo escucha, el receptor.
2. COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL O DE DIÁLOGO: ambos interlocutores participan e interactúan formando un diálogo en común. Esta posibilidad de diálogo ayuda a incrementar y a enriquecer, tanto la cantidad, como la calidad de información que se transmite de una parte a otra.

La comunicación de imagen, tiene la finalidad de hacer llegar mensajes relevantes que informen y generen cambios en la conducta de los consumidores, esto sólo se puede obtener logrando que el consumidor se interese , participe y se vea reflejado en la comunicación que recibe, la comunicación debe de hablarle a la persona y no a las masas.

“Mientras que en la teoría siempre ha existido una confrontación directa entre el fondo y la forma, el éxito del marketing de imagen depende de que ambas cuestiones se encuentren bien integradas. El milenar debate, entre qué es más importante, el fondo del mensaje o la forma como se expresa, no debe de existir en

un pensamiento estratégico, ya que la labor del comunicador es la de encontrar un equilibrio que nivele los pesos y contrapesos que cada una de las partes aporta a la acción de comunicar" (2000: 141).

La comunicación de imagen juega un papel importante en toda empresa o institución que desea proyectar lo que es a los receptores, es por ello que en el caso de esta investigación los encargados de la imagen del Ayuntamiento de Morelia deben considerar de una manera especial qué es lo que están transmitiendo, el revisar el texto anterior nos dará la base para el análisis que a continuación se realiza sobre la administración 2002-2004.

CAPITULO 3

EL MANEJO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN EL H. AYUNTAMIENTO DE MORELIA 2002-2004.

Este capítulo contiene los datos arrojados de una investigación de campo de ocho meses, realizada de septiembre del 2003 a abril de 2004 en las distintas instalaciones de las oficinas del H. Ayuntamiento de Morelia, en su domicilio fiscal Allende no. 403, Col. Centro en la ciudad de Morelia, así como en las oficinas ubicadas en el Fracc. Manantiales y oficinas descentralizadas como Secretaría de Turismo, Coordinación del Centro Histórico, Servicios Públicos Municipales, Secretaría de Administración e IJUM.

Los datos que a continuación se citan están tomados del *Folleto de Bienvenida del Servidor Público Municipal H. Ayuntamiento 2002-2004*, proporcionado a los empleados por la Dirección de Recursos Humanos de la misma Institución al ingresar a la misma.

3.1 HISTORIA

Morelia se funda el 18 de mayo de 1541 con el nombre de la ciudad de Mechuacan, por mandato del Virrey Antonio de Mendoza con la idea de que fuera una ciudad española en la que apoyara futuras expansiones, seleccionando su ubicación en el sureste del valle de Guayangareo, poblado inicialmente por Pirindaas o Matlazinclas.

Con la idea de que fuese una ciudad formal dotada de un órgano de gobierno, es decir de un Ayuntamiento o Cabildo, el mandamiento virreinal previó que luego de la toma de posesión del sitio, se hiciera la traza de las calles, el repartimiento de solares para las casas de cabildo, cárcel y otras construcciones indispensables,

hacia el año de 1569 por disposición del Virrey Martín Enriquez de Almanza recibe el nombre de Valladolid.

Así permanece hasta el 12 de septiembre de 1828, cuando el Congreso del Estado por decreto sustituye ese nombre por el de Morelia, en honor a su digno hijo, siervo de la Nación, Ciudadano José María Morelos y Pavón.

Durante la época Colonial, el municipio tuvo múltiples y variadas atribuciones, las principales tenían que ver con lo concerniente a urbanismo, calles, caminos, puentes, abasto de productos de primera necesidad como agua, granos, harina, pan, carne y medicinas, entre otros.

Fijaban precios e impuestos, regulaban el trabajo de los gremios, llevaban el registro de las propiedades de bienes muebles, como el del ganado y de los inmuebles, tenían al cuidado la salud pública y la educación, en especial las escuelas de primeras letras, administraba justicia como tribunal de operaciones de las sentencias de alcaldes ordinarias, era responsable de la seguridad pública, urbana y rural, así como recaudadora de algunos impuestos.

En la actualidad, se sigue desarrollando el mismo trabajo de los antiguos Ayuntamientos, el cuidado de la ciudad en los rubros antes mencionados, así como la recaudación de impuestos y su correcta administración para lograr el bien social.

El actual Ayuntamiento de Morelia, se encuentra encabezado desde el 1 de Enero de 2002, por el Lic. Fausto Vallejo Figueroa, quien resulto electo en las votaciones del año 2001, como Presidente Municipal por el Partido Revolucionario Institucional.

El fin de esta administración llega el 31 de diciembre del 2004, cuando el siguiente presidente electo por el pueblo tome posesión para seguir llevando a cabo la labor de administración en el Municipio de Morelia, Mich.

3.2 MISIÓN

Servir a la sociedad de Morelia , promoviendo y coordinando sus esfuerzos para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de las familias y ejerciendo un gobierno que practique valores positivos ; que sea incluyente , responsable, eficiente, eficaz, que evalúe por resultados , y que practique la rendición de cuentas ; que impulse el desarrollo sustentable , que avance en el desarrollo sustentable, que avance en el ordenamiento de su espacio físico y que avance en la cobertura de servicios.

3.3 VISION

Morelia sea un municipio en el que sus habitantes tienen alta calidad de vida ; que tienen servicios municipales de excelencia ; que disponen de medios para acceder a una vivienda decorosa , de un medio ambiente saludable , y que tienen alto nivel de cultura y educativo , que forman parte de una sociedad en la que se ha disminuido los desequilibrios sociales y ampliado el acceso de sus ciudadanos a las oportunidades de desarrollo ; con un gobierno municipal en armonía con la sociedad , moderno, profesionalizado , autonomía financiera, honrado , eficiente y defensor de la paz social y la legalidad.

3.4 OBJETIVO

El objetivo que se encuentra plasmado como tal en el manual antes citado es el objetivo que se persigue como servidor público, no así el que persigue el Ayuntamiento como Institución.

Lograr que el personal de nuevo ingreso conozca el esquema orgánico funcional, así como algunas políticas y procedimientos que les permitan desempeñar eficientemente sus funciones.

3.5 VALORES

- **Servicio de calidad:** brindar a la ciudadanía asistencia y atención de excelencia, estableciendo relaciones de respeto y consideración mutua que faciliten el cumplimiento de todo trámite y gestión ante la institución.
- **Honestidad:** actuar con integridad, rectitud y apego a derecho, evitando la discrecionalidad en la toma de decisiones y la generación de conductas irregulares que afecten los derechos de la comunidad.
- **Confianza:** generar seguridad y certeza a la ciudadanía respecto a la veracidad, objetividad, claridad, oportunidad y estricto apego a la Ley de todos los actos de la autoridad.
- **Productividad:** realizar el trabajo y todas las actividades de manera que se aprovechen sus recursos en forma óptima e inteligente, para reflejarse en los resultados de la institución, sin detrimento de la calidad y oportunidad del servicio público.
- **Participación subsidiaria y solidaridad para el bien común:** aptitud que estimula a los hombres y a las instituciones a prestarse ayuda mutua, y orientar esfuerzos compartiendo ideas y aportando soluciones.
- **Respeto a la dignidad de la persona:** tener cabal conciencia en todas las funciones de gobierno y de la normatividad de los derechos y de la dignidad del ser humano, esencia de la sociedad.
- **Lealtad:** conciencia de saber que debemos a la ciudadanía el lugar que ocupamos al momento de tomar decisiones.
- **Compromiso:** cumplir consistentemente con los principios de nuestra misión y valores para alcanzar resultados con los mas altos estándares de desempeño.

3.6 PRINCIPIOS ÉTICOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Los principios constituyen la guía moral que deberá orientar cada uno de los actos cotidianos de los funcionarios municipales para cumplir decorosa y dignamente la función que la institución les ha asignado y que son:

- Lealtad
- Imparcialidad y justicia
- Vocación de servicio
- Integridad
- Respeto
- Excelencia

3.7 ORGANIGRAMA (Anexo a este documento)

Cada Secretaría esta conformada por direcciones, con respectivos Secretario, Directores, Jefes de Departamento, Delegado Administrativo y demás personal según corresponda el área, es decir auxiliares, secretarias, cajeros, seguridad, limpieza, inspectores, telefonistas y demás personal según requiera el área.

H. AYUNTAMIENTO

PRESIDENTE MUNICIPAL

CONSEJO DE LA CIUDAD

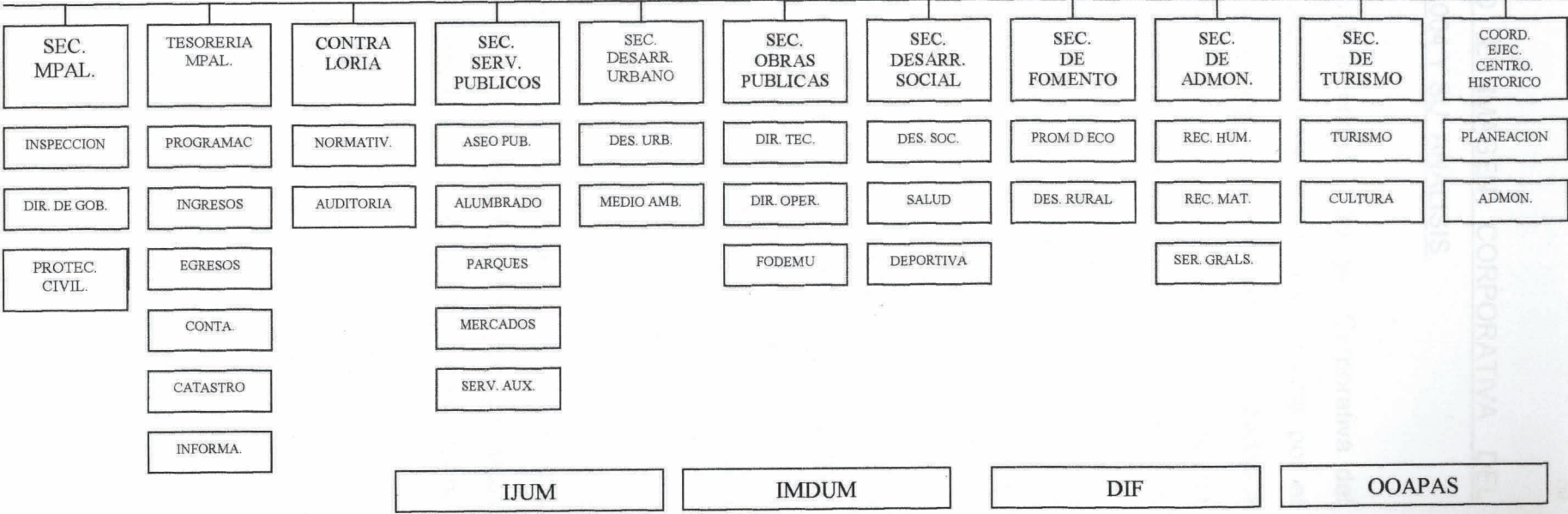
COPLADEMUM

SINDICATURA

DIR. DE PATRIMONIO

DIR. DE ASUNTOS

DIR. DE ENLACE



3.8 EL MANEJO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA DEL AYUNTAMIENTO DE MORELIA 2002-2004 Y SU ANÁLISIS.

A continuación se presenta el análisis de la Identidad e Imagen Corporativa del Ayuntamiento de Morelia 2002- 2004, resultado de la investigación hecha por el método de observación participante para este trabajo y las entrevistas realizadas a determinados funcionarios de dicha administración, así como información brindada por la propia institución. (*Folleto de Bienvenida del Servidor Público Municipal H. Ayuntamiento 2002-2004*).

Los cuadros que aparecen, son el resultado ya clasificado que arrojó el método de observación participante, importante información para sustentar el siguiente análisis.

Cabe señalar que la información que aparece en cada uno de los cuadros es el efecto de ocho meses promedio de investigación por el método antes citado, debido a que se presentaban varias constantes en las conductas, espacios y diálogos, el resultado que se presenta es un resumen del total de las observaciones que arroja los resultados de interés para esta investigación.

También es importante hacer mención, que para este trabajo no se siguió la técnica de encuesta, ya que lo que interesa al investigador es dar un por que de los posibles problemas que tiene la administración en su manejo y no simplemente arrojar datos duros, que bien sustentan la existencia de los mismos pero no nos indican por donde es que se debe de actuar.

3.8.1 Elementos de identidad

Nombre: Honorable Ayuntamiento Constitucional de Morelia.

Lema: No cuenta con lema.

Eslogan: Maneja varios según la campaña que se promueva, es decir, son eslogan de campañas específicas.

Logotipo: El H. Ayuntamiento de Morelia se ha distinguido por su logotipo, el cuál aparece en todo el material publicitario y de información emitido por la institución, así como en carteles y folletería en la cual participa este Ayuntamiento.

El logotipo esta inspirado en la Catedral de Morelia, icono de nuestra ciudad, el logotipo retrata a dicho icono de la siguiente forma: una de las torres de la Catedral es de color amarillo y la otra roja por ser los colores que identifican a nuestra ciudad, la nave del centro es negra y porta la leyenda: Morelia H. Ayuntamiento 2002- 2004.



De forma un tanto más protocolaria y acompañando al logotipo se encuentra el escudo de los tres reyes, escudo de la ciudad:



Éste sólo aparece en determinadas ocasiones, cuando la imagen requiere ser más formal como en Actos y Ceremonias Cívicas, documentos oficiales, representaciones foráneas, por mencionar algunos.

Símbolo: Catedral de Morelia.

Emblema: La estilización de la Catedral de Morelia, pues al verla reflejada en el logotipo la ciudadanía sabe de que institución se trata en conjunto con los colores de la ciudad, rojo y amarillo.

Icono: El icono de la Institución como tal en su actual administración es la Catedral de Morelia.

Personaje: El personaje es de tipo institucional, ya que la ciudadanía identifica automáticamente el Ayuntamiento de Morelia con su Presidente, el Lic. Fausto Vallejo Figueroa.

Historia: Al cambio de Administración la ciudadanía obtiene información sobre el partido del que proviene el Presidente Municipal y el cabildo en general, además de que la actual administración se ha preocupado por dar información a la ciudadanía a través de conferencias gratuitas y de libre acceso sobre el Ayuntamiento de Morelia desde sus inicios, éstas conferencias son impartidas por cronistas de la ciudad.

Ambientación: La ambientación de las oficinas es de tipo colonial, ya que se encuentra en una ciudad colonial y el domicilio fiscal de la institución es el de la Presidencia Municipal, que se encuentra situada en una joya arquitectónica de dos pisos, antigua tabacalera, ahora acondicionada como Palacio Municipal. El resto de los edificios de servicio público están distribuidos en diferentes puntos de la ciudad, cuentan con una arquitectura mucho más contemporánea, en general los edificios del Ayuntamiento de Morelia están debidamente señalados.

A continuación se presenta el resumen del resultado de los datos arrojados por la observación participante clasificados por áreas de estudio y posteriormente un análisis de cada uno de ellos.

CATEGORÍA:	Manejo del logotipo
	OBSERVACIÓN
	El logotipo del Ayuntamiento de Morelia, esta bien posicionado, la gran mayoría de la gente lo reconoce, se encuentra impreso en hojas, tarjetas, mamparas, posters, mantas, trípticos, cintillos de periódico, placas, antifaces, pines, tazas, plumas, calendarios, playeras, camisas, chamarras, en los letreros que indican que se realiza en esa oficina...
	El logotipo aparece en todos los eventos que realiza en el Ayuntamiento, así como también en la publicidad de los apoyos que otorga.

Análisis de elementos de Identidad:

La actual Administración del Ayuntamiento de Morelia ha tenido un cuidado especial con el manejo del logotipo y de la Imagen Corporativa en general de dicha institución,

pues se le ha dado más el manejo de una Imagen de empresa que el de una Institución gubernamental.

El logotipo tiene una buena aceptación ya que tiene como base la Catedral de Morelia icono para todos los morelianos; por el giro turístico que le ha dado esta administración a la ciudad, el logotipo es adecuado pues la base es uno de sus principales atractivos por ser la mayor joya arquitectónica con la que cuenta la ciudad.

El logotipo tuvo desde sus inicios un buen posicionamiento en la ciudadanía, pues es diferente al de la administración anterior que era un tanto rígido en sus formas y tipografía, manejaban como principal punto de referencia visual la palabra Morelia, señalando los colores de la ciudad (rojo y amarillo) en dos líneas onduladas, en la parte inferior señalaba el período de la administración.

El actual logotipo, en un principio llamó mucho la atención pues era considerado como diferente y un tanto antiestético, por lo que los ciudadanos en general y los mismos servidores públicos comentaban habitualmente sobre éste, hasta lograr la identificación total del logotipo con la institución.

Los colores como ya se había mencionado son el rojo y el amarillo, agregando en la nave central de la catedral el color negro y blanco en parte de la tipografía que se encuentra en el centro del logotipo.

El amarillo y rojo son los colores establecidos para la ciudad, por ser considerada desde el virreinato parte de la Nueva España, España también se maneja con dichos colores y por lo tanto el reflejo en esta ciudad es el de las mismas tonalidades.

Según Vargas "los colores influyen más en nosotros de lo que creemos (...) La preferencia por un color o el rechazo por otro significan algo muy determinado y

sobre todo reflejan un estado mental. Según los expertos, esta asociación del color es universal y existe en todas las razas, sexos o ambientes sociales" (1999: 29, 30, 32 y 33).

Del mismo texto cito la influencia física, efectos psicológicos positivos y negativos de cada uno de los colores del logotipo de la actual administración:

Rojo: Expresa fuerza vital.

Incluye los colores rojos quemados, los brillantes y los puros.

Influencia física: el pulso se acelera, aumenta la presión sanguínea y el ritmo respiratorio.

Efecto psicológico positivo: crea una sensación de impulso, de deseo, de voluntad de vencer, de vitalidad.

Efecto psicológico negativo: denota agresividad, dominio autoritario.

Amarillo: Símbolo de luz y alegría.

Incluye todos los tonos desde los pálidos hasta los dorados.

Influencia física: aumenta la presión sanguínea, el pulso y la respiración, de la misma forma que el rojo pero de manera menos estable.

Efecto psicológico positivo: representa la claridad, lo nuevo, lo moderno.

Efecto psicológico negativo: denota impulsividad, volátil o poco constante.

Negro: Simboliza el fin de algo, o la muerte. El negro es la negación del color.

Influencia física: sugiere depresión.

Efecto psicológico positivo: es formal sofisticado, misterioso y fuerte.

Efecto psicológico negativo: sugiere distancia, pesimismo, luto. Origina una barrera de comunicación.

Blanco: Presenta la página nueva, los rayos del sol.

Incluye los colores nieve, perla y marfil.

Influencia física: crea los efectos de salud, paz y vida.

Efecto psicológico positivo: simboliza lo puro, limpio y fresco, el futuro.

Efecto psicológico negativo: es frío y muy clínico.

De acuerdo a lo antes citado en análisis de color, el logotipo del Ayuntamiento de Morelia 2002-2004, está bien manejado pues los efectos psicológicos que tienen la combinación de sus colores logran el equilibrio visual combinado con el icono que identifica a Morelia.

El Ayuntamiento de Morelia no cuenta con un eslogan como tal, sino que se manejan varios de acuerdo con las campañas o programas que la institución establece, por mencionar algunos:

- Turismo: Morelia, más linda que nunca.
- Servicios Públicos Municipales: Vamos a darle una mano a Morelia, Mano dura contra la basura.

El personaje que tiene un vínculo directo con la institución es Fausto Vallejo Figueroa, Presidente Municipal, la gente lo identifica por el cargo y porque se ha hecho presente para todos los sectores en los que está dividido el Municipio de forma personal.

3.8.2 Comunicación Verbal

A continuación se presenta el resultado en resumen de las constantes que se presenta la comunicación verbal de los servidores públicos del Ayuntamiento de Morelia.

CATEGORÍA:	Comportamiento de empleados (comunicación verbal - discurso)
	OBSERVACIÓN
	La mayoría de los trabajadores subordinados del Ayuntamiento, tratan y le hablan al contribuyente como si le estuvieran haciendo un favor, su tono es un tanto distraído y desinteresado.
	Hay edecanes del sindicato de Trabajadores del Ayuntamiento de Morelia, en la gran mayoría de los eventos que este realiza, se encuentran en la puerta principal y trasera de Palacio Municipal para preguntar a los contribuyentes amablemente, por el trámite que van a realizar y brindarles información.
	La gran mayoría de funcionarios de alto nivel, entiéndase secretarios y directores, escuchan a la ciudadanía cuando así se los piden y tratan de dar pronta solución a las peticiones, su discurso es amable, respetan los turnos para emitir y recibir el mensaje.
	Una gran parte de empleados subordinados hablan mal de sus compañeros frente a los contribuyentes, o bien presentan las quejas a estos.
	Al realizar un trámite a un proveedor, muchas veces no se sabe dar respuesta de cómo va el trámite, o bien contestan en un tono muy amable pero anteponiendo una queja y con una mala cara, culpando al servicio del mismo Ayuntamiento y deslindándose de responsabilidad, contestando con un "¿y yo qué quiere que le diga? ¿Qué quiere qué haga?", en tono de molestia, al ver que el contribuyente se molesta, cambia su tono a preocupación, bajan la voz y dulcifican el tono, pero de todas formas sólo encuentra el ciudadano un-"nosotros le llamamos".
	en la ventanilla de pago a proveedores que se encuentra en el edificio de Tesorería Municipal, los empleados que atienden, son rápidos, eficientes y

amables con el público, hacen las menos preguntas posible, su tono es amable y su conversación educada.

En las oficinas que se encuentran ubicadas en el Fracc. Manantiales, hay cuatro edecanes entre los dos edificios del Ayuntamiento, preguntan algunas de ellas muy amables, otras solo haciendo su trabajo, sobre el trámite que se va a realizar, brindan información acertada y rápida, cabe mencionar que dichas edecanes pertenecen al Sindicato de trabajadores del Ayuntamiento.

Al entrevistar a Ricardo Díaz , Coordinador de Relaciones Públicas del Despacho del Presidente, su tono siempre fue amable, utiliza palabras formales, pero fáciles de digerir, espera los turnos adecuados para tener una buena conversación, la información brindada es muy completa, su lenguaje es muy institucional, y cita en numerosas ocasiones al Lic. Fausto Vallejo.

Se encuentran conversando dos compañeras de trabajo de distintas áreas, una pertenece a la Dirección de Cultura de la Secretaría de Turismo y la otra a la Contraloría Municipal, el tono de su voz es de cansancio, un tanto de fastidio, la segunda comenta a la primera " se debería de implementar momentos de relax, de descanso, uno trabajaría con más ganas", a lo que la primera empleada asiente. Siguen conversando a modo de queja, las puertas se encuentran cerradas y ellas se sienten en confianza para expresarse, la primera empleada dice " no es lo material, sino el detalle, no hubiera aguantado de no ser por Rodrigo (refiriéndose al Director de Cultura del Ayuntamiento)", a lo que la segunda asiente y dice " tiene mucho que ver el trato de tu jefe".

Una compañera de trabajo menciona a la otra (ambas empleadas del Ayuntamiento pero de diferentes instancias), en tono de queja y desahogo menciona, " en mi oficina no te permiten hablar entre compañeros en horas de trabajo por que te distraes, te dan 30 minutos contados para comer a partir de que te levantas de tu silla, allá, no es como aquí que les dan café, azúcar, nosotros tenemos que comprarlo, todos cooperamos, bueno, lo que si es que tenemos un microondas y una cafetera, pero también nos cooperamos entre nosotros para comprarla. No apoyan con transporte si tienes que desplazarte a trabajar fuera de la oficina, bueno, sólo de una a dos veces al año, hasta nos truenan los dedos, te dan un lápiz, una goma y una pluma y si se te pierde no te dan otro, sólo te lo cambian si compruebas que lo terminaste, por la falta de presupuesto...", la otra compañera mira asombrada, ambas suspiran y regresan a trabajar.

Una empleada comenta a otra con angustia y enojo " esto es lo que deberían enseñarnos, para lo que deberían de dar cursos (refiriéndose a la Programación Presupuestal), no mandarnos a pendejaditas de Atención al Público, ¿ a mí para que me sirve eso? si no le encuentro solución a mi trabajo, porque no me explicaron como hacerlo y a cada rato me lo regresan, primero que me explique esto y luego ya vemos lo demás".

"Todo viene desde arriba, no te motivan, de que me sirvió tantas idas a los eventos, salir tarde de trabajar si nadie te agradece, ni lo ven, y pues ahora lo que hago, es que yo hago como que trabajo y ellos hacen como que me pagan" comenta una empleada del Ayuntamiento.

"El ambiente puede llegar a ser bien pesado, todos se amparan con el sindicato, pero pues bueno, uno no quiere ser mala gente pero así te tienes que portar" comenta un empleado de confianza.

Un empleado de base le comenta a uno de confianza "vámonos compañero por que aquí a las 3 espantan", la hora de salida es a las 15:00 hrs., el empleado de confianza sigue sus labores, el de base se va.

Al llamar por teléfono a Presidencia las secretarias contestan de forma amable y dan pronta respuesta o bien canalizan las llamadas, mientras se espera en línea hay grabaciones con trivias que mencionan datos históricos sobre la ciudad, sobre atractivos turísticos de Morelia, con la finalidad de que los morelianos estén enterados sobre lo que es su ciudad, la voz es siempre la misma, el material fue grabado por Pedro Armendáriz, a continuación se citan sólo alguna como ejemplo:

1. EL Centro Histórico de Morelia es internacionalmente reconocido tanto por su estilo colonial como por su tamaño. Dime qué lugar ocupa en México. ¿Primero, segundo o tercero? R:El Centro Histórico de Morelia es el segundo más grande del país y fue declarado en 1991 Patrimonio Cultural de la Humanidad.
2. El Centro Histórico de Morelia es un conjunto de gran valor por sus características presentadas en su estilo arquitectónico. Pero ¿sabes a cuántas plazas alberga? ¿6, 12 o 15? R: El Centro Histórico de Morelia tiene 15 plazas testimonio de la arquitectura en México.

3. Existen tesoros inapreciables que se encuentran dentro de grandes monumentos históricos. La catedral de Morelia ¿qué tesoro guarda?
¿Un órgano de 4600 voces, una cruz de mármol o un retablo barroco? En 5 segundos la respuesta...

En la catedral de Morelia se encuentra un órgano de 4600 voces.

4. Morelia tiene miles de cosas que la hacen agradable, tales como el clima, sus parques y museos. Dime ¿con cuántos museos cuenta nuestra ciudad? ¿3, 5, u 11? En 5 segundos la respuesta...

R: La ciudad ofrece al arte 11 museos siempre abiertos al visitante.

5. Un elemento importante a conservar en cualquier ciudad es la limpieza. En este renglón Morelia ocupa un lugar importante dentro de México. Dime ¿cuál es?
¿el noveno, el tercero o el doceavo? En 5 segundos la respuesta...

Morelia es la tercer ciudad más limpia de México.

6. El Centro Histórico de Morelia es un conjunto de gran valor por sus características presentadas en su estilo arquitectónico. Pero ¿sabes a cuántos monumentos alberga? ¿750, 1000 o más de 1000?

El Centro Histórico de Morelia tiene 1,113 monumentos testimonio de la arquitectura en México.

11. La Antigua Casa del Intendente José María Anzorena fue restaurada en 1897. Pero dime ¿qué hizo este intendente en el año 1810?
¿Fundó Morelia, inició la independencia o abolió

7. Los lugareños de la tenencia de Santa María en Morelia, agregaron el apellido "de Guido" en honor al licenciado José Trinidad de Guido. Pero dime ¿Qué hizo esta persona por ellos? ¿Donó una capilla, remodeló la plaza o introdujo el agua potable? R: Introdujo el agua potable en abril de 1905.

Análisis de comunicación verbal:

Los funcionarios públicos de alto nivel utilizan en gran medida un lenguaje institucional, tienen un tono amable al atender al público, son accesibles a la hora de escuchar las peticiones de la ciudadanía, se muestran atentos en su conversación.

En los servidores públicos de jerarquía mayor, existen diferentes tipos de expresión hablada, refiriéndome a las formas, no así al código, es decir, muchos tratan al contribuyente con amabilidad, sugieren posibles soluciones y brindan la mayor cantidad de información posible aunque no sea el área adecuada a la que se dirigió el contribuyente, tratan de canalizar para mejorar los procesos.

Otro tanto de los empleados, manejan un lenguaje de enfado y desatención. Debo observar que las constantes que aparecen en la investigación son que los empleados que se encuentran en mayor contacto con sus jefes, que saben de lo que se trata su trabajo, cuáles son los objetivos, las metas o se les ha expresado en alguna forma reconocimiento o gratitud son los que brindan un mejor trato al público y se desempeñan de mejor forma.

En cambio, quienes sólo trabajan por un sueldo, se sienten insatisfechos por el trato, o no conocen lo que pasa fuera de sus áreas dan un trato grosero o insuficiente para cubrir las necesidades del público exterior.

3.8.3 Comunicación no verbal de los servidores públicos

CATEGORÍA:	Comportamiento de empleados (no verbal - kinésica)
FECHA	OBSERVACIÓN
	La mayoría de los trabajadores subordinados del Ayuntamiento, tratan y le hablan al contribuyente como si le estuvieran haciendo un favor, no lo miran a los ojos, como si estuvieran enfadados, su cuerpo se muestra distante.
	Hay edecanes del sindicato de Trabajadores del Ayuntamiento de Morelia, en la gran mayoría de los eventos que este realiza, las edecanes se muestran amables, uniformadas, y portan un pin del logotipo del Ayuntamiento. También se encuentran en la puerta principal y trasera de Palacio Municipal para preguntar a los contribuyentes por el trámite que van a realizar y brindarles información.
	La gran mayoría de funcionarios de alto nivel, entiéndase secretarios y directores, escuchan a la ciudadanía cuando así se los piden y tratan de dar pronta solución a las peticiones, la mayoría inclinan el cuerpo hacia el ciudadano en señal de atención y procuran tener contacto físico con un apretón de manos, o bien sosteniéndolos del hombro en contadas ocasiones para tener un signo de confianza.

<p>Algunos trabajadores si no se encuentran haciendo sus labores, están en áreas visibles comiendo, viendo el periódico o platicando, algunos de ellos al llegar una persona la atienden amablemente, pero la gran mayoría espera hasta terminar su conversación, alimentos, o simplemente cambian de lugar para no ser molestados, cabe mencionar que la mayoría de estos trabajadores portan un distintivo de ser sindicalizados.</p>
<p>Los empleados hablan mal de sus compañeros frente a los contribuyentes, o bien presentan las quejas a estos, su cara es de molestia, sus movimientos rígidos y distantes.</p>
<p>Al realizar un trámite a un proveedor, muchas veces no se sabe dar respuesta de cómo va el trámite, o bien contestan en un tono muy amable pero anteponiendo una queja y con una mala cara, culpando al servicio del mismo Ayuntamiento y deslindándose de responsabilidad.</p>
<p>En la ventanilla de pago a proveedores que se encuentra en el edificio de Tesorería Municipal, los empleados que atienden, son rápidos, eficientes y amables con el público.</p>
<p>En las oficinas que se encuentran ubicadas en el Fracc. Manantiales, hay cuatro edecanes entre los dos edificios del Ayuntamiento, dos de ellas portan uniforme (traje sastre y blusa), las otras dos visten de civil, todas portan su credencial que muestra que son empleadas municipales.</p>
<p>Hay varios funcionarios también, que aunque no ocupen un puesto de mando brindan un buen servicio y tienen buen comportamiento con la ciudadanía, resuelven dudas, escuchan a la gente, miran al ciudadano a los ojos, lo saludan de mano con una sonrisa y escuchan atentamente, cabe señalar, que estos empleados tienen una relación mas cordial con sus jefes.</p>

	Al entrevistar a Ricardo Díaz, Coordinador de Relaciones Públicas del Despacho del presidente, la inclinación de su cuerpo es hacia el frente, sus brazos se mantienen sobre el escritorio, sus músculos faciales están relajados, es amble, hace muchos movimiento de manos, su pose es de mucha confianza sin llegar a ser desaliñada.
	Una empleada al estarse quejando de la falta de motivación y agradecimiento por parte de sus superiores tiene cara de enfado, está sentada y se inclina hacia atrás tomando más distancia a partir de mí, cruza los brazos.
	Una empleada sale de su espacio de trabajo, aparentemente no tiene nada que hacer (sí tiene trabajo) comenta "estoy aburrída" da vueltas buscando hacer algo y se va de escritorio en escritorio.

Análisis de comunicación no verbal:

Las constantes que se encontraron en la comunicación no verbal de los servidores públicos municipales, corresponden al análisis de la comunicación verbal descrita anteriormente.

Es decir, los funcionarios de alto nivel, son los que más se acercan al contribuyente de manera física, con un apretón de manos, una palmada en la espalda, una sonrisa.

Los empleados de menor jerarquía, en su mayoría si el contribuyente es desconocido para ellos mantienen una especie de barrera, su actitud es cortante o fría, mantienen un considerable espacio físico y hacen el menos contacto posible.

Se puede identificar a los empleados del Ayuntamiento sólo si se les conoce o por portar las credenciales otorgadas por Recursos Humanos. Algunos los podemos identificar porque portan el uniforme según en el área que laboran, es decir a las edecanes porque portan vestimenta similar, lo mismo sucede con las secretarias que trabajan en el edificio donde se encuentra la Presidencia Municipal, a los empleados de limpia porque portan delantal de color igual con el logotipo del Ayuntamiento de Morelia y el de la campaña "Mano dura contra la basura", algunos funcionarios traen pines del Ayuntamiento o bordados o serigrafía en alguna prenda. Lo mismo sucede con la seguridad que labora en la Institución, éstos portan el gafete que los avala como seguridad, así como el uniforme correspondiente.

3.8.4 Espacios

CATEGORÍA:	Comportamiento de empleados (no verbal - espacios)
FECHA	OBSERVACIÓN
	Hay edecanes en la puerta principal y trasera de Palacio Municipal para preguntar a los contribuyentes por el trámite que van a realizar y brindarles información. Palacio Municipal es un edificio de arquitectura virreinal, siempre esta limpio, tiene ambiente de oficina, los espacios están divididos por los escritorios o bien, por paredes cortas que delimitan territorialidad.
	El edificio de Allende evoca institucionalidad, pues estamos acostumbrados a verlo como Palacio Municipal, es donde se encuentra la oficina del presidente, síndico y secretario.
	Algunos trabajadores si no se encuentran haciendo sus labores, están en áreas visibles comiendo, viendo el periódico o platicando.

	<p>Las oficinas de Manantiales, maneja una imagen muy institucional, todo esta debidamente señalado, las cajas, módulos de información y donde se encuentra cada departamento, a diferencia de las oficinas de Palacio Municipal, estos espacios son más grandes y abiertos, más modernos, manejan mucho los colores como naranja, blanco y amarillo para los edificios, y los señalamientos según sea el caso utilizan los colores ordinarios, verde para las salidas, azul para sanitarios. Al señalar oficinas del Ayuntamiento, se encuentra en letra legible, en color negro y con líneas divisorias en rojo y amarillo, los colores institucionales.</p>
	<p>Las oficinas de Manantiales están limpias, los anuncios nuevos y temporales están hechos a computadora, muchos de ellos a mano con plumón mala letra y algunos con faltas de ortografía lo que resta institucionalidad.</p>
	<p>En la ventanilla de pago a proveedores que se encuentra en el edificio de Tesorería Municipal están correctamente señalados.</p>
	<p>Colocaron buzones de quejas y sugerencias con el logotipo del Ayuntamiento, por parte de la Contraloría Municipal. Algunos empleados no tienen espacios delimitados de trabajo, como los chóferes y repartidores, por lo que cuando no tienen trabajo están sentados sin labor alguna, leyendo el periódico, o platicando con otros empleados a la vista del público, cuando llega un contribuyente para ser atendidos, éstos se tienen que retirar pero no a un espacio fijo.</p>

Análisis de Espacios:

Los espacios en las oficinas están bien delimitados y señalizados, la gran mayoría de los empleados cuentan con un espacio físico para trabajar, según sus labores, una oficina o bien un escritorio, por lo que se sienten pertenecientes.

Edificios como el Palacio Municipal y las oficinas que se encuentran en el Fracc. Manantiales, están bien delimitadas, tienen un aspecto más institucional, se manejan los mismos colores. El edificio del Palacio Municipal tiene un aspecto más conservador y tradicionalista, aunque es un edificio que se construyó para otros fines ha sido acondicionado con el tiempo para oficinas y su aspecto colonial ensambla con el Centro Histórico de la ciudad lo que también le da una connotación de pertenencia a la misma.

Las oficinas de Manantiales, son de una arquitectura más contemporánea, fueron diseñados especialmente para ser oficinas, por lo que la distribución es mejor, los espacios de cada Dirección o Departamento están divididos por cristales que aunque se puede ver a través de ellos, también delimitan los espacios.

Por la cantidad de empleados que hay en nómina en el Ayuntamiento, los espacios son insuficientes, por lo que algunos tienen que compartir áreas o bien los chóferes, repartidores, y algunos otros no tienen un área propia de estancia, dicho antes por la labor que desempeñan y la insuficiencia de espacios, se da prioridad en espacios a quienes desempeñan una labor de oficina.

3.8.5 Relaciones Públicas

Para realizar el siguiente análisis me di a la tarea de entrevistar al Coordinador de Relaciones Públicas del Despacho del Presidente del H. Ayuntamiento de Morelia 2002 – 2004, la entrevista se realizó el 25 de febrero del 2004 de la cual se obtuvo la siguiente información, misma que fue completada con textos proporcionados por el encargado del área:

El Lic. Ricardo Díaz Ferreryra, Coordinador de Relaciones Públicas del H. Ayuntamiento 2002- 2004, cuyas oficinas se encuentran en la planta alta del Palacio Municipal de Morelia, es Licenciado en Derecho, egresado de la Facultad de

Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Tiene experiencia docente como profesor del idioma Inglés, Colegio de Bachilleres del Estado de Michoacán, Plantel Cuitzeo del 2000 al 2001.

Su experiencia laboral: Secretario Particular del Coordinador de Enlace Ciudadano del Gobierno del Estado de Michoacán 1997-1998, Secretario Particular del Asesor Jurídico del Ejecutivo Estatal, 1999-2001, Postulante y socio de la firma legal CONJUREM S.C. del 2000 a la fecha.

Ricardo Díaz informó que la Coordinación de Relaciones Públicas depende directamente de la Secretaría Particular del Presidente.

El objetivo de la Coordinación de Relaciones Públicas es planear, dirigir y controlar las actividades encaminadas a fortalecer las relaciones institucionales del C. Presidente Municipal con las diferentes instancias públicas y privadas, así como los diversos sectores públicos.

Atender el cumplimiento de los compromisos oficiales y sociales del C. Presidente, cuidar que los aspectos de Relaciones Públicas en eventos especiales y giras se cubran adecuadamente. Así mismo, apoyar a la Secretaria Particular en la designación de representantes personales del C. Presidente en actos y eventos, y coordinar la elaboración y entrega de discursos del Alcalde.

La Coordinación de Relaciones Públicas se divide en tres áreas:

Área de Relaciones Oficiales y con la Iniciativa Privada

- Coordinar y supervisar las Relaciones Públicas del Presidente Municipal y su familia en los actos y eventos que participen.

- Mantener actualizado el directorio personal del Presidente, a través del permanente contacto con los funcionarios, personalidades, asociaciones, cámaras, colegios y demás grupos organizados que lo integran.
- Emitir en forma oportuna los mensajes de felicitación y/o condolencia que el Presidente determine.
- Redactar la correspondencia personal del Presidente, que con motivo de atenciones deba ser turnada.
- Llevar el registro y seguimiento de las atenciones que transmite el Presidente.
- Mantener contacto con las Áreas de Relaciones Públicas de las dependencias Federales, Estatales y Sedes Diplomáticas de interés para el Gobierno Municipal.
- Organizar y supervisar los actos del Presidente que se celebren en el Palacio Municipal.
- Mantener contacto con las áreas de Relaciones Públicas de la Iniciativa Privada.
- Coordinar y distribuir las publicaciones editadas por el gobierno municipal.
- Atender y controlar las solicitudes de organismos, funcionarios o particulares que sean dirigidas al Presidente en lo referente a publicaciones y directorios.
- Editar y distribuir mensualmente el boletín de las fechas o festejos de funcionarios con los que tiene relación el gobierno Municipal.
- Mantener actualizado el calendario de fechas históricas Nacionales, Estatales y Municipales.

Área de eventos especiales y giras

- Coordinar y organizar los eventos especiales del Presidente Municipal, supervisando que estos se desarrollen en los términos establecidos.

- Coordinar las acciones relacionadas con la atención de invitados en las recepciones que ofrezca el C. Presidente, así como en eventos especiales que presida.
- Atención a visitantes distinguidos.
- Coadyuvar con las instancias y dependencias correspondientes para la atención adecuada y oportuna de los invitados especiales del C. Presidente.
- Supervisar que se realicen de manera eficiente y oportuna los eventos especiales del Presidente, así como acciones colaterales tales como: formulación y entrega de invitaciones personalizadas y confirmación de su asistencia.
- Seleccionar y proponer las personalidades que deberán ser invitadas a los eventos especiales del Presidente.
- Establecer coordinación con las áreas involucradas en la realización de eventos especiales
- Enviar telegramas de felicitación o condolencias, así como adornos florales, o regalos a funcionarios, amigos o invitados del Presidente en fechas conmemorativas.
- Contestar la documentación de felicitación, invitaciones y regalos enviados al Presidente.
- Asistir y cubrir los aspectos de Relaciones Públicas en las giras del Presidente.

Área de representación

- Recibir personalmente las invitaciones que al Presidente Municipal formulan las diferentes organizaciones, agrupaciones, instituciones Académicas, empresarios, etc.
- Elaborar la propuesta de los representantes del Presidente a los diferentes eventos.
- Elaborar y enviar los oficios de representación correspondientes.

- Verificar la realización de cada uno de los eventos, sitios y programas.
- Elaborar una cédula de representación y enviarla a la Coordinación de Comunicación Social y Coordinación de Protocolo y Giras.
- Registrar en formato especial los diferentes eventos.
- Confirmar e informar a los organizadores el nombre del representante que asistirá.
- Las demás actividades que en el ámbito de su competencia le encomiende el C. Presidente.

Para realizar las labores antes mencionadas, el coordinador de Relaciones Públicas cuenta con tres auxiliares:

Luis Enrique Tapia Farias, Encargado de seguimiento, entre sus deberes se encuentran: la actualización de directorios internos y externos, entrega y arreglo de regalos, elaboración y diseño de esquelas e inserciones periodísticas, elaboración y envío de reservaciones en hoteles y restaurantes, seguimiento general de los asuntos de la Coordinación.

Ana Lorena Pérez Cárdenas, se encarga de elaborar los agradecimientos del Presidente por atenciones recibidas, captura de invitaciones dirigidas al Presidente y recibidas en esta Coordinación para su procesamiento y acuerdo pertinente, arreglo de regalos del Presidente, actualización de datos oficiales como información general de los servidores públicos del Ayuntamiento y elaboración de oficios.

Maria Kisela González Sotomayor, encargada de la elaboración de telegramas del Presidente, envoltura de regalos, llamadas telefónicas, oficios en general de la Coordinación y archivo de los mismos.

Después de brindar la información formal de la Coordinación de Relaciones Públicas, Ricardo Díaz hace mención que el área a su cargo debe ser austera pero

eficiente, nada ostentosa, cubrir de buena forma sin generar mucho gasto, esto por órdenes directas del Presidente.

En esta área se encuentra también el darle un toque especial a los eventos, que los asistentes lo recuerden, así como cuidar también el lado político.

Menciona que al Lic. Fausto Vallejo, le gusta tener atenciones con todos los estratos sociales, desde un regalo a un empresario, hasta enviarle flores a una anciana por su cumpleaños.

Díaz Ferreira dice que “la visión es lo que hace al gobernante” y de eso tiene mucho el Presidente Municipal, tener detalles con la gente clave para que sea redituable.

Dice que lo importante de su trabajo es que el Presidente quede bien, pues es quien encabeza al Ayuntamiento.

En el momento de las giras, la participación de Relaciones Públicas es muy importante, pues dice que son muy cuadradas, esquemáticas, y hay que darles un toque especial, convocar a la gente, invitar personalmente, ir de avanzada tocando puertas, reunir a la ciudadanía.

Ricardo es una persona joven, tiene 28 años, por lo mismo menciona, que en las colonias con menos recursos económicos el trabajo se le ha facilitado, pues la gente al ver una imagen fresca joven, confían más, se acerca, dice Ricardo “llegamos más de cuates”, la imagen como jóvenes contrarresta la de algunos políticos.

Sin embargo, menciona también, que ser joven no es tan fácil pues hay muchos funcionarios prepotentes, que te toman como inexperto y no te dan tu lugar.

Cuidar mucho las formas es algo básico, menciona Díaz, “hay detalles que pueden cambiar las giras”.

El área de Relaciones Públicas sólo es para el Despacho del Presidente, no para el Ayuntamiento como tal, es decir sólo para los públicos externos.

Para designar a los representantes por cada evento, se elabora un listado que se pasa a Acuerdo con el Presidente, el decide a cuáles va y a cuáles manda representante, que esta coordinación designa de acuerdo a perfiles y áreas a cargo.

También se le da seguimiento a las representaciones a través de los medios de comunicación.

Ricardo considera a su área, un área muy delicada, pero dice todo es de "sentido común" y visión. Esta área también se encarga de supervisar los discursos del C. Presidente, pues "es algo importantísimo porque es el mensaje de Fausto".

Reafirmando el dato de que Relaciones Públicas sólo pertenece al Despacho del Presidente se le hizo la pregunta al coordinador, a lo que respondió que efectivamente, sólo era del Presidente.

Se le preguntó también si había algún área que se encargara de Relaciones Públicas con el resto del Ayuntamiento, funcionarios, empleados, a lo que respondió que Recursos Humanos se encarga de capacitar a todos los empleados del Ayuntamiento y que en Contraloría se reciben las quejas de mal trato, y que el contralor tiene la facultad de llamar la atención a cualquier área por estos aspectos.

Análisis de Relaciones Públicas:

La Coordinación de Relaciones Públicas sólo se encarga de lo referente al Despacho del C. Presidente, es decir sólo atiende a públicos externos. Cabe mencionar que se hace una importante labor en esta área pues se está conciente de la importancia de

la Relaciones Públicas, cubren importantes aspectos que tienen que ver con la vida política y de funcionario del Presidente.

El encargado de Relaciones Públicas del H. Ayuntamiento, es Licenciado en Derecho y no cuenta con alguna preparación en el área de las Relaciones Públicas, ha laborado en puestos similares lo que le proporciona experiencia y visión para desarrollarse adecuadamente en el área, pero no cuenta con una preparación teórica como Relacionista Público.

Como encargado de RR PP, existe mucha disposición por parte del encargado.

El área de Relaciones Públicas del Ayuntamiento sólo es del Despacho del Presidente, no existe un área que se encargue de los públicos internos por lo que no se puede completar el círculo de atención de la institución que se ve directamente reflejado en el servicio al público.

Sólo una persona de la Coordinación, Luis Enrique Tapia cuenta con estudios para desempeñarse en las RP, ya que es egresado de la Carrera en Ciencias de la Comunicación.

Por contar con poco personal para el área y el espacio ser insuficiente, sólo se puede atender a los públicos externos.

3.8.6 Capacitación de los empleados y atención al ciudadano:

El siguiente análisis no sólo se basa en la observación participante realizada en la institución, sino también en la entrevista hecha a la encargada de Recursos Humanos. Lic. Ma. Leticia Vázquez Álvarez, y la información obtenida sobre los deberes de la Contraloría Municipal, así como la entrevista realizada al encargado de

072 y Atención ciudadana, Lic. Helijio C. González Farias, como vínculo directo con la sociedad.

CATEGORÍA:	Manejo de tiempos y formas.
FECHA	OBSERVACIÓN
	Es mucho el papeleo y los trámites administrativos que se deben realizar para obtener un apoyo económico o un pago por un servicio prestado ,lo anterior como mínimo dura cerca de un mes.
	Cuando la gente es atendida directamente por un alto funcionario o el mismo presidente, los trámites son mucho más rápidos y eficientes.
	Los inspectores del Centro Histórico tienen una forma altanera de tratar a la gente, se pasean entre los contribuyentes con cara de " yo tengo el poder", al revisar permisos de payasos, tunas y demás personas que realizan una labor en el Centro Histórico, antes de decir cualquier cosa ya tiene mala cara y todo lo que solicitan es en tono de regaño.
	Una constante en las oficinas del Ayuntamiento es que los jefes sólo llaman a junta a algunos empleados de confianza, por lo que los empleados de base no se enteran de las labores que su oficina tiene, sólo lo que se les especifica que hagan, los empleados sindicalizados se sienten utilizados y poco tomados en cuenta, muestran una actitud de hostilidad como reflejo inmediato del llamado a junta de sus compañeros y la poca atención con ellos.
	Llega un proveedor a querer ser contratado , es atendido por un auxiliar de Departamento, negocian el servicio , el proveedor está un tanto necio , llega el Jefe de Departamento , el auxiliar comenta la jefe de Departamento en privado cual es el problema, acto seguido el proveedor pasa con el Jefe de Departamento comienza una discusión muy acalorada , el jefe del Departamento le dice al proveedor "pase a la oficina de al lado" (oficina del

auxiliar) , llama al auxiliar, el proveedor ya esta en la oficina contigua , el Jefe de Depto. le dice al auxiliar sin ninguna discreción "no quiero volver a ver a éste señor en mi oficina", el proveedor sale muy enojado evidentemente escucho la orden. Cabe hacer mención que el Jefe de Depto. no está siempre en su oficina en los horarios establecidos, no sabe bien lo que su oficina realiza y tiene actitud de no interesarle.

Los empleados de base cumplen un horario establecido, llegan puntualmente por que de no hacerlo así el sindicato realiza descuentos en su nómina, pero también se retiran exactamente a la hora de salida, sin importar si el trabajo queda inconcluso.

Hay empleados sindicalizados que trabajan fuera del horario de oficina establecidos. La constante que se ha dado en ellos es que se sienten tomados en cuenta por sus jefes, les dan las gracias, están enterados de las labores que se realizan en su s oficinas.

CATEGORÍA: Manejo de información.

FECHA

OBSERVACIÓN

Todo los empleados del Ayuntamiento tienen credencial que los avala como tal, pero solo en las oficinas que se encuentran en Palacio Municipal, Manantiales y donde se encuentra Recursos Humanos, todos los trabajadores la portan por ser obligatoria, pero en las oficinas que se encuentran en edificios diferentes, los trabajadores aunque la tienen y saben de su obligatoriedad, no la portan.

No todos los empleados aunque trabajen en una misma dependencia esta informados sobre logros y objetivos que persigue su área por falta de comunicación, El jefe sólo se los comunica a unos cuantos y los demás realizan su trabajo porque lo tienen que hacer, no precisamente por contribuir con algo o por estar informados.

La comisión mixta de capacitación y adiestramiento del Ayuntamiento y sindicato realiza pláticas como "Prevención de Accidentes Laborales", al no asistir los empleados se notifica al jefe para que éste llame la atención mencionan " nos vemos en la necesidad de solicitarle a usted realice la llamada de atención correspondiente e invite a su colaborador a tomar con mayor seriedad las oportunidades de desarrollo que brinda esta Administración Municipal" firman por el Ayuntamiento la Dirección de recursos Humanos y e Secretario del Sindicato.

El día 29 de marzo de 2004, se le realizó una entrevista a la Lic. Ma. Leticia Vázquez Álvarez, Directora de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Morelia, dentro de la Secretaria de Administración del mismo.

Al iniciar la entrevista la Lic. Álvarez comentaba que la principal función de la Dirección de Recursos Humanos es hacia en interior de la Institución, es decir atender a todo el personal del Ayuntamiento, en nominas, prestaciones, capacitación, escalafón, jubilaciones, entre otras.

Mencionó también que para el funcionamiento de esta oficina se cuenta con cuatro jefaturas de Departamento, divididas de la siguiente forma:

- Jefe del Departamento de Nóminas
L.A. Fernando Aguilar Ferreira

- Jefe del Departamento de Capacitación
L.A.E. E. Trotsky Hernández Rodríguez
- Jefe del Departamento de Reclutamiento, Selección y Contratación.
C.P. Inna Alicia Zamora Gómez
- Jefe del Departamento de Prestaciones Sociales
C.P. Roberto Manuel Soto Suárez

Después de proporcionar esta información Leticia Álvarez, proporcionó un en el que se encuentran los deberes de la Dirección de Recursos Humanos, publicado en el Periódico Oficial el viernes 28 de Diciembre de 2001, en la 4ª secc. página 18, artículo 77 que menciona:

La Dirección de Recursos Humanos tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- I. Elaborar y presentar ante el Secretario, el Proyecto de Presupuesto de Egresos, así como el Programa Operativo Anual de la Dirección.
- II. Establecer los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal, recibir y tramitar las incidencias del personal que se presenten, cuidando siempre que se ajusten a las normas y políticas del Ayuntamiento.
- III. Satisfacer los rerequerimientos en materia de recursos humanos que demanden las dependencias del Ayuntamiento, conforme al catálogo de puestos, tabulador de sueldos y techos presupuéstales asignados.
- IV. Elaborar y ejecutar el Programa Anual de Capacitación, para desarrollar las potencialidades de los servidores públicos y mejorar en forma continua la calidad de los servicios que proporcionan.

- V. Implantar condiciones de seguridad e higiene en todas las unidades administrativa, que permitan mejorar la imagen y el desempeño laboral, estableciendo con la representación sindical la comisión respectiva.
- VI. Diseñar y proponer procedimientos adecuados para la administración de los sueldos.
- VII. Observar y aplicar la normatividad que regula las relaciones laborales entre el Ayuntamiento y sus trabajadores.
- VIII. Coadyuvar con la Contraloría Interna con la información necesaria y oportuna respecto de los servidores públicos que deban presentar declaración de situación patrimonial, conforme a la ley en la materia.
- IX. Proporcionar los servicios médicos, asistenciales y sociales del personal al servicio del Municipio, a través de instituciones de seguridad social y organismos privados.
- X. Las demás que le señalen otras normas jurídicas vigentes o que le sean delegadas por el Secretario.

Al preguntar a la Lic. Álvarez su opinión sobre la Imagen que daba el Ayuntamiento, ella opinó que es algo que requiere de mucho trabajo, que siempre se está trabajando en dar al ciudadano un imagen positiva, la meta es dar un trato excelente, para ello, en ésta Administración se han instalado módulos de información para crear un lazo más cercano con el ciudadano, se credencializó a todos los Empleados del Ayuntamiento para mejor identificación.

Se le preguntó si incentivaban a los trabajadores de alguna forma, como recreación, festejos, o algún otro tipo, a los cuál respondió que los festejos que se hacen son al S.E.M.A.C.M. (Sindicato de Empleados Municipales Administrativos y Conexos de Morelia) en el día del empleado municipal, al Sindicato de Limpia y el 10 de mayo a todas las madres que laboran en el Ayuntamiento, estos son los festejos, pues mencionó que más sería imposible pues son muchos los trabajadores y falta presupuesto.

Para analizar los tiempos y las formas, así como la imagen que desea dar la institución el día 12 de marzo del 2004, se entrevistó al Lic. Helijio Cuitláhuac González Farias, Jefe de la Unidad 072 y Atención Ciudadana, cuyas oficinas se encuentran en el Segundo Patio de Palacio Municipal, ubicado en Allende No. 403 en el Centro Histórico de la ciudad de Morelia, quien explicó que el 072 es un enlace entre el gobierno municipal y el ciudadano y que esta línea tiene la finalidad de facilitar trámites.

Manifestó, que anteriormente el hacer un trámite se tardaba hasta medio día sin obtener una respuesta a corto plazo. También tiene la finalidad de que el ciudadano tenga al alcance de su mano los servicios que el Ayuntamiento debe brindar.

Se creó con la iniciativa directa del Lic. Fausto Vallejo Figueroa, Presidente Municipal de Morelia, ya que lo que comenta es que "lo que la gente ve es su entorno inmediato", lo que le afecta es en donde vive, por donde pasa, el ciudadano muchas veces no sabe si se están realizando obras de pavimentación en Tenencias, si se le hace algún ajuste a la presa, por mencionar algunas cosas, al ciudadano lo que le interesa es lo que le afecta directamente, es lo que normalmente ve.

El objetivo del 072, es identificar los pequeños problemas que aquejan a la ciudadanía y revertirlos.

El 072, se ha aplicado a otros municipios como Tlanepantla y Ciudad Victoria, Morelia, es el municipio número 20 con este tipo de servicio.

También explicaba que el 072 (el número como tal), no es algo que se les haya ocurrido, o que tenga algún por qué simbólico, sino que es el número que asigna el Pre-Pago de Tel para los Ayuntamientos.

Actualmente el 072 cuenta con 5 líneas telefónicas, con capacidad de recibir 600 llamadas por día de cuatro minutos cada una aprox., cuentan también con un

software instalado por la Dirección de Informática de la misma Institución donde se lleva un registro puntual de las llamadas.

Este software está enlazado directamente con las áreas operativas del Ayuntamiento para que la atención sea inmediata, lo que reduce al menos dos días de trámite.

En cada dependencia que tiene el enlace del 072, hay una persona encargada de recibir los reportes, darles seguimiento, verificar que se resuelva el problema y notificar a las oficinas del 072 que se atendió a la petición.

González Farias, puntualiza que ha cambiado totalmente la dinámica de atención, y que esto no fue fácil, pues hubo que dar a conocer el programa, verificar que estuviera dando los resultados esperados, entre otros factores.

En resumen, el 072 se maneja en la siguiente forma:

- Se atiende la llamada y al mismo tiempo se va capturando en la red la queja del ciudadano.
- Llega a la dependencia competente de manera inmediata.
- La dependencia a cargo imprime la queja y la programa dentro de sus actividades para darle seguimiento.
- Se realiza una contestación por parte de la dependencia al 072 de que se ha resuelto el problema.
- De las oficinas del 072 realizan una llamada a quien puso la queja para corroborar que su problema haya sido resuelto, saber su respuesta y opinión sobre el servicio.

Mencionó que el mayor número de quejas son para Alumbrado Público, no por mal servicio, sino por la cantidad de iluminación que tiene nuestra ciudad, a éstas les sigue Aseo Público, pues con el reciente programa de "Mano dura contra la basura"

la ciudadanía ha incrementado en un 80% la denuncia de los mismos ciudadanos que tienen sucias sus propiedades a la vista del público, o bien frente a sus casas o establecimientos.

El Ayuntamiento, también a través del 072, orienta a la ciudadanía a realizar trámites que no incumben al Ayuntamiento por ser dependencias de Gobierno del Estado, como Educación, Tránsito, Seguridad Pública..., pero menciona que son morelianos y mientras se les pueda orientar esta dependencia lo hacen canalizándolos con las dependencias o lugares adecuados.

Por último, se le cuestionó al Jefe de la Unidad del 072 y Atención Ciudadana, si él creía que había alguna falla en la atención que brinda el Ayuntamiento hacia los ciudadanos, a lo que respondió que sí, que aún hay fallas en la atención que brindan algunas oficinas del Gobierno Municipal, que donde creía que había más fallas era a la hora de tramitar una licencia de funcionamiento, pues había muchas dependencias que tenían que ver en este trámite, y que cuando se revalidaba una de estas licencias el trámite era igual de largo; considera que debería de ser mucho más práctico.

Mencionó también que se debería de mejorar el trato directo al público, ejemplificó con el OOAPAS, donde menciona que el trato está muy lejos de ser amable, y que esto se debe en gran medida a los sindicatos, pues no puedes despedir gente u obligarlos a ciertas cosas para mejorar el servicio, pues los militantes de los sindicatos se respaldan en los mismos para trabajar lo menos posible.

Para completar el material de análisis sobre servicio, tiempos y formas, se consultó la página Web www.morelia.gob.mx donde señala que las funciones de la Contraloría Municipal son las siguientes:

Contralor Municipal M.I. Carlos A. Ochoa León.

El control interno, evaluación municipal y desarrollo administrativo, estarán a cargo de la CONTRALORIA MUNICIPAL, cuyo titular será nombrado a propuesta de los miembros del ayuntamiento; con la aprobación de las dos terceras partes. El nombramiento se llevará a cabo durante los primeros treinta días de gobierno.

Para asumir el cargo de Contralor Municipal, se deben reunir los siguientes requisitos:

- Ser ciudadano michoacano en pleno ejercicio de sus derechos políticos y civiles;
- Ser profesionista en las áreas contables, jurídicas, económicas o administrativas o, tener experiencia en alguna de ellas de cuando menos dos años;
- No haber sido dirigente de partido político ni candidato durante la elección del Ayuntamiento en funciones; y,
- No haber sido condenado por delito doloso.

Son atribuciones del Contralor Municipal:

- Presentar al Ayuntamiento un Plan de Trabajo Anual en el primer trimestre del año;
- Proponer y aplicar normas y criterios en materia de control y evaluación que deban observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal;
- Verificar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal y sus programas;
- Realizar auditorias periódicamente a las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal,
- Vigilar la correcta aplicación del gasto público.

- Presentar trimestralmente al Ayuntamiento, un informe de las actividades de la Contraloría Municipal, señalando las irregularidades que se hayan detectado en el ejercicio de su función;
- Verificar que la Administración Pública Municipal, cuente con el registro e inventario actualizado de los bienes muebles e inmuebles del municipio;
- Vigilar que las adquisiciones, enajenaciones y arrendamientos de los bienes muebles e inmuebles que realice el Ayuntamiento y la prestación de Servicios Públicos Municipales, se supediten a lo establecido por esta Ley;
- Vigilar que la obra pública municipal se ajuste a las disposiciones de la Ley de Obra Pública en el Estado de Michoacán y demás disposiciones aplicables en la materia,
- Establecer y operar un sistema de quejas, denuncias y sugerencias;
- Participar en la entrega-recepción de las dependencias y entidades de la administración de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal.
- Verificar los estados financieros de la Tesorería Municipal, así como revisar la integración, la remisión en tiempo y la cuenta pública municipal;
- Vigilar el comportamiento de la situación patrimonial de los servidores públicos municipales, de acuerdo a la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Michoacán;
- Vigilar el desarrollo administrativo de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, a fin de que en el ejercicio de sus funciones apliquen con eficiencia los recursos humanos y patrimoniales;
- Vigilar que el desempeño de las funciones de los servidores públicos municipales se realice conforme a la Ley;
- Proponer al personal requerido para auxiliarlo en el desempeño de sus funciones, de acuerdo a las condiciones presupuestales del municipio; y,
- Las demás que le confiera ésta u otras leyes, reglamentos y acuerdos del Ayuntamiento.

Análisis de capacitación de los empleados y atención al ciudadano:

Capacitación de los empleados:

Al iniciar a laborar en el Ayuntamiento de Morelia, a los empleados en ésta administración se les da un curso impartido por el área de Recursos Humanos, donde se les proporciona un folleto nombrado "Manual del nuevo servidor público municipal" que señala la historia, misión, visión, objetivos del servidor, organigrama, servicios u derechos que presta el Ayuntamiento de Morelia.

El manual va anexo a una carta de bienvenida de la encargada de Recursos Humanos, con la invitación al curso, dicho manual es de baja calidad ya que son fotocopias y la imagen es poco atractiva comparada con el resto de la folletería, guías y publicidad que emite el Ayuntamiento para los públicos externos.

Por la labor que tiene la Institución de servicio a Morelia, existe una gran cantidad de departamentos que se especializan en diferentes ramas para cubrir las necesidades de los morelianos y públicos foráneos en el caso de la Secretaría de Turismo y la Coordinación de Relaciones Públicas del Despacho del Presidente, debido a esto el Ayuntamiento cuenta con una gran cantidad de empleados municipales a los que también hay que darles atención.

Por la cantidad de departamentos y empleados, la información no siempre fluye de la mejor manera, algunos no están enterados sobre cuál es la ideología de quien dirige la administración, o cuales son los objetivos, misión y metas de sus áreas.

La información se debe de dar de una manera formal, por escritos y oficios que avalen lo que se está haciendo, justifiquen gastos, etc., esto retrasa de cierta forma los procesos, aunque deberíamos decir que es un mal necesario pues se debe de tener comprobantes que sustenten el gasto que se está ejerciendo a la hora de rendir cuentas.

Atención al ciudadano:

Los habitantes son muchos, por lo tanto las necesidades a cubrir también, por ello se trata de dar prioridad a los males más aquejantes. Por cuestiones de presupuesto en muchas ocasiones no se pueden resolver todas las solicitudes.

En muchas ocasiones también los métodos y las formas empleadas para la solución de problemas no son las más adecuadas, lo que retrasa los procesos, ya que lo que manifiestan muchos empleados es que no han recibido capacitación adecuada para solucionar ciertos casos o bien no tienen información sobre los mismos y no saben que hacer.

Recursos Humanos y la Contraloría Municipal, juegan un papel importante para resolver éste problema, ya que Recursos Humanos se encarga de dar capacitación a los empleados para que den una correcta imagen al exterior y la Contraloría está facultada para investigar y sancionar a los órganos o personas de la institución que no estén llevando a cabo su trabajo de una forma adecuada.

El 072 y Atención ciudadana también tiene mucha importancia para la imagen que tienen los públicos sobre el Ayuntamiento de Morelia, ya que se acaba de implementar en ésta administración para acortar los procesos y revertir las quejas del ciudadano, canalizando de una manera más rápida las solicitudes y dando una respuesta más eficaz. Al contribuyente poder comunicarse directamente con el Ayuntamiento para buscar información o poner una queja se siente más atendido y escuchado, lo que cambia un tanto la imagen de que no se hace nada por ellos.

El retraso en los procesos, el mal manejo de información y el mal trato y las formas inadecuadas, se deben en gran medida a que los servidores públicos municipales de menor jerarquía no se sienten tomados en cuenta, pues la mayoría no recibe reconocimiento o gratificación no tanto de manera económica sino un trato más personal, los festejos sólo son algunos, en su mayoría para los sindicalizados, el

resto al sentir que su trabajo es poco tomado en cuenta, trabajan con menor eficacia y eficiencia lo que se ve reflejado en el trato y la solución de los problemas y no permite completar el círculo de una adecuada imagen que el Ayuntamiento de Morelia 2002- 2004 desea dar, pues después de tener bien posicionado el logotipo, al dirigente, las actividades que realiza, los programas que pone en práctica, lograra atraer turismo y conservarlo, el moreliano llega las oficinas se le da un mal trato y la buena imagen simplemente se termina.

CAPITULO 4

OPINIÓN DE PÚBLICOS EXTERNOS SOBRE EL AYUNTAMIENTO DE MORELIA 2002-2004

A continuación se presenta la opinión de los públicos externos, ésta se presenta a manera de análisis pues al igual que la investigación de los públicos internos se realizó por observación participante, también se presenta un resumen del sondeo hecho en el ante – proyecto de esta investigación y que servirá para sustentar las sugerencias que a continuación se presentan hechas con el análisis previo de cada uno de los elementos de la Identidad y la Imagen Corporativa del Ayuntamiento de Morelia.

La Imagen Corporativa del Ayuntamiento de Morelia 2002 – 2004 en general es bien aceptada por la ciudadanía y más por el turista, la Imagen es atractiva para los receptores, esto en gran medida sustentado que durante la administración analizada no se presentó ningún fuerte conflicto social, y en el diario vivir de la ciudad de Morelia se pudo observar en los Medios de Comunicación que las notas en su gran mayoría eran agradables o satisfactorias sobre el trabajo de la Administración 2002- 2004 , el inconveniente que existe en el grueso de los ciudadanos observados, es que al llegar a alguna dependencia a hacer un trámite, la mayoría de las ocasiones son maltratados por servidores públicos de niveles subordinados , los procesos se entorpecen, o en el mejor de los casos sólo reciben el mal trato.

No todos tienen la misma Imagen del Ayuntamiento de Morelia, algunos otros comentan que el servicio es bueno e incluso hacen la comparación con otras administraciones para denotar superioridad, en cambio otros reflejan molestia al solo tener que recordar o hablar sobre algún trámite en una oficina pública municipal.

La comunicación de Imagen es bien aceptada, atractiva, en resumen, el encanto se rompe la mayoría de las ocasiones cuando se llega a la dependencia y se recibe un mal trato.

A continuación presento las respuestas más significativas del sondeo que se realizó para el ante proyecto, pero que bien ejemplifican la idea pre concebida que tenemos sobre el servidor público:

En dicho sonde se realizaron las siguientes cuestiones:

¿Qué es burocracia?

¿Qué es un burócrata?

¿Qué opinas sobre el Ayuntamiento de Morelia?

1.- BUROCRACIA	EL ARTE DE RETRASAR POR RETRASAR INNECESARIAMENTE CUALQUIER TIPO DE TRAMITES QUE PUEDAN LLEVARSE A CABO EN LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DEL AYUNTAMIENTO, Y DIGO RETRASAR POR RETRASAR PORQUE SE UTILIZAN MUCHOS FORMATOS, SE UTILIZAN MUCHAS VENTANILLAS, PUES, FILAS, Y CREO QUE ES UNA BUROCRACIA LA NO OPTIMIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
2.- BUROCRATA	ES EL QUE LLEVA A CABO, O EL QUE PERMITE QUE SE LLEVE A CABO LO QUE ACABO DE COMENTAR.
3.-OPINIÓN	A PUES, DE LA MISMA MANERA, NO EXISTEN VENTANILLAS ÚNICAS COMO EN OTROS LUGARES, HAY UNA VENTANILLA PARA CADA COSA Y ESO CONFUNDE MUCHÍSIMO A LA GENTE, LE HACE PERDER AL MENOS MEDIO DÍA CUANDO POR EJEMPLO TIENE QUE SOLICITAR UNA LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN, O PAGAR NO SE, EL CATASTRO, EL AGUA, ESO PARA LA

	GENTE ES FASTIDIOSO, PORQUE SABE QUE LE VA A CONSUMIR MUCHO TIEMPO.
--	---

1.- BUROCRACIA	FORMA DE EJERCER TU PROFESIÓN DE MANERA PÚBLICA. EL HECHO DE QUE TU TRABAJES NO TANTO PARA EL GOBIERNO, SINO PARA LA SOCIEDAD, ¿SE SUPONE, NO ?
2.- BUROCRATA	LA PERSONA QUE EJERCE SU PROFESIÓN DE MANERA PÚBLICA.
3.-OPINIÓN	

1.- BUROCRACIA	CREO QUE TIENE DOS DEFINICIONES, LA PRIMERA QUE SERÍA, LA QUE DEBERÍA DE SER, QUE ES LA GENTE QUE TRABAJA EN EL SERVICIO PÚBLICO, PERO BUROCRACIA SE HA DEGENERADO EN EL SENTIDO DE HACER LAS COSAS COMPLICADAS Y DE, DE TRABAR LAS COSAS QUE SE PODRÍAN RESOLVER MÁS FÁCIL.
2.- BUROCRATA	PUES TAMBIEN TIENE SUS DOS SENTIDOS, BUROCRATA ES LA PERSONA QUE TRABAJA EN EL SERVICIO PÚBLICO, PERO TAMBIÉN SE USA DE MANERA DESPECTIVA PARA NOMBRAR A LA GENTE QUE A VECES COBRA SIN HACER NADA, ¿NO?, PUES SI GENTE FLOJA, GENTE QUE SE MANTIENE DEL GOBIERNO.
3.-OPINIÓN	EN ESTE MOMENTO, PUES CREO QUE TAMBIÉN ES POR DEPENDENCIAS, Y DEPENDIENDO DE TU JEFE, POR LO MENOS EN LA OFICINA QUE YO TRABAJO, CREO QUE LA BUROCRACIA SE HA MINIMIZADO AL MÁXIMO, LAS COSAS SE RESUELVEN DE OTRA MANER, PORQUE INFLUYE MUCHO QUE SOMOS MUCHA GENTE JOVEN, PERO HAY DEPENDENCIAS EN LAS QUE SE SIGUE MANEJANDO LA BUROCRACIA A LA ANTIGÜITA, MIL TRÁMITE, MIL PAPELES, MIL DIAS

	DE ESPERA Y MIL COMPLICACIONES.
--	---------------------------------

1.- BUROCRACIA	TODA AQUELLA FORMA DE TRABAJO EN DONDE DESEMPEÑAS CARGOS PÚBLICOS QUE TENGAN QUE VER CON EL INTERÉS SOCIAL.
2.- BUROCRATA	AQUELLA PERSONA QUE TIENE UN CARGO PÚBLICO, O QUE LO QUE TRABAJA ES PÚBLICO.
3.-OPINIÓN	AL SUPER AYUNTAMIENTO, EL MANEJO QUE SE ESTA DANDO ES BUENO, CREO, CREO YO, QUE ES BUENO SE LE TIENE QUE DAR CREDITO A ALGUNAS COSAS, SI. CREO QUE EN GENERAL ES BUENO.
1.- BUROCRACIA	ES, NO SE, LA MANERA EN QUE SE GOBIERNA.
2.- BUROCRATA	ES UNA PERSONA QUE TIENE A SU CARGO UN TIPO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SE PUEDE DECIR, COORDINANDO UN SECTOR DE LA SOCIEDAD, UN BUROCRATA ES UNA PERSONA PÚBLICA.
3.-OPINIÓN	ES UNA OPINIÓN MUY PERSONAL, OBVIAMENTE, Y YO PIENSO QUE...LA MANERA DE ADMINISTRACIÓN AQUÍ EN EL AYUNTAMIENTO, ES UNA MANERA CORRECTA. A LO MEJOR VA SER JUSTA O INJUSTA PARA OTROS NO, HEMOS SABIDO LLEVAR UNA BUENA ADMINISTRACIÓN , Y LOS ALTOS ADMINISTRADORES PÚBLICOS HAN SABIDO HACER BIEN LAS COSAS, NO EXCELENTEMENTE BIEN, NI MUY MAL , PERO HA ESTADO BIEN, SE HA NOTADO EN LA CIUDAD DE MORELIA QUE EL AYUNTAMIENTO ESTA HACIENDO UN BUEN TRABAJO.

1.- BUROCRACIA	FORMA DE LLEVAR A CABO LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DE AGILIZAR.
2.- BUROCRATA	UN SERVIDOR PÚBLICO.
3.-OPINIÓN	

1.- BUROCRACIA	SON LAS RELACIONES QUE HAY ENTRE LOS BUROCRATAS, PUES NO LOS BUROCRATAS, LAS PERSONAS QUE SE ENCUENTRAN TRABAJANDO EN UN AYUNTAMIENTO PRINCIPALMENTE, Y ESAS RELACIONES QUE LLEVAN ENTRE ELLOS Y COMO SE MANEJAN ES LO QUE YO CREO QUE SE LLAMA BUROCRACIA.
2.- BUROCRATA	UNA PERSAONA QUE MANEJA BUROCRACIA, QUE SON LOS QUE GENERALMENTE SE ENCUENTRAN EN LOS AYUNTAMIENTOS, EN LOS GOBIERNOS Y, PUES SI, MÁS QUE NADA.
3.-OPINIÓN	DEPENDE DE QUE DEPENDENCIA ESTES HABLANDO, PORQUE SI HAY DEPENDENCIAS EN LA QUE ESTA DE LA FREGADA LA BUROCRACIA, COMO SE MANEJA, Y HAY OTRAS, EN LAS QUE SI, PUES ESTA BASTANTE BIEN EL TRATO QUE HAY CON LAS PERSONAS Y REALMENTE ESTAN PARA SERVIR A LA CIUDADANÍA Y NO PARA SERVIRSE A ELLOS MISMOS.

1.- BUROCRACIA	SERVICIO PÚBLICO QUE DA EL GOBIERNO A LOS CIUDADANOS.
2.- BUROCRATA	TODO AQUEL QUE EJERCE TRABAJO A NIVEL POLÍTICA.

3.-OPINIÓN	<p>LO QUE OPINO YO DE ESTE AYUNTAMIENTO EN GENERAL ES QUE SE HA LLEVADO MUCHO MEJOR QUE LOS DEMÁS, EL LIC. FAUSTO, NUESTRO PRESIDENTE MUNICIPAL HA HECHO, HA ESCUCHADO A LA GENTE, SUS PROPUESTAS Y LO QUE NECESITA ESTA CIUDAD Y ESTA EJERCIENDO LO QUE SE NECESITA Y NO LO QUE ELLOS CREEN QUE SE NECESITA, LO QUE LA GENTE ESTA PIDIENDO Y AL SERVICIO Y CON EL PRESUPUESTO DE LA GENTE, CABE MENCIONAR QUE ES UNO DE LOS AYUNTAMIENTOS MAS LIMPIOS QUE YO HE CONOCIDO EN EL TIEMPO QUE LLEVO VIVIENDO AQUI, QUE SON CASI 10 AÑOS, POR LO TANTO CREO QUE SE HA LLEVADO MUY MUY BIEN, LAS FESTIVIDADES HAN SIDO MUY BUENAS, CREO QUE LA GENTE EN GENERAL ESTA CONTENTA, YO ME SIENTO, ME SIENTO, MUY BIEN TODO HA SIDO BASTANTE CLARO Y LIMPIO SOBRE TODO.</p>
------------	--

1.- BUROCRACIA	<p>ES UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DONDE SE TIENE QUE SEGUIR CIERTOS PASOS, CIERTAS BARRERAS PARA PODER OBTENER UNA RESPUESTA A CERCA DE ALGO.</p>
2.- BUROCRATA	<p>EL QUE LLEVA A CABO ESE SISTEMA EN ALGUAN OFICINA DE GOBIERNO, EN ALGUNA VENTANILLA DE ATENCIÓN DE GOBIERNO.</p>
3.-OPINIÓN	<p>PARA MI LA BUROCRACIA EN SI YA ES UN SISTEMA MALO, INDEPENDIENTEMENTE SEA EL AYUNTAMIENTO O NO, PARA MI LA BUROCRACIA ES UN PROBLEMA, PORQUE SON DEMASIADOS OBSTÁCULOS PARA PODER LLEGAR A UN PUNTO ESPECIFICO. EN EL AYUNTAMIENTO PUES, COMO DIGO, ES IGUAL, NO CAMBIA, DE UN AYUNTAMIENTO A OTRO, SIGUE SIENDO UN TRAMITE TRAS UN TRAMITE, ENGORROSOS Y REPETITIVOS.</p>

Cito algunas de las opiniones de los ciudadanos:

- ⇒ “En general las cosas creo que están bien”.
- ⇒ “Existe excesiva amabilidad al ir a pagar el predial, se nota que capacitaron a las señoritas, pero el trato llega a ser un tanto falso, o será que no estamos acostumbrados, eso debe de ser, pero del trato de una oficina a otra es muy diferente, hasta asusta”.
- ⇒ “No hacen caso en Alumbrado Público he llamado diez veces en el curso de dos semanas , en cambio en el 072 te tratan muy bien, llamé sólo una vez y recibí respuesta”.
- ⇒ “Estoy contenta porque Morelia está muy limpio”.
- ⇒ “Me trajeron de escritorio en escritorio, todo para un mugroso apoyo, estoy vuelta y vuelta y ni me resuelven, ya la señorita me ve venir y me pone una cara, que uno no sabe si le da coraje o pena, pero es que lo necesito”.
- ⇒ “La señorita (módulo de información) me dijo a dónde me tenía que dirigir, así uno no anda como loco vuelta y vuelta”.
- ⇒ “Que bueno, que ya se fue (refiriéndose a una empleada del Ayuntamiento que dejo de serlo) era bien grosera.
- ⇒ “Yo estoy bien contenta con Fausto, luego, luego me resuelve y su secretaria es bien amable”.

Lo anterior es sólo para ejemplificar el pensar del ciudadano, que como se mencionó anteriormente solo se citan algunas, pues en esencia dicen lo mismo, se puede observar que el pensar de cada autor de las frases es distinto, y en el caso del sondeo realizado en el ante – proyecto, se menciona el tema de la burocracia que no se toca de manera formal en esta investigación, pero los resultados que arroja de opinión sobre los servidores públicos y el Ayuntamiento, me parecieron de vital importancia para ejemplificar el sentir del contribuyente.

CAPÍTULO 5

Podemos llegar a la conclusión, al realizar un análisis, que el ciudadano tiene una imagen favorable del Ayuntamiento, lo que éste en realidad desea proyectar en general, y que la diferencia entre que ésta imagen permanezca o no es el trato y servicio que recibe el contribuyente al realizar un trámite.

CAPITULO 5

SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DEL AYUNTAMIENTO DE MORELIA 2002-2004

Los mensajes que emite el servidor público son de suma importancia, pues es el trato directo y personal que tiene el Ayuntamiento con cada uno de los contribuyentes.

Es la reafirmación que espera encontrar el ciudadano de la imagen corporativa que tiene de la institución, al no ser congruente la imagen con el servicio todo el trabajo hecho por una parte de los funcionarios se viene abajo.

La calidad de una buena imagen no es válida si no está sustentada en la congruencia de la identidad de la institución que se debe de reflejar en el servicio que ofrece.

Viéndolo desde un punto mercadológico, los teóricos de la publicidad mencionan que no hay mejor estrategia de publicidad que la que se lleva de boca en boca, pues sirve como testimonio para reforzar la imagen que los públicos tienen, en este mismo caso puede resultar lo contrario, es decir, si el contribuyente no se va satisfecho con el trato que se le dio, naturalmente se lo comunicará a cuanta persona se encuentre, lo que cambiara en cadena la percepción que se tiene sobre la imagen que se ha propagado.

Aportar el valor como persona al contribuyente con un buen servicio, garantizará la satisfacción del mismo, y como resultado final el completar el círculo de imagen corporativa que la institución desea brindar, lo que trae conformidad, cambio de percepción y credibilidad para poder contar con ese segmento de personas para actividades futuras.

A continuación presento sugerencias para mejorar la Imagen corporativa del H. Ayuntamiento, hechas en base al análisis realizado con anterioridad y sustentado en la teoría que se manejó en los primeros capítulos de este trabajo, cabe hacer mención que aún cuando el análisis se hizo a la administración 2002-2004, las sugerencias pueden ser aplicadas en posteriores administraciones, pues el organigrama del Ayuntamiento sigue siendo el mismo de un período a otra, salvo la creación de nuevos organismos.

5.1 Creación del Departamento de Relaciones Públicas, Calidad en el Servicio e Imagen

La sugerencia principal que a su vez engloba a todas, es la creación de un Departamento de Relaciones Públicas e Imagen, ya que es de suma importancia para una organización, a continuación se presenta la justificación, motivo y propuesta del por qué de este Departamento.

Al analizar la parte de las Relaciones Públicas del Ayuntamiento de Morelia, pudimos darnos cuenta, que éstas sólo pertenecen al Despacho del Presidente, que cabe hacer mención se han desarrollado de una muy buena forma, ya que durante la administración el Presidente Municipal gozó, como tal, de la simpatía de los públicos internos y externos.

Es también una realidad que se ha descuidado la parte de los públicos internos, pues aún cuando los empleados del Ayuntamiento tienen una buena imagen del Presidente Municipal, se sienten insatisfechos por muchos aspectos y poco tomados en cuenta en muchas ocasiones, sienten que si se esfuerzan es en vano pues no hay quien lo reconozca o una muestra de gratitud, o bien, en el peor de los casos no saben para qué están trabajando, no conocen los objetivos, las metas o la ideología que sigue la Institución.

Hay constantes quejas por parte de los empleados del Ayuntamiento de un nivel jerárquico menor a Jefes de Departamento, que muchas veces estos empleados son quienes más contacto tienen con los contribuyentes, pues digamos hacen el trabajo técnico o práctico de las Dependencias, y al estar insatisfechos, naturalmente lo reflejan al público con quejas de sus compañeros, jefes o hasta de la misma Institución.

Otro factor importante, es el que aún habiendo una identidad corporativa, un logotipo bien establecido que es el que da uniformidad a las dependencias, no hay un organismo que se encargue de la Imagen del Ayuntamiento como tal, cada Dependencia elabora su publicidad, que naturalmente es supervisada por Presidente, Secretario del Ayuntamiento u el mismo Secretario a cargo de la Dependencia por formar parte de un proyecto o programa que lanza el Ayuntamiento, no hay una instancia que regule esta actividad, que tenga el control y conocimiento de todo lo que el Ayuntamiento está haciendo por su imagen.

Por todo lo anterior, es que propongo se cree un Departamento de Relaciones Públicas, Servicio e Imagen, que se encargue de que todos los elementos tanto internos como externos que tienen que ver con la Institución se sintonicen de tal forma que proyecten la Imagen que el Ayuntamiento quiere dar, de antemano se sabe que sería imposible poner en práctica esta sugerencia en la administración en la que se basó este trabajo, pero sí podría servir como antecedente para posteriores administraciones.

Los tiempos actuales son difíciles para cualquier organización, la heterogeneidad de los diferentes públicos que la componen hacen aún más complicado el proceso de unidad, ya que los conflictos existentes que pueden originarse en las organizaciones, tienen su raíz en las actitudes de las personas con las que se trata diariamente.

La actitud y cooperación de los miembros que integran una institución es de vital importancia para cerrar de una forma correcta el círculo de comunicación de imagen que una institución o empresa quiere proyectar.

El éxito de los nuevos retos y cambios existentes dependen, en gran medida, de lo bien que se comuniquen para conseguir no sólo la comprensión de éstos, sino el apoyo de los diferentes públicos que integren a la organización.

La administración del H. Ayuntamiento de Morelia 2002-2004, carece de una Coordinación de Relaciones Públicas Internas, cuenta con la Coordinación de Relaciones Públicas del Despacho del Presidente que se dedica sólo a los asuntos de éste.

A manera de sugerencia, es de vital importancia crear una Coordinación de Relaciones Públicas que englobe tanto el trato con los públicos externos como los internos, ya que en base a la observación participante que se realizó en el año 2003 y parte del 2004, los empleados se sienten insatisfechos por el trato desigual que se les brinda, es decir, hacen la observación de que en muchas ocasiones no conocen metas, objetivos de sus áreas, no saben para qué están trabajando, además de recibir poca información e incentivos como felicitación, recreación y otros que no son propiamente económicos.

La carencia de una coordinación de Relaciones Públicas puede originar una deficiencia de la institución con sus públicos internos y externos, provocando como consecuencia un desconocimiento de los servicios y beneficios que se obtienen y una falsa imagen de la institución.

He llegado a la conclusión de que para cerrar el círculo de una buena proyección del mensaje que forma la Imagen Corporativa del Ayuntamiento, hace falta crear una instancia que se ocupe de los empleados, que se sientan satisfechos para que den un buen trato a los contribuyentes.

Además de que esta instancia deberá hacerse cargo de lo que corresponde a la imagen emitida por el Ayuntamiento en todas sus instancias, para que todo conlleve a una congruencia en la Imagen Corporativa.

Los públicos principales, son; los funcionarios públicos en general sin importar la jerarquía. En el externo, los contribuyentes con la administración pública, así como iniciativa privada, turismo y otros gobiernos y embajadas con las que interese la relación.

Los públicos están acostumbrados a ver resultados rápidos y tangibles, a menudo los resultados de las inversiones en relaciones publicas son intangibles, pero quien dice que son un gasto, desconoce el hecho de que son una inversión y el dinero utilizado en éstas a mediano y largo plazo proporciona mayores utilidades de lo que se cree.

Al formar un Departamento de Relaciones Públicas, Servicio e Imagen ayudaría a :

- ⇒ Tener una identidad bien definida, base importante para la proyección de una imagen adecuada.
- ⇒ Clima agradable que ayude a los servidores públicos a desempeñar sus labores de la mejor forma.
- ⇒ Mejora en el uso de los canales correctos de comunicación.
- ⇒ Al seguir los canales adecuados de comunicación, los funcionarios estarían mejor informados, lo que ayudaría a que desempeñaran mejor sus labores por saber cuales son los objetivos y resultados, es una forma de incentivo, lo contrario a no saber por que se está trabajando.
- ⇒ Fomentar el compromiso y los valores de la institución, hacer que el funcionario tenga un sentido de pertenencia y lealtad.
- ⇒ Programar de manera adecuada la Imagen de Comunicación.

- ⇒ Medir la aceptación social que está teniendo cada una de las campañas que lleva a cabo el Ayuntamiento.
- ⇒ Buscar dar al contribuyente ese plus que siempre se busca, el servicio, la buena atención que evitaría tantos problemas y quejas a la Institución.
- ⇒ Examinar con periodicidad el manejo de la Imagen.
- ⇒ Hacer auditorias de servicio a las dependencias para garantizar el cerrar el círculo de comunicación que nos llevará a tener una imagen correcta.
- ⇒ Organizar cursos y talleres que brinden los conocimientos básicos para brindar un buen servicio, mismo que posteriormente será auditable.

Habrá que recordar que la mejor forma de conocer las fuerzas y debilidades de una institución es a través de sus públicos internos, solo brindándoles la confianza y libertad necesaria para que estos se expresen libre y adecuadamente sobre su " pensar " de la institución, ya que son ellos quienes hacen uso directo de todos los servicios y quienes lo brindan . Sólo así podrán conocer y dar solución a los puntos débiles de las instituciones al mismo tiempo que se lograran conservar y resaltar puntos fuertes, para posteriormente dar soluciones adecuadas.

Naturalmente, este organismo deberá dividirse en dos importantes áreas, al de Relaciones Públicas Internas, para los públicos internos, y las externas que seguirán estando directamente vinculadas al Presidente Municipal y seguirá con las actividades que hoy en día tiene, pero que al ser unidas garantizan el seguimiento de una misma línea y una complementación que nos llevará a la proyección de la imagen que deseamos dar.

Se sugiere que en lo que respecta a las Relaciones Públicas Internas se debería de trabajar en los siguientes puntos para reforzar la Imagen que el Ayuntamiento desea proyectar:

- Elementos de identidad

El manejo del logotipo, sus formas y colores son un buen recurso para la asociación de un Gobierno Municipal que está trabajando con el turismo como recurso primordial, por la asociación de iconos y símbolos que connotan una de las principales joyas arquitectónicas de nuestra ciudad.

Se propone posicionar un lema para el Ayuntamiento como Institución, es cierto que se han manejado varios slogans de acuerdo a las campañas y programas que se emiten, pero falta identificar con una frase lo que la Administración tienen como objetivo pilar, una frase concisa que se asocie directamente con el logotipo y que además complete lo que este nos quiere decir. Los slogans son pasajeros, permanecen sólo durante una campaña específica, el lema de una institución proyecta la visión, misión y objetivos de la misma en una frase corta, que se pretende sea parte del inconsciente colectivo y por lo tanto forme parte de la imagen del Ayuntamiento.

Debe de mantenerse el manejo del logotipo y del escudo como hasta ahora se ha llevado a cabo, en los automóviles, carteles, hojas, plumas, tazas, ropa, mantas, pendones, letreros de señalización, etc., pero sobre todo seguir usando recursos tan ingeniosos como los antifaces que se repartieron a los niños con motivo de las "Fiestas de Mayo 2003" y las "Fiestas de Septiembre 2003", el logotipo tiene una imagen muy fresca que se presta para innovar con él.

Detalles diferentes como el de los antifaces, hacen que el logotipo del Ayuntamiento se posicione desde los ciudadanos más pequeños, hasta los de la tercera edad que observan de una manera agradable el que la Institución tengas un detalle especial con los niños. El que el ciudadano porte de tan buena forma el logotipo del Ayuntamiento hace que este se posicione de una excelente manera en el imaginario colectivo de Morelia, y nos garantiza que tiene una buena aceptación, pues al ser algo más personal y el público no rechazarlo, por el contrario portarlo o incluso

pedirlo, puede ser también una manera de medir si la imagen que se está proyectando tiene el éxito que se esperaba en una de sus partes.

En lo que se refiere a la imagen visual se ha manejado de una manera adecuada, pues al emitir revistas, folletos, carteles, pendones, trípticos, se ha tenido un cuidado especial de seguir una misma línea y que las imágenes que se proyectan en los antes citados concuerden con el logotipo del Ayuntamiento, la recomendación es seguir cuidando la imagen de la misma forma y no regresar por economía a los carteles y folletería de baja calidad que muchas veces emiten instancias gubernamentales o por falta de presupuesto o por no que dar una imagen de ostentosos, pues lo único que se logra es que parezca que los eventos que realizan las instituciones gubernamentales son de baja calidad, desmerece desde la invitación, recordemos que a la larga lo barato sale caro, mantener esa imagen que se conjuga con la iniciativa privada, mostrar que es un gobierno de calidad.

- Comunicación verbal

El discurso que manejan los servidores públicos entre ellos y con los públicos exteriores es de suma importancia, pues es la conjugación entre la comunicación verbal y la no verbal lo que proyecta la imagen hacia quien nos interesa que reciba el mensaje.

Se sugiere que se den cursos a los empleados en general por áreas, es decir, tanto a los que están en atención al público directamente, como los administrativos, chóferes, repartidores, secretarios, directores, jefes de departamento, inspectores, etc., por que tarde o temprano todo funcionario público tiene contacto con personas ajenas a la institución, estos cursos se basarían en el manejo de un lenguaje Institucional, marcar claramente las pautas de lo que se puede y no se puede decir en la institución.

Es importante que al llegar a una Institución y requerir un servicio, los que ahí laboran nos den la mejor instrucción, así como el mejor trato, marcar en gran medida el nombre de la Institución, los personajes claves, pero sobre todo hacer sentir a la gente que los impuestos que están pagando si bien no alcanzan para solucionar todos los problemas que embargan al municipio, si por lo menos son suficientes para recibir un buen trato a la hora de solicitarlo.

Es una realidad, que al ir a una oficina de gobierno, o bien a una oficina de alguna institución privada no siempre obtendremos lo que queremos, pero debemos concienciar al funcionario público en como decir las cosas, aprender a decir no, de una manera adecuada es tan o más importante que dar un sí o solución a las cosas.

- Comunicación no verbal de los servidores públicos

Como se menciona en el punto anterior, la comunicación no verbal debe de ser congruente con lo que nuestra boca emite, es decir, se debe de capacitar al funcionario público para dar el mejor servicio al contribuyente, para eso cabe hacer mención que debemos poner especial énfasis desde la colocación del personal, debemos realizarlo por perfiles, porque pudimos darnos cuenta que mucho de los empleados no están satisfechos con su trabajo porque no tienen las aptitudes que se necesitan para determinado puesto.

Esto quiere decir, que desde la selección de personal debe ser de manera cuidadosa, al igual que la colocación en el puesto. Es una realidad que existen sindicatos en el Ayuntamiento y que en la mayoría de las ocasiones es difícil remover a una persona de su puesto aunque no esté desempeñando bien su trabajo, pero aún así debemos capacitarlos hasta lograr un trato equitativo hacia el contribuyente.

Impartir talleres, donde se marque al servidor público el comportamiento que debe de tener dentro de las instalaciones para lograr como institución el tener una imagen correcta.

- Espacios

En lo que respecta a las áreas de trabajo, se deben tener lo más limpias posibles, se sugiere cuidar, sobre todo en las oficinas diferentes a Palacio Municipal, el que los empleados tengan un lugar donde estar si no se está laborando por lapsos cortos, determinar horarios de descanso o alimentos para que no se consuman éstos dentro de las instalaciones o sobre todo a la vista del público.

Se sugiere que en las oficinas de Manantiales, donde se ha logrado tener unas instalaciones adecuadas y bien señalizadas, se retiren los letreros temporales hechos a manos y con colores que rompen con el esquema, cambiar éstos por hojas con el logotipo del Ayuntamiento hechas a computadora, revisar la ortografía, con un buen tamaño de letra y estar al cuidado de que estén en buen estado, pues estos pequeños detalles hacen que desmerezca el resto de la inversión hecha en serigrafía de los letreros de señalización de cada una de las cajas, oficinas, módulos, nos connota la idea de que sólo se puso cuidado en las instalaciones cuando se construyeron, y que ahora se hacen las cosas rápidamente y sin importar mucho, sólo por sacar rápidamente el trabajo.

Tal parece que pequeños detalles como éste, podrían pasar de inadvertidos, pero es una realidad que el secreto de la buena imagen está en los detalles, en lo que aparentemente no notamos, pero se nos queda grabada una buena impresión.

Sugerencias para mejorar las Relaciones Públicas Internas:

1.- Fomentar constantemente por parte del jefe hacia los empleados los valores de la institución, pues es necesario que quien tiene el liderazgo ya sea natural o impuesto este recordando a sus subordinados lo que aquí venimos a hacer, los cursos podrían ser sólo la base, pero el refuerzo constante es lo que nos dará la convicción sobre diversos temas. No es lo mismo que alguien ajeno a lo que pasa en mi oficina me diga que es lo que tengo que hacer, a que mi jefe esté constantemente recordándome cuáles son mis deberes y cómo debo actuar en base a los valores de la institución.

2.- Fomentar la igualdad y respeto en todas las jerarquías.

3.- Muro informativo: en el que aparezcan los logros y objetivos de la administración de acuerdo a la dependencia correspondiente, esto hará que el empleado sepa por qué está trabajando, qué fue lo que logro, ayudará a no sentir que sólo recibe órdenes, pues muchos no saben el por qué de su trabajo.

- se modificará cada mes.
- contará con información respecto a los objetivos y logros del mes.
- felicitaciones.
- La fecha y hora de las siguientes reuniones.
- El responsable será el encargado de comunicación de la dependencia que reunirá la información de cada uno de los departamentos, misma que será condensada con el jefe.

5.- Viernes social: donde en un lapso de 30 minutos los empleados convivan, entre ellos y su jefe de manera informal, lo que permite que haya muestras de agradecimiento y compañerismo así como propiciar el limar asperezas. Después de este tiempo, los empleados regresarán a sus labores.



6.- Que cada administración por trimestre se preocupe por capacitar a todos los empleados en general y no sólo a los empleados de nuevo ingreso.

7.- Al inicio de cada semana, el jefe deberá realizar una junta con todos sus empleados donde les informe de los logros obtenidos durante la semana anterior así como los objetivos de la siguiente.

- Capacitación de los empleados

Es importante que todos los empleados reciban capacitación de acuerdo a su área, es decir en materia de informática, administrativa o bien según el cargo que desempeñen. Todos deberán tomar cursos y talleres sobre atención al público y servicio.

Debemos decir, que uno de los puntos más sobresalientes es que los Secretarios y Directores sepan cuáles son los valores, los lineamientos a seguir para que puedan transmitirlo a sus subordinados, no puede mandar alguien que no sabe a ciencia cierta lo que está haciendo, no puede corregir si no tiene conocimiento.

Otro punto importante es que no sólo los servidores públicos de nuevo ingreso tomen el curso sobre los elementos de identidad del Ayuntamiento, pues hay servidores que tienen años trabajando en la administración pública y nunca se les ha capacitado, éstos se encuentran en desventaja con quienes toman cursos, o simplemente la forma de trabajar es distinta, porque pueden tener la ideología de administraciones atrás pues nadie se ha preocupado en informarles cuál es la de esta administración.

Los manuales de instrucción, de bienvenida y el material que se reparta entre los servidores públicos tendrá que ser de similar calidad al que se reparte a los públicos externos, pues el que hoy se maneja es poco atractivo y de baja calidad, al un funcionario hacer una comparación entre lo que se reparte de manera gratuita a la sociedad y lo que a ellos se les brinda, podrá darse cuenta de la diferencia y lejos de sentirse incentivado por la instrucción , curso o material podría sentirse ofendido o relegado por la diferencia en la calidad que hay entre un material y otro.

5.2 La importancia del comunicador en el servicio público.

Como último punto está la importancia del comunicador en el servicio público, muchas personas tienen la idea errónea de que un Licenciado en Ciencias de la Comunicación se dedica exclusivamente a medios, por lo tanto son contratados en el área de Comunicación Social, pero además de esto un comunicador tiene las habilidades para mejorar los procesos en la comunicación organizacional, mejorar la imagen llevar a cabo las Relaciones Públicas de las Instituciones, pero sobre todo coadyuvar con sus conocimientos a mejorar y/o reafirmar la imagen que una institución tiene.

Pablo Arredondo Ramírez en su ensayo *El Estado y la Comunicación* menciona que gobernar es en buena medida un acto comunicativo; un acto que supone relaciones informativas tanto simbólicas entre la sociedad y el aparato estatal (1992: 39-41).

Arredondo sostiene en el mismo ensayo que el Estado "moderno" está supeditado a jugar un papel comunicativo de relevancia, sea como productor, consumidor, difusor o controlador de información. Específicamente, dice, se puede argumentar que el ejercicio del gobierno y administración pública de una sociedad es esencialmente una tarea que nutre de "insumos" informativos y que expresa , igualmente, en "productos" informativos.

Además de lo anteriormente mencionado, el comunicador tiene la facultad de:

- ⇒ Visualizar, organizar y coordinar actividades estratégicas de información vinculadas con la Administración de los Recursos Públicos.
- ⇒ Coordinar acciones comunicacionales relacionadas con el control social.
- ⇒ Formar, coordinar y proyectar acciones informativas que pretenden responder a las demandas de los públicos externos para coadyuvar a generar una estabilidad social.
- ⇒ Asesorar, es decir como analista de los problemas que aquejan a la sociedad, de tal manera que sus observaciones o proposiciones sirvan a los directivos que han de tomar las decisiones. Deberá en base al análisis interpretar las condiciones de la sociedad y en consecuencia elaborar planes, programas y proyectos de acción gubernamental para las diferentes ramas en las cuales funciona la administración pública.
- ⇒ Estudiar y analizar los procedimientos y métodos de trabajo de tal manera que lo que en la institución se realiza vaya acorde con lo que la sociedad necesita, es decir mejorar la Comunicación Organizacional de la Institución para que se refleje en los procesos y éstos a su vez en la respuesta a la ciudadanía.
- ⇒ Deberá conocer el rendimiento de los servidores públicos, con el propósito de preparar mecanismos de formación, especialización y actualización en sus áreas.
- ⇒ Facultad de fungir como Directivo, es decir como responsable directo de organismos públicos, elaborar planes y proyectos de su entidad considerando los planes y objetivos que la institución persigue para ejecutarlos de la mejor forma. Llevar un control del órgano administrativo bajo su responsabilidad y manejar eficientemente los recursos que se la han destinado para llevar a cabo determinadas acciones.

La coordinación de información, relaciones e imagen debe de estar en manos de una persona especializada en el tema, esto ayudará a simplificar los procesos y a

proyectar lo que en realidad una institución desea, sustentado en bases teóricas y prácticas que la formación de un Comunicador da. La comunicación es mucho más que una simple herramienta laboral, el uso adecuado de diversas técnicas y medios, el mismo uso adecuado de la comunicación nos dará la fórmula para eficientar y optimizar los recursos que llevará a una correcta proyección de imagen de una institución.

CONCLUSIONES:

Al concluir está investigación podemos observar datos interesantes que nos reflejan el por qué no se puede cerrar el ciclo que se necesita para proyectar una imagen adecuada de una institución, es éste caso la de el Ayuntamiento de Morelia en la administración 2002-2004.

Los supuestos básicos que marcaron la pauta de la investigación fueron que el Ayuntamiento de Morelia ha mostrado un interés particular en la conformación de una buena imagen, los funcionarios de alto nivel son congruentes con el interés del organismo por proyectar una imagen favorable, sin embargo, los empleados de bajo nivel, en su mayoría, no contribuyen a esto, debido al mal trato que ofrecen a los ciudadanos.

Lo que nos llevó a plantearnos como objetivos generales el conocer la propuesta de manejo de imagen del Ayuntamiento de Morelia, conocer la manera en que el trabajo de los servidores del Ayuntamiento de Morelia afecta la imagen de la institución y conocer la imagen que tiene el público del Ayuntamiento de Morelia.

Esto, nos remite a objetivos particulares como evaluar la comunicación no verbal de los servidores públicos del Ayuntamiento de Morelia, evaluar la comunicación verbal de los servidores públicos, describir los elementos de la imagen corporativa propuestos por el Ayuntamiento de Morelia y analizar la imagen corporativa del mismo.

Para lograr lo anterior la metodología utilizada fue un análisis hecho en base la observación participante ya que nos interesaba saber el por qué de este fenómeno y no solo obtener datos duros que nos señalizaran que había un problema, pero que en la mayoría de los casos no marcan el camino para dar posibles soluciones, también nos valimos de la entrevista para completar ciertos aspectos de la investigación.

Al observar por espacio de ocho meses las instalaciones y a los servidores públicos del Ayuntamiento de Morelia, desglosar los datos para el análisis y posteriormente realizar el último antes mencionado, sustentado en las teorías sobre la Identidad e Imagen Corporativa, pudimos comprobar que:

La Imagen Corporativa del Ayuntamiento de Morelia 2002-2004, partiendo de que la sociedad no tiene la imagen que el Ayuntamiento de Morelia quisiera que tuviera sobre sí, es decir, ésta no es mala, por el contrario, esta administración ha tenido un especial cuidado con el manejo de su imagen, esto lo sabemos debido a que en el diario vivir en la ciudad de Morelia no encontramos notas en los Medios de Comunicación de fuertes conflictos por parte de la administración mencionada, la sociedad en general está satisfecha. Dentro de los supuestos básicos se maneja que no se tiene una imagen adecuada debido a que los servidores públicos de menores jerarquías no dan un buen trato al contribuyente al solicitar un servicio.

Con el transcurso y la conclusión de la investigación podemos reafirmar lo que en un principio suponíamos, el contribuyente destruye la buena imagen mental que se ha logrado a través del posicionamiento de determinados elementos de la identidad del Ayuntamiento de Morelia como institución, debido al mal trato que reciben por parte de algunos funcionarios .

Concluimos, que en gran medida el mal trato se debe a que la gran mayoría de los funcionarios de bajo nivel no se sienten tomados en cuenta por estar desinformados sobre objetivos, metas e ideologías importantes para realizar sus labores, expresan que no se sienten incentivados a trabajar pues no existe reconocimiento alguno o gratitud.

Esto se debe a que no hay un organismo dentro del Ayuntamiento que se encargue de la atención de los públicos internos, que hay una mala comunicación

organizacional que se ve reflejada en el entorpecimiento de los procesos y servicio que se le da al contribuyente.

Es por lo anterior que una de las principales sugerencias de esta investigación es la creación de un Departamento de Relaciones Públicas, Servicio e Imagen, pues existe la Coordinación de Relaciones Públicas del despacho del Presidente, que realiza una buena labor, pero al no atender los públicos internos se ve reflejado en el exterior, y naturalmente acaba con la buena imagen que se crea por un lado y se destruye por el otro por no completar los procesos, además de que éste debe de ser dirigido por una persona que tenga los conocimientos y la formación adecuada, para planear y ejecutar de una forma correcta cada una de las acciones que el Ayuntamiento realice.

Estas sugerencias se formularon con el objetivo de ser propuestas y en la medida de las posibilidades de la siguiente administración, ser tomadas en cuenta para mejorar el servicio y a su vez los procesos de la administración siguiente, para eficientar la administración pública que se ve directamente reflejada en los morelianos.

La congruencia entre la identidad y la imagen de una Institución es la que dará el éxito y mantendrá cautivos a los clientes en el caso de una empresa, pero satisfechos a los contribuyentes en el caso del Ayuntamiento de Morelia.

BIBLIOGRAFIA:

1. AARON, R., Max Weber, el político y el científico, España, Alianza Editorial, 2002.
2. ANDA, C., Introducción a las Ciencias Sociales, México, Editorial Limusa, 1997.
3. Apuntes de la materia de Comunicación Organizacional del Octavo semestre de la Carrera en Ciencias de la Comunicación.
4. Apuntes de clase basados en Curso de posgrado en investigación educativa, Escuela "Marina Vilte" CTERA, Facultad de Filosofía y Letras U.B.A, Universidad Nacional de Comahue, República de Argentina, Recopilación de fichas elaboradas por María Teresa Sirvent.
5. ARREDONDO, P. El Estado y la Comunicación. Dilemas frente a un proyecto modernizador dentro del libro El Nuevo Estado Mexicano IV. Estado y Sociedad, México, Edit. Nueva Imagen 1992.
6. BARBERO, J., Problemas de la Comunicación y la Cultura.
7. BONILLA, Carlos. La Comunicación: Función Básica de las Relaciones públicas, Edit. Trillas, México. 1990.
8. CORRAL, M., La ciencia de la Comunicación en México, Ed. Trillas, México, 1991.
9. COURTES, J., Levi-Strauss et le contraines de la pensée, Mame, París, 1973.
10. COVO, M., Conceptos comunes en la metodología de la investigación sociológica, México, UNAM, 1973.
11. CUTLIP, S., CENTER, A., Relaciones Públicas Eficaces, Editorial Gestión 2000, 1952.
12. DAVIS, F. La Comunicación no verbal, Estados Unidos, Alianza Editorial, 2000.
13. DE LA GARZA TOLEDO, E., coordinador, Hacia una metodología de la reconstrucción. Fundamentos, crítica y alternativas a la metodología y las técnicas de investigación social. Universidad Autónoma de México, Editorial Porrúa, México, 1988.
14. FERRER, E. Información y comunicación, F.C.E., México, 1997.
15. GOLDHABER, G., Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México, 1998.
16. GOLEMAN, D. La inteligencia emocional, México, Vergara, noviembre 2001.
17. GOMEZJARA, F., Sociología, México, editorial Porrúa, 1998.
18. GORDOA, V., Imagología, Editorial Grijalbo, México, 2003.
19. GRYM, C., El arte de saber conversar, México, Editorial Azor, 1977.
20. HORVITZ, J., Apuntes de clase.
21. IND, N., La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces, Madrid, Editorial Díaz de Santos, 1992.
22. KNAPP, M. La comunicación no verbal - el cuerpo y el entorno, México, Paidós, 1999.
23. LOPRETE, C., El arte de hablar en público, México, Editorial Época, 1985.

24. LOZANO, C. Teoría e investigación de la comunicación de masas, México, 1996.
25. LOZANO, F. Manual Práctico de Relaciones Públicas, 4ta edición, Edit. Revista internacional de Comunicación José Ortega y Gasset, Madrid 1989.
26. Manual de Ingreso del Funcionario Público Municipal del H. Ayuntamiento de Morelia 2002-2004
27. MARSTON, J., Relaciones Públicas Modernas, Edit Trillas, México 1990.
28. MARTINEZ, A. Comunicación organizacional práctica, Editorial Trillas, México, 1997.
29. Mc QUAIL, D. Introducción a la Teoría de Comunicación de masas, Prados com., México, 1997.
30. MONTANER, MOYANO, ¿Cómo nos comunicamos? Del gesto a al telemática, México, 1999.
31. NAFINSA, Estudio para el diseño de la imagen institucional, 1997.
32. Public Relations new : Primer boletín Semanal sobre Relaciones Públicas.
33. Relaciones Públicas Modernas, México, Mc Graw-Hill, 1988.
34. RESTREPO SÁNCHEZ, L., ESTUDIO: La influencia de la comunicación no verbal en la conducta no asertiva de los alumnos del CLEI 4ºB del Liceo Integrado para jóvenes y adultos "Mesa y Posada" del Municipio Envigado, Universidad Antonio Nariño, Medellín, 2000.
35. RIOS, J., Relaciones Públicas; Su administración en las Organizaciones. Edit. Trillas, México 1993.
36. ROSELLI, E., Imagen Corporativa, México, Ediciones G. Gili, S.A. de C.V. , 1991.
37. SMITH, O., Marketing de imagen, México, 2001.
38. STEPHEN, R. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, México, Editorial Paidós, 1995.
39. TAMAYO, M., El proceso de la investigación científica, México, Editorial Limusa, 2001.
40. TOUSSAINT, F., Critica de la información de masas, México, Editorial Trillas, 1990.
41. VAN DIJK, El discurso como interacción social. Estudio sobre del discurso II. Una introducción multidisciplinaria, Gedisa Ed., Barcelona, 2000.
42. VARGAS, G., Más sobre la imagen del éxito, México, Mc Graw Hill, 1999.
43. www.morelia.gob.mx, consultado el 24 de mayo del 2004 para obtener información sobre la Contraloría Municipal.
44. ZORRILLA, S., Introducción a la metodología de la Investigación, México, Aguilar, León y Cal Editores, 1996.

