

Facultad de Psicología
Carrera de Comunicación Social



**Trabajo de Diploma presentado en opción al título de
Licenciada en Comunicación Social.**

Tema: Propuesta de Estrategia orientada a la comunicación de los rasgos identitarios del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”.

Autor: Anamary Pérez Fernández.

Tutor: Lic. Elizabeth González Ocaña.

Co-Tutor: Msc. Carlos Díaz Ramos.

Santa Clara

2013 - 2014

EXERGO

"Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia."

Robert Papin.

DEDICATORIA

A mis padres, por ser pilares fundamentales en mi vida y en mi educación, sin ellos no hubiera sido posible realizar este sueño.

Su tenacidad y lucha incansables los convierte en mi gran ejemplo a seguir, aportándome las energías necesarias en cada momento de decline y cansancio.

A ellos, con quienes me siento en deuda por todos sus desvelos, dedico este título con todo mi AMOR.

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá y mi papá por apoyarme incondicionalmente, por brindarme los mejores consejos, por hacerme sentir segura, por quererme tanto y por ser las personas más importantes de mi vida.

A mi hermano, por confiar y sentirse orgulloso de mí.

A mi novio por darme la oportunidad de saber lo que es amar. Por controlarme, soportarme y amarme siempre, Oma.

A Elizabeth por su paciencia y dedicación, por poner todos sus conocimientos en función de esta investigación. Por ser una de las personas más fuertes que he conocido, le deseo lo mejor.

A mis abuelos por la ternura de sus sabios consejos.

A mis amigas Ailin y Cindy por tantos años de amistad, por los momentos felices y los no tan felices, por ser tan especiales, por quererme y estar siempre a mi lado.

A mis loquitas del 302 A, **Arlenys, Meyvis y Liseydis** por regalarme estos cinco años de amistad.

A Ketty y Rudy, quienes me han visto crecer y han contribuido a mi formación.

A Juan Carlos por transportarme sin reparos hacia la Universidad.

A los compañeros del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”, en especial a **Carlos, Corcho y Maylín**.

A mis suegros y mi cuñado por su preocupación y ayuda en este proyecto.

A Tania, por ayudarme en uno de los momentos más difíciles de mi vida, por darme una lección de amistad.

“A todos”, una vez más

Muchas Gracias.

RESUMEN

La reciente creación del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” y el consiguiente desconocimiento de los públicos sobre su existencia, motiva la demanda del estudio entre sus miembros. De la necesidad de dar a conocer una nueva organización, parte la propuesta de diseñar una estrategia de comunicación publicitaria que integre en su mensaje los rasgos identitarios de la organización.

Para lograr este propósito, primeramente se recopiló toda la bibliografía posible procedente de otras áreas del conocimiento, y seguidamente se puntualizaron las categorías identidad corporativa (rasgos históricos, físicos y culturales) y estrategia de comunicación (pasos).

La investigación se desarrolló desde la metodología cualitativa, a partir de la utilización del método etnográfico. La muestra quedó conformada por informantes e informantes clave. Las técnicas de investigación utilizadas fueron: análisis de documentos oficiales, observación participante, cuestionario y la entrevista semiestructurada y en profundidad.

Las conclusiones y recomendaciones se encaminan a la continuidad de la investigación y a la búsqueda de soluciones, con el propósito de alcanzar el reconocimiento e identificación de los rasgos identitarios del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”.

La propuesta de la Estrategia de Comunicación para los públicos objetivos de la organización y las acciones que de ella se despliegan, están encaminadas al reconocimiento e identificación del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” y a la superación de las deficiencias detectadas en el diagnóstico.

Palabras claves: Identidad Corporativa, Rasgos Identitarios, Estrategia de Comunicación.

ABSTRACT

The recent creation of the Cultural Arts Center "Benny Moré" and the consequent ignorance of the public about its existence motivates the demand of research among its members. From the need to let know a new organization, emerge the proposal to design a communication strategy that integrates into its message the identifying features of the organization.

To achieve this purpose, first all possible references from other areas of knowledge were collected; subsequently the categories corporate identity (historical, physical and cultural features) and communication strategy (steps) were emphasized.

The research was developed from the qualitative methodology, based on the use of the ethnographic method. The sample was composed of informants and key informants. The research techniques used were: analysis of official documents, participant observation, questionnaire and semi-structured interview and in-depth.

The conclusions and recommendations are aimed to continuity of the investigation and the search of solutions in order to achieve the recognition and identification of the identifying features of the Cultural Arts Center "Benny Moré".

The proposal of the Communication Strategy for publics objectives of the organization and the actions it unfold, are aimed to recognition and identification of the Cultural Arts Center "Benny Moré" and to overcoming of the deficiencies identified in the diagnosis.

Keywords: Corporate Identity, Identity Features, Communication Strategy.

TABLA DE CONTENIDOS

EXERGO.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Comunicación Corporativa: un acercamiento a su conceptualización	6
1.2 Cultura Corporativa: base de todos los procesos en la organización	9
1.2.1 Niveles de la Cultura Organizacional.....	11
1.3 Imagen Corporativa: el reflejo del espejo corporativo	13
1.4 Identidad Corporativa: los genes de la organización	15
1.4.1 Elementos importantes en el estudio de la identidad corporativa: sus atributos identitarios	19
1.5 Estrategia de comunicación	25
1.5.1 Pasos de una estrategia de comunicación	28
CAPÍTULO 2. REFERENTES METODOLÓGICOS.....	32
2.1 Descripción del escenario de investigación	32
2.2 Procedimientos	34
2.2.1 Análisis de documentos (Anexo #1)	41
2.2.2 La observación participante (Anexo # 2)	41
2.2.3 Cuestionario para toda la población (Anexo # 3).....	42
2.2.4 La entrevista semiestructurada (Anexo # 4)	42
2.2.5 La entrevista en profundidad (Anexo # 5).....	43
2.3 Principios éticos de la investigación.....	44
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	45
3.1 Análisis por técnicas	45
3.1.1 Revisión de documentos	45
3.1.2 Observación participante.....	50
3.1.3 Observación participante.....	51

3.1.4	Cuestionario	53
3.1.5	Entrevista semiestructurada a informantes	56
3.1.6	Entrevista en profundidad a informantes clave.....	60
3.2	Análisis integral de los resultados	68
3.3	Diseño de la Estrategia de Comunicación	71
CONCLUSIONES		84
RECOMENDACIONES		85
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

INTRODUCCIÓN

Como resultado de los cambios producidos de forma creciente, la aparición de nuevas tecnologías, diferentes mercados y negocios, y producto también de la necesidad imperante de diferenciarse de sus competidores; el estudio de la identidad corporativa irrumpe un espacio cada vez más importante en la política estratégica de las organizaciones.

Con el objetivo de confrontar estos cambios de manera positiva, las instituciones deben expresar de forma clara, coherente y eficaz una imagen que refleje sus particularidades, objetivos y estrategias. Estos aspectos les posibilitan diferenciarse, ser reconocidas y conducirse ante un mercado mucho más competitivo y exigente.

Por consiguiente, las ventajas competitivas no radican únicamente en los servicios y productos, sino también en las características que distinguen a la organización ante los públicos; reflejando un estilo propio de ser y de hacer que facilite la identificación del cliente con dicha organización. De esta manera, la identidad corporativa resulta un elemento fundamental que le permite a las entidades orientarse en el mercado y conocer sus objetivos y metas, con el fin de lograr una planificación con éxito a largo plazo.

Los trabajadores constituyen los portadores de los atributos identitarios que la organización reconoce en sí misma como esenciales en la proyección de una imagen única ante sus públicos.

Al igual que los individuos, las instituciones poseen características únicas e irrepetibles. La clave del éxito de una organización radica en los conocimientos que posee de su identidad. De esta manera podrá ser competitiva e innovadora y subsistir en un mercado cada vez más exigente.

La Identidad Corporativa constituye uno de los activos intangibles diferenciadores por excelencia. Su gestión no debe forzarse, porque atentaría contra el espíritu

real de la entidad. Se trata de conocerla e identificarla para intencionarla de forma consciente en todas las manifestaciones organizacionales.

Los rasgos o atributos que caracterizan a la organización ante sus públicos objetivos constituyen su identidad corporativa. La misma se encuentra representada por las características que asume de modo consciente o inconsciente.

En las organizaciones cubanas la práctica real del trabajo respecto a la Identidad Corporativa continúa en un desarrollo constante. Disímiles autores han desarrollado este tema desde una visión amplia. Esta disciplina aparece como foco de atención y explicación en Cuba durante la década de los noventa, con la creación de la facultad de Comunicación Social; aunque el fenómeno se ha estudiado y abordado en la práctica desde los ochenta, en especialidades como la Psicología, la Sociología, y en términos puros de aplicación, en formaciones como la gestión y administración de la empresa, el diseño informacional y las relaciones públicas.

Actualmente las instituciones cubanas le atribuyen mayor relevancia al logro y mantenimiento de una identidad corporativa que les permita enfrentar eficazmente las condiciones actuales del mercado. Este aspecto se patentiza también en las entidades de nueva creación. Por ello, la investigación comienza con el diagnóstico de los atributos identitarios de la organización, para posteriormente promocionarlos hacia los distintos públicos de la entidad, a través del diseño de una propuesta de estrategia de comunicación.

De estas premisas parte la siguiente investigación que se efectúa para el Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”, el cual se encuentra ubicado en el Consejo Popular Centro Histórico, específicamente en Avenida 56 N°. 2511 e/ 25 y 27, en el municipio Cienfuegos.

La reciente creación de este Centro y el consiguiente desconocimiento de los públicos sobre su existencia, motiva la demanda del estudio entre sus miembros.

De la necesidad de dar a conocer una nueva organización, parte la propuesta de diseñar una estrategia de comunicación publicitaria que integre en su mensaje los rasgos identitarios del Centro, frente a otros lugares con una misión similar en el territorio cienfueguero.

El presente estudio desde la práctica se orienta a resolver una problemática real de la organización. El diseño y la posterior implementación de la estrategia facilitarán el reconocimiento por parte de los públicos objetivos de los elementos identitarios del Centro Cultural.

Con tal propósito se realiza la presente investigación planteando como **problema de investigación** ¿Cómo tributar a la comunicación de la identidad corporativa del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” de Cienfuegos?

Para dar respuesta al problema se plantea el siguiente **objetivo general**: “Proponer una estrategia orientada a la comunicación de la identidad corporativa del Centro Cultural de las Artes Benny Moré”.

La investigación se desglosa a partir de los siguientes **objetivos específicos**:

1. Diagnosticar los rasgos físicos, históricos y culturales que caracterizan al centro objeto de estudio.
2. Elaborar una estrategia orientada a la comunicación de los rasgos identitarios del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”.

La investigación se estructura en tres capítulos:

El primero de ellos es el Capítulo I, Referentes Teóricos: En este capítulo se analizan sobre la base de la teoría, los conceptos de Comunicación, Cultura, Identidad, e Imagen Corporativa, todos estrechamente relacionados en el actuar de las organizaciones. Se mantiene esta lógica y se asumen consideraciones críticas respecto al tema, además se explican los pasos del diseño de la estrategia de comunicación del Centro.

Le sucede el Capítulo II, Referentes Metodológicos: En este capítulo se explican los pasos seguidos en el curso de la investigación. Se describe el paradigma y el

método asumido, así como los criterios seleccionados para determinar los informantes e informantes claves que participan en el proceso. Los instrumentos utilizados se encuentran debidamente explicados, así como los objetivos a los que responden. Además se describen los elementos tenidos en cuenta para el procesamiento de los datos.

El último capítulo es el III, Análisis de los Resultados: En este se exponen los resultados obtenidos, correctamente analizados. Por último se presentan las conclusiones del trabajo realizado y las recomendaciones a la institución. Además se brindan anexos necesarios.

CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad, se observa la existencia de un mercado cada vez más competitivo donde las ofertas de productos y servicios crecen constantemente por su demanda global. Las personas cuando visitan una entidad se basan en los atributos corporativos (símbolos, colores, comportamientos, valores y tradiciones) que la caracterizan, los cuales inciden en la percepción de los individuos formándose para sí una imagen de la misma. Por ello se debe crear o potenciar una fuerte identidad corporativa que posibilite identificar, diferenciar y recordar los productos y servicios de la organización.

Los conceptos comunicación, cultura, identidad e imagen constituyen elementos estratégicos a partir de los cuales la organización se presenta ante sus públicos, resultan representaciones simplificadas de la realidad, que describen el papel de la empresa en el proceso de generación. En el presente capítulo se definen tales conceptos, así como las diferentes derivaciones que de estas se desprenden para clarificar todos los elementos que abarca la Identidad Corporativa y para contribuir a la promoción del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” a partir de la definición de sus atributos corporativos.

Los términos organizacional, institucional o empresarial se utilizan frecuentemente en la bibliografía consultada para clasificar a la comunicación, la cultura, la identidad y la imagen. Para el desarrollo de la presente investigación se prefiere la terminología “corporativa” por resultar integradora, holista.

Para referirse a una entidad se emplean las variantes organización, institución y empresa, las cuales se tratan indistintamente, en tanto se comprenden por la esencia de constituir ante todo un grupo de personas unidas por un interés común, que comparten ideas y persiguen el logro de un objetivo específico.

1.1 Comunicación Corporativa: un acercamiento a su conceptualización

Una de las primeras definiciones de comunicación corporativa que aparecen en la literatura internacional son las formuladas por Blauw y Jackson.

Blauw, (1994) (citado en Trelles, Meriño, y Espinosa, 2005) describe la comunicación corporativa como: "el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa".

"Comunicación corporativa es la actividad total de comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados" (Jackson, 1987, citado en Trelles et al 2005, p. 25).

La comunicación corporativa es un proceso de construcción de significados compartidos en contextos sociohistóricos concretos. Se desarrolla en el entorno de una empresa, de una institución o de una comunidad; con condiciones específicas, con interacciones internas y relaciones con su entorno externo.

La organización desarrolla acciones comunicativas con el objetivo de divulgar al mercado y a los distintos públicos los productos, bienes y servicios que oferta, para persuadir a los individuos en su compra. También, es esencial para propiciar la cooperación y motivación entre los miembros de la organización y favorece sus relaciones interpersonales.

Constituye un aspecto importante para el logro de los objetivos empresariales conocer las características, gustos, preferencias y carencias de los públicos a los que se dirigirán las ofertas, para crear productos o servicios en base a sus necesidades e incitarlos a la compra.

Uno de los aspectos más importantes en el estudio de la comunicación corporativa constituye la definición de los públicos a los que la organización va a dirigir sus productos, servicios y acciones. Entre las definiciones concernientes a este tema,

las autoras Muriel y Rota (1980) definen el proceso de interacción con los públicos como “un sistema coordinador cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social del desarrollo nacional” (p. 20).

En la siguiente afirmación Costa (2001) plantea una serie de elementos que inciden en la función y la eficacia de la comunicación corporativa en las empresas:

La empresa siempre está comunicando, lo quiera o no lo quiera, de manera consciente o inconsciente. En cada una de sus acciones planificadas o no, en su comportamiento e interacción con los distintos públicos. Siempre está comunicando. Pero la cuestión no está en comunicar más, sino mejor. La forma empleada para hacerlo - el cómo - , es la clave para proyectar una imagen favorable en la mente de sus públicos. (p.47)

La empresa comunica a través de los actos y mensajes, desarrollados ya sea de manera intencionales, involuntarios e incontrolados. Contienen información que es interpretada por sus destinatarios, formando parte del material mental con el cual los individuos construyen sus imágenes, opiniones, decisiones y actos en relación con la empresa. Por estas razones, los miembros de la organización deben proyectarse estratégicamente e interactuar con los públicos objetivos sobre la base de acciones coordinadas y bien pensadas, definiendo previamente la forma más efectiva y eficaz para hacerlo.

En esta investigación la autora se adscribe y considera que la definición más adecuada y completa es la que brinda Fernández (1997), debido a que abarca todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo, mencionando primeramente la existencia de los mensajes como facilitadores de información entre los distintos participantes del acto comunicativo; y las acciones y procedimientos empleados por la empresa para dirigirse a sus públicos. Este la define como: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los

integrantes de una organización, y entre esta y su medio” (p. 30). Y agrega además que constituye:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (p.31)

Resulta imprescindible establecer una relación entre los conceptos comunicación, cultura, identidad e imagen corporativa para entender todo el proceso de construcción y formación de los atributos corporativos de una entidad.

La efectividad del acto comunicativo es tangible cuando se relaciona la comunicación con la cultura, identidad e imagen corporativa. Con el surgimiento de la institución “nace” su cultura, la cual se desarrolla y afirma en el tiempo, creando un modo propio de hacer de dicha organización que, al hacerse estable, se convierte en un elemento identificado de la misma. De este modo surgen rasgos o atributos que hacen de la organización un ente único e irrepetible, conformando su identidad.

La identidad corporativa son las características asumidas por la organización de modo consciente e inconsciente y es a partir de ellas donde los trabajadores establecen sus conductas. La imagen, por el contrario, es la percepción que tiene el individuo que está fuera de la organización de las características de esta última. Es la representación mental de un público determinado con el que interactúa y se comunica.

En el proceso de transformación de identidad a imagen es necesario que se produzca la comunicación. La comunicación es la vía mediante la cual la organización transmite su información a los clientes. Determina la forma en que los contenidos enviados por la organización hacia sus clientes, se configuren en la subjetividad de ellos de la manera más adecuada, dependiendo del trato que se le dé.

Costa (1992) plantea en la siguiente definición la vía más conocida y utilizada para comunicar la identidad de una organización, a través de los símbolos visuales, o sea, de su identidad visual, constituyendo esta la forma más rápida de proyectarse una entidad ante los públicos. Parafraseando a Costa: la identidad corporativa se constituye por un conjunto de elementos que pueden o no ser representados “real, directa y completamente”, mediante el uso de signos y símbolos que adoptan un significado particular en la mente de cada individuo y a la vez permiten hacer imaginable a la organización.

Luego de reflexionar en las relaciones de los conceptos anteriormente estudiados, se analizan las características propias que integran a cada uno. Inicialmente se trata la cultura corporativa por ser el primer elemento que nace en una organización.

1.2 Cultura Corporativa: base de todos los procesos en la organización

Sobre el término cultura existen diversos criterios, algunos estudiosos lo han relacionado a las manifestaciones artísticas, otros al desarrollo del hombre y a su desempeño en la sociedad. La cultura es un entramado difícil de interpretar, pues depende de las propias características de la organización, de su razón de ser, su historia, el medio en que esta se desarrolle, etc.

Para abordar la cultura manifiesta en el ámbito organizacional, se han analizado diversas posturas de autores que se han destacado por sus aportes para su estudio, entre ellos se encuentran Joan Costa, Justo Villafañe, Daniel Scheinsohn y Edgar. H. Schein.

La cultura corporativa debe ser entendida “como la filosofía, ideología, valores, creencias, supuestos-claves, expectativas, actitudes y normas que ligan y ensamblan a una comunidad; dicho de otra forma: la cultura es...la energía social que dinamiza -o deja de hacerlo- a la organización” (Orrantia, M; Orrantia, O; 2009, citado de Mazorra, 2010). Estos autores destacan una serie de elementos que participan en la construcción de la cultura, los cuales se encuentran

cohesionados entre sí, caracterizando y regulando a un grupo de individuos ubicados en un mismo espacio y que comparten intereses afines.

Scheinsohn (1998) plantea que la cultura corporativa es un patrón de comportamientos que se desarrolla en el seno de la organización, con sus propias lógicas y dinámicas. Les proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual pueden asignarle a la realidad organizacional cotidiana, un significado inequívoco. (p, 31)

Este autor coincide con la postura anterior, pero profundiza más en el papel de la cultura corporativa en las organizaciones, aludiendo que esta surge por la constante interacción de sus miembros, que al asumir un grupo de normas, valores, filosofía, etc., regulan sus comportamientos en el espacio laboral. Estos elementos se originan a partir de los significados construidos por sus trabajadores que tienen como base las experiencias y concepciones adoptadas en su estilo de vida. Por ello, para el estudio de la Identidad resulta necesario indagar en la cultura corporativa.

“La cultura empresarial solo existe y tiene sentido en los hechos, en la realidad que se percibe y la que se experimenta por los públicos de dentro y de fuera” (Costa, 1995, p.221). Con esta afirmación se introduce un elemento esencial para analizar la cultura, los públicos. Conocer las peculiaridades del interior de la organización resulta de vital importancia, pero también el público externo, lo que piensan los clientes, proveedores o instituciones relacionadas manifiesta cómo se proyecta la cultura de la organización.

La cultura corporativa, según Villafañe (1999), constituye “la construcción social de la identidad de la organización (...) es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a esa actividad, o quizá para encontrar sentido a esa actividad” (p.127). Refiere que la cultura es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional, ya que los miembros le asignan significados a las acciones cotidianas de la organización.

Schein (2006, p.25) ofrece un concepto amplio que recoge las principales coincidencias de otros investigadores. Ve la cultura organizacional como:

Un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna y que hayan ejercido la suficiente influencia como para considerarlas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

El concepto ofrecido es completo no solo porque llega a definir la esencia de la cultura organizacional y delimitar otros componentes que se encuentran muy cohesionados. Sino también, porque ofrece un concepto asequible para cualquier unidad social, no lo enmarca solamente en una empresa.

En esta definición el autor propone el término de presunciones básicas, que a su modo de ver, este es el nivel más profundo de la cultura en una organización y a la vez fruto de esta. Para la comprensión de la cultura es oportuno tratar los niveles que el mismo autor describe, necesarios para entender todo el proceso de aprehensión de la misma.

1.2.1 Niveles de la Cultura Organizacional

Los tres niveles que expone Schein (2006) son los siguientes:

Primeramente menciona los artefactos por resultar el nivel más visible de una cultura. Constituyen sus producciones y creaciones que vienen dadas por su entorno físico y social. Este nivel contiene el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje oral y escrito, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

El segundo nivel considerado por Schein es el de los valores, los cuales se integran en la ideología o filosofía de una empresa, y pueden servir de guía o recursos que permitan actuar ante la preocupación de acontecimientos internamente incontrolables o difíciles. Tales valores predecirán gran parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos.

Por último explica las presunciones subyacentes básicas refiriendo que cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o valor llega gradualmente a ser entendida como una realidad.

El actuar de los miembros de la organización a partir de las presunciones características y los valores que poseen, posibilita que se muestren de cierta manera mediante sus producciones. Con ello se diferencian entre sí y respecto a otras instituciones.

A partir del estudio de teorías y enfoques aportados por varios autores se constata que en el proceso de construcción y cimentación de la cultura, la identidad y la imagen media la comunicación como un elemento vital y diferenciador.

La cultura de una organización depende considerablemente del trato conferido a la comunicación, a partir de ella no solo se transmite esa cultura, sino que participa en su construcción.

La cultura se constituye a partir de la creación de signos y símbolos que adquieren un significado propio para cada persona o grupos de personas pertenecientes a una organización, a partir de ellos los individuos se identifican y crean sus propios códigos. Este proceso de construcción de significados es posible a través del acto comunicativo, donde se transmiten los significados convirtiéndose en atributos distintivos de esa cultura y posteriormente forman parte de su identidad corporativa.

En la presente investigación la autora considera necesario estudiar primeramente la imagen (consciente de que la identidad se forma antes que la imagen y que sin una identidad bien definida no es posible proyectar una imagen favorable), por constituir la Identidad Corporativa una de las categorías de análisis del estudio en cuestión.

1.3 Imagen Corporativa: el reflejo del espejo corporativo

La imagen corporativa es un concepto relativamente nuevo en el campo del management. Su estudio y trabajo sistematizado comenzó a realizarse a partir de la década del 30 del siglo XX a nivel de consultorías empresariales en el Reino Unido y los Estados Unidos.

Desde entonces ha evolucionado con conceptos meramente visualistas que hacen énfasis en la marca, el nombre, el logotipo y los colores hasta otros más globales y complejos (valores, comportamientos, creencias, costumbres, etc.). En este sentido, se puede comprender la definición que expresa que la imagen corporativa es:

La representación mental (cognitiva y afectiva) de una institución como un todo. Está formada por conocimientos, creencias, ideas y sentimientos que surgen de la totalidad de las actividades y comunicaciones de esa institución y que originan una respuesta por parte de los públicos de la misma. (Muriel y Rota, 1980, p.53)

Las autoras refieren fundamentalmente con este concepto que la imagen constituye una representación mental de una institución y que se origina a partir de la suma de percepciones, opiniones y sentimientos que tienen los individuos sobre sus acciones comunicativas.

De igual modo, Chaves (1988) expresa que la imagen corporativa es un fenómeno de opinión pública que radica en la decodificación de los públicos de los rasgos identitarios de la organización como resultado de la interacción establecida entre ambos. Reside en la interpretación realizada consciente o inconscientemente por los individuos, grupos de personas, organizaciones o la sociedad en general de las acciones y comportamientos de la entidad.

Las anteriores consideraciones coinciden al expresar que, la imagen corporativa se forma a partir de la percepción u opinión de los públicos de las creencias, conocimientos, valores, sistemas normativos y comportamientos que diferencian a una organización de todos sus competidores.

Conocer en profundidad las características de los públicos internos y externos de la organización, es fundamental para la eficacia del proceso comunicativo. Además, de la utilización de los medios y canales más efectivos; y el modo particular de promover las actividades e informaciones planificadas por la entidad.

Estas ideas concuerdan con el concepto establecido por Villafañe (1993, p.29) donde expone que, "la imagen de una organización es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos". En la configuración de la imagen el público tiene un rol protagónico, a partir de los estímulos recibidos se forman en su mente percepciones, significados y experiencias.

Costa (2001) constituye otro de los autores más reconocidos por sus investigaciones y aportes a este campo al plantear que el mundo de las representaciones visuales (formas, signos y colores) conforma una parte del repertorio de materiales con los que se construye la imagen de la empresa. Aludiendo que esta no solo está en el entorno físico sino en la "memoria latente" de los individuos y en el imaginario colectivo, por tanto define que:

"La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad" (Costa, 2001, p.58). Las experiencias, percepciones y emociones de los individuos ligadas a una empresa definen la conducta de consumo a seguir.

A su vez Costa (2001) plantea que "La imagen de empresa (...) es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social". (p.67)

La imagen corporativa constituye un instrumento estratégico porque le confiere a la empresa una personalidad única y una forma diferente de comunicarse con sus públicos. Además, una de sus características es la posibilidad de diferenciar a la

empresa de las demás y concederle un valor único que perdura en todo lo que realiza.

La imagen destaca el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza. Su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar. Su personalidad exclusiva y su manera particular de comunicar, de atraer a los públicos y de relacionarse con ellos.

Luego de recapitular una serie de conceptos e ideas se concluye con un planteamiento de Costa (2001) donde establece:

La imagen de una empresa no es un elemento secundario ni una moda, es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciado y duradero que se acumula en la memoria social (...) es un supervalor que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios a los que al propio tiempo ampara. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a los que inyecta identidad, personalidad y significados propios exclusivos. (p.75)

Con este pensamiento el autor revela la trascendencia de la imagen y su indiscutible valor como recurso intangible de la empresa; y descubre cómo puede la imagen constituirse en fuente de beneficio para la institución y en condición indispensable para su supervivencia.

De este modo se concluye, que la formación de la imagen corporativa constituye un proceso generalmente largo y complejo y resultado de una abstracción, ya que en su concepción cada sujeto realiza un ejercicio de reducción, donde la organización queda comprimida en su mente a un conjunto de atributos y a una valoración positiva o negativa.

1.4 Identidad Corporativa: los genes de la organización

El término identidad en sus inicios poseía una denominación muy diferente a la que hoy en día se maneja, algunos estudiosos del tema la concebían meramente como pura identificación visual; limitaban su alcance al distinguirla por los

elementos icónicos-visuales que la integran (nombre, marca, logotipo, slogan, colores, arquitectura, etc.).

Estas circunstancias obviaban sus características conceptuales (cultura e historia) esenciales para la identificación y diferenciación de las organizaciones dentro del ámbito empresarial.

Son diversos los aspectos que confluyen en el estudio de la identidad. A lo largo de los años muchos autores han abordado diferentes aspectos acerca de la identidad, poniéndole énfasis en uno u otro elemento.

No obstante, existen definiciones bastante acabadas sobre la identidad corporativa, destacándose la ofrecida por Sanz de la Tajada (1994) que presenta en su obra una clara diferenciación entre la identidad conceptual de la organización (como elemento fundamental del fenómeno) y la identidad visual o sígnica generalmente asociada como el enfoque básico de la identidad corporativa.

Este enfoque se apoya en la identidad conceptual considerando la identidad visual como un aspecto gráfico sujeto a los elementos conceptuales. Además no simplifica la identidad corporativa a un sistema de signos visuales, sino que reconoce otros elementos que la constituyen como son el comportamiento y la comunicación.

Por tanto, el proceso de construcción de la identidad de una institución incluye los significados del personal que interviene activamente en la cultura de la organización, y la interpretación que de ella hacen sus públicos externos al recibirla proyectada en su imagen.

De la Torre (2001) al dar su criterio sobre el tema expresa que “la identidad está conformada básicamente por aquellas características que definen y diferencian a un núcleo distintivo, y por la autoimagen, que no es más que la conciencia de sí mismo o el conocimiento de los elementos que la diferencian” (p.40).

También propone que “la identidad debe ser reconocida, establecida y aceptada en un proceso práctico y comunicativo donde participan polos internos como los sujetos de esa identidad y otros externos como los que la reconocen, aceptan o rechazan”(De la Torre, 2001, p.40).

Con esta autora se evidencia un avance en su definición pues no reduce a la identidad como algo meramente visual, sino que, va introduciéndola como las características propias que distinguen a una organización, a sus miembros, y a todos los que la rodean e interactúan con ella. Además, señala la importancia de la participación de los públicos objetivos en la gestión de acciones comunicativas que permitan la conformación, establecimiento y reconocimiento de la identidad corporativa.

La conformación de una fuerte identidad corporativa resulta posible a través de la concreción de una cultura construida sobre la base de la filosofía organizacional, de los valores y creencias que posean los públicos internos y externos de la organización. “Así como, en la manera en que se proyecta y comunica -lo que la organización es, dice y hace; lo que deja de decir o de hacer; además de los factores externos- con sus públicos de interés”(Costa, 1995, p.56).

La entidad debe conocer las particularidades de sus públicos (gustos y preferencias), para confeccionar productos, bienes o servicios que satisfagan una necesidad o demanda real, permitiendo que sus clientes permanezcan fieles a la organización y se sientan comprometidos.

Con la existencia de públicos cada vez más exigentes, que no se satisfacen sólo con la calidad de los productos o servicios se produce la necesidad, por parte de las organizaciones, de gestionar su identidad, para tener un estilo único y la posibilidad de diferenciarse del resto. La manera de proceder constituye la clave para lograr que la institución sea reconocida y recordada como desea en la mente de sus públicos.

Al respecto Costa (2001, p.60) plantea: “el verdadero problema no está en “decir o no decir”, sino en qué decir, a quiénes y cómo, por sobre todo, y decisivamente, en las relaciones entre decir y hacer, comunicar y actuar”.

La identidad cumple las mismas funciones y posee similares características al analizarla en una organización o en una persona. La identidad de una organización, al igual que la identidad personal, expresa Justo Villafañe, "es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no".

Por su parte Nicholas Ind (1990) establece que:

La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias. (Citado en Álvarez Y., 2000)

Dicho autor plantea que la identidad tanto de una organización como de una persona, se constituye por los atributos corporativos que la integran y la definen. Además, expone la necesidad de que se conozca la existencia de estos elementos por parte de cada persona o del grupo de personas pertenecientes a la organización.

La identidad además de servir como elemento diferenciador, permite que el individuo se encuentre a sí mismo, se reconozca como tal y pueda expresarse e interactuar libremente con su entorno.

El estudio de la identidad corporativa realizado a partir de las ideas de distintos autores, permitió adoptar una definición que reúne los elementos planteados anteriormente por otros autores. De esta forma se define la identidad corporativa como:

El conjunto de rasgos o atributos que surgen de las raíces de la organización y que esta asume como propios, conscientes o inconscientemente, que le permiten identificarse con su público (interno y externo) y diferenciarse del resto, expresándose como una organización única e irrepetible, que tiene una continuidad en el tiempo a través de su evolución. Es la manera en que la organización se muestra en su interrelación con el medio, donde los significados compartidos por sus miembros juegan un papel fundamental. (Peteiro, 2001, p.19)

Se selecciona la definición anterior pues trata aspectos esenciales para el estudio y comprensión de la categoría objeto de análisis y por su pertinencia en la investigación, pues la procedencia del autor propicia que se tengan en cuenta características propias del contexto cubano. Una vez definido el concepto de identidad corporativa asumido para la investigación, se profundizará en la descripción de los elementos planteados por los teóricos para su estudio.

1.4.1 Elementos importantes en el estudio de la identidad corporativa: sus atributos identitarios

Los atributos de la identidad corporativa se consideran como aquellos rasgos identitarios pertenecientes a toda organización. Los mismos manifiestan características y condiciones propias que le confieren un carácter único, diferenciador.

Entre los autores especializados en el tema existe un consenso sobre la segmentación de la identidad corporativa en varios tipos de rasgos identitarios, es precisamente en su denominación donde residen las diferencias de sus posturas.

Chaves (1994), expone cinco niveles de identificación institucional y los organiza en tres grupos. El primer nivel se constituye por los signos identificadores básicos, entre los que se encuentran el nombre que se produce mediante varios mecanismos lingüísticos y adopta diversos aspectos: Desde el de un signo arbitrario abstracto hasta una expresión claramente denotativa de la identidad de la institución.

Los logotipos, conformando el segundo plano de individualización institucional, pues constituye la firma autógrafa del individuo respecto de su nombre y la define como “la versión gráfica estable del nombre de marca”.

El tercero de este grupo lo constituyen los imagotipos: estos se tratan de imágenes estables muy pregnantes que permiten la identificación, su único requisito es su memorabilidad y capacidad de diferenciación en relación a otros imagotipos. El segundo de estos indicadores son los sistemas gráficos complejos o sistemas de identificación visual que son “programas de imagen institucional”.

Por último, se encuentran los programas de identificación integrales que intentan crear unidad de coherencia en la institución, “los programas integrales son, en realidad, los únicos que garantizan una comunicación de la identidad contundente y convincente.”

Por otra parte Costa (1993) presenta a su juicio los siete vectores que integran la identidad corporativa. Realiza un análisis del problema que influye en su correcto funcionamiento en el contexto empresarial. Plantea que “sólo una parte es visible y reproducible (la de los signos gráficos), pero no es sólo lo que se ve” (p.30).

En cuanto a este fenómeno expresa que “aun siendo esta la parte visible, no es sino, una pequeña porción de él, realmente la más evidente y permanente, pero que se sostiene gracias a una gran masa sumergida” (Costa, 1993, p.30).

A partir de estas ideas, Costa propuso nuevas dimensiones para el estudio de la identidad corporativa, las dimensiones están integradas por siete vectores:

El Nombre o la Identidad Verbal: La Identidad empieza con un nombre propio, el nombre o la razón social es el primer signo de la existencia de la empresa. Esta sólo existe a todos los efectos en la medida que se la pueda nombrar, por lo cual precisamente la empresa – y sus productos – se convierten en sujetos de comunicación. (p.30)

La coherencia entre el nombre de una empresa y su objeto social es necesaria, para evitar disonancias en las representaciones mentales de sus públicos. Al mencionar el nombre de una organización inmediatamente se asocia con los productos, bienes y servicios que debe ofrecer. Si la entidad no posee un nombre no existe.

El Logotipo: Se trata de una traducción visual del nombre legal o de marca, bajo la forma de un “logotipo”. El paso de una identidad verbal (nombre) a una identidad visual, es el logotipo; es exactamente una palabra diseñada. (p.31)

Al diseñar un logotipo se le debe imprimir un toque de originalidad, para diferenciar a la organización y atraer la atención de los individuos. Es el nombre o la marca procedente de un centro, diseñado en una palabra. En esta etapa se decide las letras a utilizar, el formato, el color, etc.

La simbología gráfica: Las marcas gráficas en su origen, o los símbolos icónicos de marca, son otra clase de signos de identidad. Unas veces se asocian al logotipo formando un todo, otras veces el mismo logotipo incorpora signos icónicos y opera así al mismo tiempo la función lingüística, la función simbólica y la función estética. (p.32)

Los símbolos son un elemento esencial en la organización, su forma visual le permite quedar impregnado fácilmente en la mente de los públicos (internos y externos). Viabilizan el reconocimiento e identificación de la entidad. Además, los sujetos se forman una percepción u opinión de la institución a partir de la proyección de su identidad visual y de las continuas interacciones que se establecen entre ambos.

Identidad Cromática: Más instantánea todavía que la percepción de un símbolo es la percepción del color. En la medida misma en que ésta actúa como una “información”, sino como una “señal”, el color corporativo se convierte en lenguaje. (p.32)

El color se utiliza para distinguir a una empresa de otra y forma parte de su identidad corporativa. Siempre debe ser el mismo para lograr que los públicos lo identifiquen como una característica propia de la organización.

La Identidad Cultural: Aquí hay que considerar en primer lugar los signos culturales, es decir, aquellos “culturemas” o elementos significativos de una determinada cultura empresarial que definen un estilo (podríamos llamarlos, en este sentido, “estilemas”), un modo propio e inequívoco de comportamiento global y estable, un modo de conducta o una manera de hacer, de reaccionar, de proceder, que revela un carácter o estilo propio de aquella empresa. (p.33)

Los elementos culturales de una organización están orientados a definir las normas, políticas, creencias, tradiciones, filosofía y comportamientos que regirán a una institución. La cultura corporativa se constituye a partir de las continuas interacciones entre sus públicos internos, y entre estos y su entorno externo. La forma utilizada para comunicar las características de la organización, establecerá un estilo propio.

Los escenarios de la identidad (la arquitectura corporativa): Estos lugares son escenarios de interacción entre los clientes y representantes del público, y los representantes de la empresa: sus empleados. (...) constituyen un marco de interrelaciones y un envolvente espacial perfectamente definido y diferenciable, y que es parte constitutiva de la empresa, y por tanto, de su identidad. (p.34)

Constituyen los lugares diseñados por la organización para interrelacionarse con sus públicos y para desarrollar sus actividades laborales. La función de estos espacios de intercambio son definidos por la entidad desde su conformación.

Indicadores objetivos de Identidad: Los indicadores objetivos de identidad se refieren a los hechos no sólo institucionales, sino también constitucionales (lo que filosóficamente llamaríamos “el Ser”): la existencia legal de la empresa, su identificación fiscal, su capital social, las fuentes del mismo, su nacionalidad, su año de fundación, su historicidad, su domicilio social, su equipo directivo, los

locales que ocupa, las instalaciones que posee, el número de empleados, su estructura organizativa, sus patentes y sus marcas, sus realizaciones en investigación y desarrollo, etc. (p.35)

Los indicadores objetivos de identidad son los documentos formales que poseerá la organización, la constancia de su existencia legal. A partir de ellos la empresa revela su campo de acción, su razón de ser.

Chaves (1994) y Costa (1993) utilizan diferentes terminologías para referirse al estudio del fenómeno en cuestión. El primero por su parte los denomina niveles de identificación institucional y el segundo como vectores de la identidad corporativa. Sin embargo, ambos coinciden en los puntos de análisis que integran sus propuestas, siendo Costa más profundo y abarcador en su caracterización.

Por su parte Villafañe (1999) manifiesta que la identidad de una organización surge de la intersección de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales que mejor la definen.

El primero de ellos, el vertical, es el de la historia de la organización, está asociada a sus productos o servicios pioneros, a las transformaciones introducidas en sus mercados, a sus clientes, a sus proveedores, a la evolución de su accionario, a sus éxitos y fracasos. El segundo eje, el horizontal, corresponde a la situación actual y está dominado por la estrategia empresarial que la organización ha adoptado para satisfacer sus metas corporativas.

El tercero, el transversal, constituye la cultura corporativa, la cual se conforma en primer lugar por el comportamiento expreso de esa organización, o sea, todo aquello que supone una manera particular de hacer las cosas, son todas las manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva (entorno físico, lenguaje, conducta no verbal, imagen personal, normas escritas).

También se encuentran los valores compartidos por la mayoría de sus miembros (las pautas que orientan la acción, las costumbres) que se han convertido en principios de comportamientos dentro de la organización; y por último las

presunciones básicas que anidan en el inconsciente corporativo y que son aquellas convicciones profundas, vigentes en la organización sobre la realidad.

La perspectiva de Villafañe resulta interesante en tanto expone rasgos identitarios en función de los ejes: vertical, horizontal y transversal. Los tres tipos de rasgos se complementan para conformar la identidad corporativa, a pesar de proceder de elementos diferentes.

Toda organización necesita una personalidad propia que permita identificarla y diferenciarla de las demás. Dicha personalidad constituye su identidad específica, su propio ser, que está compuesto por dos rasgos específicos, según Sanz de la Tajada (1994), los rasgos físicos y los culturales.

Los rasgos físicos incorporan los elementos icónicos-visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de su empresa desde su entorno. Desde esta perspectiva los elementos básicos de la identidad física de la empresa incluyen una forma simbólica (la marca) y una forma verbal (el logotipo).

Los rasgos culturales, incorporan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la empresa, es decir, los rasgos de tipo conceptual y comportamental de la organización.

Así la personalidad -identidad- cultural de la empresa se concibe como la manifestación en forma codificada- a través de un conjunto de atributos característicos- de la cultura latente de la organización.

Sanz de la Tajada, a diferencia de Villafañe, no alude a los rasgos históricos y a la estrategia empresarial, pero reconoce los rasgos físicos y de tipo conceptual para describir a los elementos que permiten el reconocimiento y la diferenciación de una organización.

En la presente investigación se realiza un recuento de las diferentes propuestas y no se asume una perspectiva en específico, sino que se establecen ciertos rasgos

identitarios contenidos en una u otra postura. Por lo que se decide segmentar la identidad para su estudio en rasgos físicos, históricos y culturales.

Primeramente se analizará la historia de la organización, en este caso sólo se estudiarán los elementos de su surgimiento que podrán considerarse como rasgos históricos, por ser una entidad de nueva creación donde todavía no es perceptible una evolución.

Para el estudio de los segundos se observarán los rasgos físicos que caracterizarán la institución teniendo en cuenta el nombre, el logotipo, el imagotipo, los soportes comunicativos donde puedan incluirse los elementos de la identidad visual, los colores corporativos y la arquitectura. Por último, se investigarán los rasgos culturales, integrados por los comportamientos explícitos, los valores compartidos, las tradiciones y las frases o palabras representativas (expresiones).

1.5 Estrategia de comunicación

La palabra estrategia proviene del vocablo griego "estratego" que significa general. Sus orígenes se revelan en el campo militar, transfiriéndose con gran acierto a la esfera económica y, a su vez, ha encontrado propiedad en las diferentes esferas de la sociedad. Muchas son las definiciones que se encuentran en la literatura tratando de conceptualizar el término estrategia y su diversidad se expresa en correspondencia con la esfera en que se emplee.

En este sentido, resulta importante reconocer que su campo de acción no se ha limitado únicamente al área empresarial, sino que se utilizan indistintamente en diferentes espacios, que incluyen la comunidad, el sector cultural, así como, el de la educación y la salud, donde poco a poco se han convertido en valiosas herramientas.

Uno de los autores más destacados por sus aportes en esta temática constituye Martínez (2009) por su parte plantea que una estrategia de comunicación:

Es la vía por la que se pretende posesionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre su público o públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas. Generalmente se define para un período de dos o tres años o más en función de los ámbitos de actuación de las organizaciones. (p.160)

Una estrategia de comunicación tiene como objetivo transmitir a través de su mensaje central y de las acciones que se desprenden de este, propuestas atractivas para sus públicos objetivos y consecuentemente conseguir la meta que se desea alcanzar.

Coincidiendo con el planteamiento anterior Cardoso (2002) expone que:

Una estrategia de comunicación no es más que un modo y sistema de influencias sicosociológicas destinadas a uno o por lo general varios públicos, a través de un conjunto relativamente amplio de acciones y medios de comunicación, durante un período de tiempo previamente establecido (3-5 años), persiguiendo objetivos en correspondencia con los intereses e intenciones de una determinada organización. (p. 87)

En esta definición el autor menciona un aspecto esencial para facilitar la efectividad de las acciones propuestas en la estrategia, los medios de comunicación. Además, estima el tiempo de duración de una estrategia (3-5 años) según los objetivos que se persigan.

En la investigación se asume el concepto de estrategia de comunicación propuesto por Díaz-Guzmán (2008), pues en su propuesta coincide con los indicadores planteados anteriormente por los autores estudiados; propone una serie de pasos a seguir en su elaboración y además se ajusta a la realidad cubana.

Una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una

gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. (Díaz-Guzmán, 2008, p.88)

En relación con los conceptos anteriores Arellano (1998) plantea que una estrategia debe estar compuesta por dos lógicas, la informativa y la comunicativa.

La función de la información en una estrategia consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimientos en donde se encuentran involucrados los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes.

Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre el o los que emiten un mensajes y entre el o los que reciben. La intención de compartir una misma visión o modelo de acción-representación de la realidad es la finalidad de la comunicación. (Citado en Díaz- Guzmán, 2008, p.91)

Por lo que se concluye, que en el diseño e implementación de una estrategia se debe tener presente la meta deseada; la planificación de todas las acciones a desarrollar, así como, la manera de concretar dicho objetivo en un periodo de corto, mediano o largo plazo.

En la formulación de una estrategia comunicativa, se debe tener la información necesaria y suficiente que permita responder a las preguntas de cada uno de sus pasos. Por ello, resulta necesaria la fase diagnóstica dentro de la estrategia, para estudiar y conocer sobre el funcionamiento de los elementos comunicativos de la organización.

Las estrategias de comunicación se deben realizar una vez analizadas las características del contexto de investigación (públicos objetivos, conductas de sus competidores, particularidades del entorno), para definir los objetivos y las transformaciones que se pretenden lograr. Ello implica, elaborar una serie de acciones coordinadas que respondan a los objetivos de la estrategia y que

prevean las posibles reacciones y comportamientos de sus destinatarios ante los mensajes enviados.

A partir de estas ideas se coincide con el siguiente planteamiento de Díaz-Guzmán (2008, p.90):

(...) la eficacia de cualquier comunicación, (...) depende de cómo, cuándo, dónde, a quién y para qué se plantea. Las estrategias comunicacionales deben estar encaminadas a potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación e imagen pública, tanto a nivel interno como externo, entre el personal que labora en la organización, para la organización y sus clientes o consumidores, tratando de lograr una sinergia favorecedora al mejor desempeño de la organización.

Existen varios modelos para desarrollar una estrategia de comunicación, algunos son vistos desde una perspectiva empresarial y otros volcados netamente a la estrategia publicitaria.

El estudio se basará en la estrategia de comunicación propuesta por el autor Díaz-Guzmán (2008), pues los elementos que propone analizar en su estrategia son afines a los objetivos que persigue la investigación.

1.5.1 Pasos de una estrategia de comunicación

1er. paso: Definición de los objetivos comunicativos, o de Comunicación. (p.102)

Definición de los objetivos de comunicación:

Una vez que se ha identificado al público - objetivo y sus características, el comunicador debe decidir el cambio de actitud a conseguir en el mismo, siendo la última respuesta buscada, la compra que es el resultado final de un largo proceso de decisión. El comunicador necesita conocer cómo dirigir la mente del público - objetivo a estadios finales de intención de compra. Puede buscar o actuar sobre el nivel cognoscitivo, afectivo o la de tendencia de su público – objetivo.

Se trata de influir en la mente de los públicos mediante la realización de un estudio previo, para conocer cuáles son sus características y preferencias. Este definirá

las opiniones, actitudes y conductas que se proponen formar o modificar en los mensajes enviados.

2do. paso: Determinación de los destinatarios del Mensaje o Comunicación. Identificar al público objetivo. (p.103)

El comunicador debe tener una idea clara de su público - objetivo, la decisión de cuál sea el público - objetivo de la comunicación influirá en qué comunicar, cómo, cuándo, dónde, y a quién. Uno de los aspectos más importantes del análisis del público - objetivo es la valoración de la imagen del mismo sobre la empresa, sus productos y su competencia.

Una vez identificado el público objetivo se creará una estrategia de comunicación que responda a sus necesidades e intereses, basados en los resultados del diagnóstico previo. Las acciones estratégicas se deben elaborar en función de las características de los públicos.

3er. Paso: Elaboración de la Estrategia creativa o del Mensaje. (p.104)

Una vez que se ha decidido la respuesta deseada por el público - objetivo, el comunicador debe elaborar un mensaje efectivo. Este debe conseguir atención, desarrollar interés, provocar deseo y acción; en la práctica pocos mensajes llevan al consumidor desde el reconocimiento, a la compra del producto.

En la literatura son tratados indistintamente los términos medios y canales, sin embargo Díaz- Guzmán utiliza ambos términos para sugerir un mismo fenómeno.

Al referirse a los canales enuncia dos clasificaciones: personales y no personales.

Los canales personales de comunicación “suponen dos o más personas tratándose directamente, cara a cara, persona a audiencia, a través del teléfono o través del correo. La efectividad de estos canales se deriva de las posibilidades de individualizar la presentación y la retroalimentación” (Díaz-Guzmán, 2009, p. 116).

En cuanto a los canales no personales de comunicación expone: “Son aquellos canales que llevan los mensajes sin contacto o interacción entre las personas. Se pueden destacar los medios de difusión masiva, la creación de atmósferas y el diseño de acontecimientos especiales”. (Díaz-Guzmán, 2009, p. 116).

En esta clasificación el autor señala la existencia de cuatro medios de comunicación masiva: la prensa (dentro de esta incluye revistas, periódicos), la radio, el cine y la televisión. Como un dato interesante señala que en los últimos años este último ha engendrado el video como otro medio de comunicación masiva.

Dentro de los medios de comunicación masiva, se destacan también los medios impresos: afiches, estos según Díaz- Guzmán (2009), “constituyen piezas de percepción instantánea. Han de ser vistos y comprendidos simultáneamente. Impactan, comunicando al mismo tiempo el mensaje” (p. 121). También están los sueltos y los plegables, los cuales suelen clasificarse en, dípticos, trípticos, según el número de caras. Estos “requieren un formato sencillo, muy manuable y un lenguaje directo y claro” (Díaz- Guzmán, 2009, p.121).

Se deben elaborar mensajes creativos capaces de atraer la atención de los públicos, de influir en su subconsciente y en sus emociones de una forma dinámica y diferente.

4to. Paso: Estrategia de medios o Plan de medios. (p.115)

Es necesario establecer los objetivos de medios y el período de tiempo de la estrategia. Los objetivos de medios se miden en términos de alcance y frecuencia, es decir, a qué porcentaje del grupo objetivo alcanzar en el período (cobertura), y cuántas veces en promedio cada una de las personas será impactada por el mensaje (frecuencia).

Consiste en el periodo de implementación de la estrategia (corto, mediano o largo plazo). Se establecen los medios a utilizar en su promoción, así como el alcance y la frecuencia de los mensajes que serán transmitidos.

5to. Paso: Evaluación y Retroalimentación. (p.128)

Una vez que se ha ejecutado el plan de comunicación, el comunicador debe medir su impacto sobre el público – objetivo, los efectos que produjo y así retroalimentarse. Si el fin último y directo de la comunicación comercial es informar de las cualidades del producto, servicio u organización, y mover los resortes afectivos -volitivos, son entonces los efectos que indiquen el cumplimiento de este fin, aquellos que interesan obtener al emisor de su audiencia.

Después de implementar las acciones de comunicación propuestas en la estrategia, se analiza su repercusión en el público objetivo. Si se alcanzaron los resultados esperados y si se influyó en la subjetividad y emociones de sus destinatarios.

6to. Paso: La Logística. (p.130)

Fijación del presupuesto: El presupuesto de la campaña es la cantidad de dinero que la empresa invierte en los medios de difusión, durante un tiempo determinado para conseguir los objetivos de marketing y comunicación establecidos en la campaña.

En este aspecto se determinan los recursos materiales y humanos necesarios para elaborar e implementar la estrategia de comunicación.

La presente investigación se quedará sólo en la propuesta de una estrategia de comunicación para promocionar la identidad corporativa del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”, debido a que su aplicación se encuentra limitada por el tiempo concebido para la investigación.

CAPÍTULO 2. REFERENTES METODOLÓGICOS

La reciente creación del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” (CCABM) y el consiguiente desconocimiento de los públicos sobre su existencia, motivaron la demanda del estudio entre sus miembros. De la necesidad de dar a conocer una nueva organización, parte la propuesta de diseñar una estrategia de comunicación publicitaria que integre en su mensaje los rasgos identitarios del Centro, frente a otros lugares con una misión similar en el territorio cienfueguero.

La presente investigación contiene aportes prácticos pues se orienta a resolver una problemática real de la organización. El diseño y la posterior implementación de la estrategia facilitarán el reconocimiento por parte de los públicos objetivos de los elementos identitarios del Centro Cultural.

2.1 Descripción del escenario de investigación

El Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” forma parte de una serie de casas de una planta construidas en arrimo hacia 1890, caracterizadas por sus arcos de medio punto, ubicadas frente al Parque José Martí, en el Centro Histórico de la Ciudad. Por consiguiente, es tratado como Monumento Nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad.

El documento de Historia del CCABM constata que “la propuesta de su fundación se origina a partir de una necesidad identificada por una parte de la comunidad artística y de las autoridades locales, de contar con un soporte permanente, especializado e integrador para la gestión cultural asociada a esta figura de la música popular”. Todo ello se materializa en su misión y visión:

Misión: El Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” gestiona y comercializa la cultura desde la figura del ilustre lajero, que se potencia para estimular procesos de Desarrollo Local. Establece alianzas con instituciones estatales o privadas, del sector de la cultura o fuera de este, con domicilio dentro o fuera del país. Diseña una carpeta de negocios para ejecutar y comercializar un sistema de eventos,

servicios y productos de alto valor agregado que tengan como corolario el Festival Benny Moré.

Visión: El Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” es una organización con alto grado de especialización en la gestión cultural y comercial, vinculada a la figura del Bárbaro del Ritmo, labor sustentada en el estímulo y desarrollo de investigaciones y publicaciones de este cariz. Tiene identificadas y puestas en valor una amplia gama de negocios asociados a las industrias culturales y a la actuación articulada de entes estatales o no; además de fortalecer los proyectos de Desarrollo Local.

La organización tiene como **objeto social:**

1. Brindar soporte permanente, integrador y especializado a la gestión cultural y comercial alrededor de Benny Moré.
2. Crear, desarrollar y coordinar la Red de Amigos del Benny, organización no gubernamental nucleada en torno al Programa de Trabajo y a la que pueden pertenecer tanto personas naturales como personas jurídicas, con domicilio en el país o fuera de él.
3. Concebir, organizar y producir proyectos y eventos culturales asociados a la figura de Benny Moré. En particular, asume la función rectora sobre el diseño, organización y ejecución de cada edición del Festival del mismo nombre.
4. Diseñar y comercializar Rutas y Programas de fomento al Turismo Cultural vinculado a sitios y elementos artísticos, históricos, etnológicos y antropológicos relacionados con la personalidad de Benny Moré. Tendrá el derecho exclusivo para la comercialización del programa del Festival Benny Moré.
5. Cobrar por el uso de los espacios que puedan ser arrendados o alquilados a personas naturales o jurídicas con el propósito de efectuar actividades comerciales durante el desarrollo del Festival Benny Moré en las áreas vinculadas al mismo en las habituales sedes del municipio Lajas y el municipio Cienfuegos.

6. Cobrar por la acreditación a los participantes en los eventos diseñados por el Centro. Ello incluye artistas, investigadores y otras categorías vinculadas.
7. Poseer sello editorial y discográfico que permitan la elaboración, contratación y comercialización de sus productos en ambas monedas, ya sea como resultado de una actividad productiva propia o subcontratada con otras entidades que posean capacidad para ello.
8. Actuar como representación editorial de autores musicales.
9. Editar, producir y comercializar de forma mayorista y minorista, en ambas monedas, postales, catálogos afiches, libros, plegables, soportes fonográficos y audiovisuales, impresos en textil, revistas y productos en soporte digital, así como, reproducciones de arte de la actividad del Centro.
10. Comercializar presentaciones artísticas musicales y de espectáculos en vivo en espacios de presentación propios o rentados para estos fines o actividades sociales, científicas, etc.
11. Organizar ferias, festivales, encuentros y otras actividades musicales de carácter nacional o internacional.
12. Ofrecer cursos, talleres, seminarios, asesorías, tutorías, en las diferentes especialidades de las artes, relacionadas con el Desarrollo Local y la Colaboración Internacional.

La organización se encuentra en un periodo de rehabilitación y restauración del inmueble desde su creación. La prestación de sus servicios a los públicos objetivos se iniciará una vez que concluyan los trabajos reconstructivos; tampoco cuenta, hasta el momento, con una identidad visual que la distinga. Durante la realización de esta investigación, el departamento de comunicación del Centro contrató los servicios de un diseñador gráfico para trabajar en la visualización de los atributos corporativos.

2.2 Procedimientos

El establecimiento de pasos o procedimientos resulta necesario para organizar de forma lógica cualquier investigación. Una vez segmentada por etapas pueden vencerse con eficacia, los objetivos planteados.

Paso 1: Entrada al campo

En este momento se produce la entrada al campo, donde se comienza la familiarización con los miembros de la organización. También se empieza a indagar en los estudios realizados sobre la Identidad Corporativa consultándose las fuentes teóricas, entre ellas: libros, artículos, tesis de diploma, maestría y doctorado pertenecientes a la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas y a la Universidad de La Habana.

En todo el proceso se emplean fuentes de información directas: criterio de informantes e informantes claves, y las indirectas que incluye: documentos formales y normativos del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”.

Desde el diseño de investigación, se procede al vagabundeo teórico y a la definición de las unidades de análisis relacionadas con los indicadores del estudio (rasgos físicos, históricos y culturales). Se concretan las maneras de recoger la información y se elaboran los instrumentos para las notas de campo, la guía y la forma en que se aplicarán las técnicas.

Paso 2: Se plantea el problema de investigación

En un primer momento se analiza la problemática de estudio y quedan constituidos el problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.

Como **problema de investigación** se plantea ¿Cómo tributar a la comunicación de la identidad corporativa del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” de Cienfuegos?

Para dar respuesta al problema se plantea como **objetivo general** el de “Proponer una estrategia orientada a la comunicación de la identidad corporativa del Centro Cultural de las Artes Benny Moré”.

La investigación se desglosa a partir de los siguientes **objetivos específicos**:

1. Diagnosticar los rasgos físicos, históricos y culturales que caracterizan al centro objeto de estudio.

2. Elaborar una estrategia orientada a la comunicación de los rasgos identitarios del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”.

Paso 3: Definición de la perspectiva metodológica, método y tipo de investigación

La investigación cualitativa presenta un enfoque interpretativo y naturalista, donde el investigador interactúa con los informantes de un modo natural, no intrusivo.

En la presente investigación se asume la metodología cualitativa, pues permite comprender y profundizar en las percepciones e interpretaciones que posee el público interno del CCABM de su espacio laboral, “se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (Sampieri, 2010, p.364).

Este paradigma se basa en un enfoque holístico, donde importan todas las partes que integran el fenómeno objeto de estudio, a través del diseño y aplicación de gran variedad de técnicas e instrumentos que permiten adentrarse en la realidad estudiada.

Los métodos cualitativos generan datos descriptivos y profundizan en la comprensión de un escenario social concreto. Su intención es comprender cómo los sujetos interpretan el fenómeno en cuestión.

La selección de la perspectiva cualitativa en la investigación radica en que la identidad es un valor especialmente cualitativo y a partir de este enfoque metodológico se puede estudiar la realidad del CCABM en su contexto natural, así como, comprender los fenómenos de acuerdo a los significados que tienen para los sujetos implicados en la investigación. Resulta necesario para estudiar los rasgos identitarios de la organización.

También la pertinencia de la elección de una metodología cualitativa reside en la posibilidad de utilizar la etnografía como método de investigación, que permite profundizar en los atributos identitarios del Centro Cultural de las Artes “Benny

Moré”, y por consiguiente enriquecer el estudio para la posterior elaboración de la estrategia comunicativa.

La investigación cualitativa propone en su haber diferentes métodos entre los que se encuentran la fenomenología, la etnografía, la teoría fundamentada, la etnometodología, la investigación – acción y el método biográfico.

Dentro de la metodología cualitativa se apela al método etnográfico pues sus características resultan las más ajustables a los objetivos propuestos, se describen con mayor profundidad los elementos culturales propios de la organización. Permite además el análisis y comprensión de los significados y conductas adoptados por el colectivo del CCABM durante su desempeño laboral.

Su elección se basa además en que “el método etnográfico consiste en captar el punto de vista, el sentido, las motivaciones, intenciones y expectativas que los actores otorgan a sus propias acciones sociales, proyectos personales o colectivos, y al entorno sociocultural que los rodea” (Tamayo, 1999, p.58).

La presente investigación constituye un estudio para la producción, pues requiere la elaboración de una estrategia de comunicación destinada a promocionar los rasgos identitarios que caracterizan al CCABM. Estos rasgos se definirán a partir de los resultados del diagnóstico.

Paso 4: Definición de categorías e indicadores.

Los diagnósticos de Identidad Corporativa y las estrategias de comunicación se realizan de distintas formas, por lo tanto resulta imprescindible en la investigación establecer categorías de análisis que responden a los objetivos propuestos anteriormente. Para cumplir las exigencias del estudio se seleccionan las siguientes categorías, segmentadas en los indicadores que aparecen a continuación:

Categoría de análisis

1. Identidad

Definición conceptual:

El conjunto de rasgos o atributos que surgen de las raíces de la organización y que esta asume como propios, consciente o inconscientemente, que le permiten identificarse con su público (interno o externo) y diferenciarse del resto, expresándose como una organización única e irrepetible, que tiene una continuidad en el tiempo a través de su evolución. Es la manera en que la organización se muestra en su interrelación con el medio, donde los significados compartidos por sus miembros juegan un papel fundamental. (Peteiro, 2001, p.19)

Indicadores

1. Rasgos físicos

- nombre
- logotipo
- imagotipo
- colores corporativos
- arquitectura
- soportes comunicativos donde puedan incluirse los elementos de la identidad visual

2. Rasgos históricos

- Surgimiento de la organización

3. Rasgos culturales

- comportamientos explícitos
- valores compartidos
- tradiciones
- frases o palabras representativas.

2. Estrategia de comunicación

Definición conceptual:

Una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una

gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. (Díaz-Guzmán, 2008, p.69)

Indicadores

1. Público meta
2. Objetivo
3. Mensaje
4. Medios
5. Plan de acciones
6. Presupuesto
7. Evaluación

Paso 5: Selección y descripción de la muestra

En los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante, pues el interés del investigador radica en profundizar en los resultados de su estudio.

La investigación cualitativa por sus características requiere de muestras más flexibles, donde los grupos de personas no se seleccionan al azar, sino que se eligen uno a uno de acuerdo con el grado en que se ajustan a los criterios del investigador (Rodríguez, Gil, García 1995).

Los sujetos muestrales que se toman del universo determinado para la investigación, se clasifican en sujetos tipo, expertos, informantes e informantes claves. El investigador plantea los criterios cualitativos para cada tipo, y emplea aquellos que son factibles y necesarios para su trabajo.

En la presente investigación se utilizan los informantes e informantes clave. Los informantes se eligen con la intención de obtener una información más generalizada sobre el Centro Cultural. Para su selección se siguen los siguientes criterios.

Desde la perspectiva cualitativa, se eligen tomando en consideración requisitos que se establecen con el propósito de obtener información valiosa para tributar a los objetivos de investigación.

La selección de informantes en la investigación cualitativa tiene un carácter dinámico, fásico y secuencial, pues se lleva cabo durante toda la investigación en diferentes momentos y estableciendo un orden de prioridad.

Criterios de selección:

- Personal trabajador de la institución.
- Acceso a informaciones generales sobre el funcionamiento de la organización.
- Conocimiento sobre la organización.
- Disposición para colaborar con la investigación.

Por otra parte, la segunda muestra conformada por informantes clave se elige para acceder a informaciones concretas desde el enfoque de sujetos con más dominio del funcionamiento y características distintivas de la organización.

La identificación de informantes clave resulta necesaria para conocer la opinión de individuos con experiencia en el contexto de estudio. Dichas muestras son frecuentes en investigaciones cualitativas para generar hipótesis más específicas. “Estas personas por lo general, cuentan con información relevante y precisa para el proceso de investigación” (Sampieri, 2006, p. 566).

Los informantes clave se seleccionarán mediante los siguientes criterios:

- Ocupar posiciones importantes en el centro.
- Poseer un conocimiento más profundo de la organización.
- Acceso a situaciones a las que el investigador no tiene posibilidades.
- Conocimiento amplio del tema en que se investiga.
- Experiencia en el tema del estudio.
- Personal encargado de la divulgación de las actividades comunicativas programadas por la organización.
- Disposición para colaborar con la investigación.

Paso 6: Diseño de los instrumentos y técnicas de investigación

Los instrumentos y técnicas utilizadas fueron: la revisión bibliográfica, análisis de documentos, observación participante, cuestionario a trabajadores y las entrevistas en profundidad.

2.2.1 Análisis de documentos (Anexo #1)

La importancia de la revisión de documentos radica en la necesidad de orientarse en el conocimiento de la organización antes de comenzar cualquier tarea. El análisis de documentos se encuentra dentro de las técnicas para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como las entrevistas y los cuestionarios.

Se realiza una búsqueda de los materiales oficiales que pueden contener datos de interés para la investigación, entre ellos los documentos que deberían referir las características generales del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”:

- Historia de creación del CCABM
- Misión y Visión
- Objeto social
- Proyecto Arquitectónico del CCABM
- Plan de trabajo del año 2014
- Manual de Comunicación
- Manual de Identidad Corporativa
- Actas de reuniones, informes, otros documentos formales.

La técnica se realizó con varios objetivos: lograr la familiarización del investigador con la organización y la posterior caracterización del CCABM e identificación de los rasgos identitarios manifestados en los documentos.

2.2.2 La observación participante (Anexo # 2)

La observación participante posee un valor significativo porque aporta al investigador datos que pueden comprobar los resultados de otras técnicas. Se basa en la interacción desarrollada entre los individuos pertenecientes a la organización. De manera general su objetivo es recoger información en contextos y situaciones específicas.

“Se refiere a un período de relación social intensiva entre el investigador y el fenómeno o los sujetos investigados durante el cual se recopilan datos en forma sistemática y sin que se note la presencia del observador” (Bodgan, Robert y Taylor, 1975, citado en Muriel y Rota, 1980, p. 142).

En la presente investigación se emplea para explorar el estado de los rasgos físicos que caracterizan al Centro y describir el comportamiento explícito de su personal.

2.2.3 Cuestionario para toda la población (Anexo # 3)

La función del cuestionario es explorar sobre una determinada temática, conocer las opiniones de varios sujetos al respecto sin llegar a profundizar en ello. Se emplea para obtener respuestas similares de cada individuo y minimizar los efectos del entrevistador al no tener que ir preguntando lo mismo a cada persona.

El cuestionario se define como una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador, por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio es suficiente una interacción impersonal con el encuestado. Así, escribirá unas preguntas, las acercará a aquellas personas que considera pueden proporcionarle información sobre el problema que está analizando y les pedirá que escriban sus respuestas. (Rodríguez et al, 1995, p.186)

El cuestionario se aplica a todo el personal del Centro para dar cumplimiento al objetivo de la técnica, consistente en caracterizar los elementos identitarios que distinguen la institución. Esto es posible encuestando a cada trabajador para contrastar sus opiniones sobre los rasgos identitarios de su empresa. Se incluyen preguntas abiertas para proporcionar informaciones más amplias sin limitar las respuestas.

2.2.4 La entrevista semiestructurada (Anexo # 4)

Parten de una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de realizar preguntas adicionales para precisar conceptos y lograr mayor información sobre el tema abordado (no todas las preguntas están predeterminadas). Constituyen un tipo especial de entrevista que, según Hernández et al. (2006), “se

basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (...).”(p.597)

La entrevista semiestructurada brinda la posibilidad de interactuar de manera flexible, dinámica con los entrevistados; les permite sentirse cómodos en sus respuestas e interpretaciones del asunto. En el estudio se aplica para caracterizar los rasgos culturales de la organización.

2.2.5 La entrevista en profundidad (Anexo # 5)

En la investigación se utiliza la entrevista no estructurada por ser muy útil en los estudios descriptivos. Resulta adaptable y susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos y de situaciones, y permite profundizar en el tema.

En la entrevista en profundidad el entrevistador desea obtener información sobre determinado problema y a partir de él establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista, quedando ésta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, etc., pero sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano. (Rodríguez et al. 1995, p. 168)

En el estudio se aplica para indagar sobre los elementos del surgimiento de la organización que podrán considerarse rasgos históricos. Además, para conocer cuáles son los rasgos distintivos de la identidad visual del CCABM, examinar características propias de su cultura corporativa y para describir los rasgos culturales que caracterizan a esta organización.

Paso 7: Aplicación de los instrumentos de investigación

Paso 8: Análisis de datos y categorías

El análisis de la información en la investigación cualitativa no debe ubicarse en una parte específica del estudio, pues se realiza una vez comenzado el trabajo de campo. De esta manera es posible profundizar en todos los pasos de la investigación desde la elaboración del problema científico hasta las conclusiones.

Para el análisis de la información obtenida en esta tesis se siguen los pasos lógicos de procesamiento que toda investigación cualitativa debe poseer: la

reducción de los datos, su disposición en categorías y la extracción y verificación de resultados.

Para este último aspecto se utiliza la triangulación, un método muy común en los estudios cualitativos, mediante la cual se corroboran los resultados de las diferentes fuentes e instrumentos de recolección.

En la investigación se utilizó dos tipos de triangulación la de datos y la de portadores, según los criterios de Denzin (1994, citado en Rodríguez et al. 1995).

La triangulación de datos, consiste en recoger datos de diferentes fuentes para contrastar y validar la información a partir de las dimensiones tiempo, espacio y personas (los documentos oficiales del CCABM y el personal de la organización).

La triangulación de personas o portadores, permite el acceso a la información que brindan los trabajadores del CCABM permitiendo captar sus múltiples perspectivas del fenómeno de estudio.

Paso 9: Presentación de conclusiones y recomendaciones de la investigación.

2.3 Principios éticos de la investigación

En el estudio concerniente se tuvo en cuenta los principios éticos que debe regir toda investigación científica. Se mantuvo total anonimato y discreción ante todas las personas que colaboraron en el trabajo. Los datos expuestos acerca de la organización, son fieles a la realidad, y expresan consecuentemente la problemática existente. Los resultados obtenidos fueron consultados y analizados con los directivos de la institución.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados del Diagnóstico de Identidad Corporativa realizado se exponen como parte de cada uno de los pasos planteados en el capítulo metodológico, a partir de las técnicas empleadas para su obtención y posteriormente de la triangulación de datos. El último subepígrafe del capítulo se dedica al diseño de la Estrategia como la resultante del diagnóstico.

3.1 Análisis por técnicas

3.1.1 Revisión de documentos

La revisión de documentos formales del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” se llevó a cabo con varios objetivos: lograr la familiarización del investigador con la organización, caracterizar el CCABM e identificar los rasgos identitarios manifestados en los documentos.

Se consultan los documentos formales del CCABM tales como el “Expediente de creación del Centro Cultural”; “Objeto social”; “Misión y Visión”; “Proyecto Arquitectónico del CCABM”; “Plan de trabajo del año 2014”; “Públicos”; “Actas de reuniones, informes, otros documentos formales” para conocer si anteriormente se han realizado estudios relacionados con el tema de la investigación; el “Manual de Comunicación” y “Manual de Identidad Corporativa” no pudieron consultarse debido a que se encuentran en proceso de conformación. (Anexo # 7)

A partir de la recolección y análisis de los datos más significativos de estos documentos se procede a la caracterización de la organización. Los resultados correspondientes a este objetivo se incluyen en el capítulo dos en la descripción del escenario de investigación.

En uno de los informes oficiales de la organización denominado “Centro Cultural de las Artes Benny Moré”, se manifiesta la intención de contratar los servicios de un diseñador para la creación del Manual de Identidad Visual y el Manual de Comunicación respectivamente.

La identificación de los rasgos identitarios se realiza a partir de la revisión de los documentos “Expediente de creación del CCABM”; “Objeto social”; “Misión y Visión”; “Proyecto Arquitectónico del CCABM”; “Plan de trabajo del año 2014”; “Estudio de públicos”; “Actas de reuniones, informes, otros documentos formales”.

Rasgos históricos

En el “Proyecto Arquitectónico del CCABM” se declara que anterior a la creación de la entidad radicaba en el inmueble la Dirección Municipal de Cultura y, originalmente era una vivienda; esta aclaración resulta necesaria ya que el desarrollo histórico de una organización es un elemento clave para entender su identidad.

El “Expediente de creación del CCABM” declara, que su fundación se origina a partir de la necesidad de contar en la provincia de Cienfuegos, con una institución que se encargue de gestionar y promocionar actividades culturales y comerciales asociadas a la figura de Benny Moré, principalmente de organizar el Festival que lleva su nombre, y a la vez estimular procesos de desarrollo local.

La organización “se desprende de la ausencia de un centro coordinador que brinde coherencia y compromiso a la actuación del conjunto de instituciones que mantienen algún vínculo con el Bárbaro del Ritmo. Varias entidades conservan el nombre del Benny en su marca comercial, pero no le dan un uso apropiado en su funcionamiento cotidiano”.

Resulta imprescindible, conocer como parte de los rasgos históricos, cuál es el objeto social de la entidad, porque de esta manera se constatan los productos, bienes y servicios que oferta a sus públicos, así como, las acciones que realiza para lograr sus propósitos. A partir del análisis del “Objeto social del CCABM” se revela que en la institución se creará un Centro de Documentación con la intención de desarrollar y brindar estudios de temática musical cubana y cienfueguera, como diccionarios técnicos, históricos y biográficos; testimonios; índices fonográficos; partituras y catálogos, etc.; valiéndose de investigaciones realizadas por estudiantes, artistas, investigadores y promotores culturales asociados a la

entidad. Para ello, Ediciones Mecenaz del Centro Provincial del Libro y la Literatura y el Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”, presentan una nueva colección denominada Siguaraya que acogerá proyectos de este tipo.

Otro elemento importante de su objeto social es que la organización contará con tecnologías avanzadas de la informática y las comunicaciones favoreciendo la creación y comercialización de productos y soportes comunicativos que permiten la divulgación de la entidad.

Definirá además, una carpeta de negocios con objeto de desarrollar una serie de actividades y eventos que permitan fundamentalmente la recaudación de fondos para la celebración del Festival Benny Moré, tal es el caso de la creación del Café-Bar **Tolo** que tiene la intención de acercar a un amplio público al consumo tanto del arte como de la literatura (revistas, libros) y a la vez propiciar un espacio para la socialización.

En el “Proyecto Arquitectónico” se plantea que la entidad contará con varios establecimientos para brindar sus servicios a los públicos objetivos. Los siguientes se denominan:

1. Vestíbulo y área expositiva
2. Sala Multipropósito “Aragón”
3. Área expositiva y comercial
4. Centro de Documentación
5. Oficinas
6. Almacén General
7. Local de servidores
8. Patio interior no techado

El documento “Públicos” declara brevemente los públicos objetivos de la organización; integrados por los trabajadores del Centro y el público externo (integrado esencialmente por los jóvenes, profesionales y el turismo extranjero). Se hace énfasis en los públicos externos, al mencionar algunas características que los diferencian.

Dentro del público joven se destacan los artistas e intelectuales (profesores, investigadores, miembros de la Asociación Hermanos Saíz, la UNEAC u otras instituciones culturales).

Asimismo, el público profesional incluye a personas con cierta inclinación por las artes (no necesariamente deben pertenecer al sector cultural); con determinada solvencia económica porque el Centro incluye la oferta de productos y servicios con un fin comercial dentro de su objeto social.

Por último, se menciona al público extranjero, especialmente aquellos que tengan móviles culturales; así como, estudiosos y artistas de otras naciones que visitan los sitios de interés vinculados a la vida y obra del Benny.

A partir del análisis de estos documentos se puede concluir que el CCABM brindará variados servicios a los públicos objetivos, tales como, los del Café-Bar **Tolo**, el Centro de Documentación, así como, el uso de tecnología avanzada en la realización de sus actividades organizacionales. También se declaran los públicos objetivos de la entidad, que constituyen un elemento esencial para el diseño de la estrategia de comunicación.

Rasgos físicos

En todos los documentos formales del CCABM aparece el nombre de la entidad como elemento identificador, pero ninguno explica cuál es la esencia de su denominación; tampoco cuentan con una tipografía particular ni con un imagotipo que permita su distinción.

En los documentos formales se excluye todo tipo de referencia sobre el empleo de soportes de comunicación específicos como murales, sueltos, plegables, carteles, papelería y señalética (y de sus diseñados).

El “Proyecto Arquitectónico del CCABM” refiere que el inmueble se encuentra en un periodo de rehabilitación y restauración, iniciado en noviembre del año 2013 y que culminará en julio del año 2015, además, se pretenden recuperar los

elementos originales del establecimiento tales como las molduras, vitrales, pisos interiores, etc.

En este documento se explica que en el edificio predominarán los colores pasteles siguiendo los criterios de los conservacionistas, pues la entidad forma parte de una serie de casas de una planta construidas en arrimo hacia 1890, caracterizadas por sus arcos de medio punto, ubicadas frente al Parque José Martí. Por consiguiente, este conjunto es tratado como Monumento Nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad.

En la fachada del inmueble se utilizará en la pared el color carmelita con los salientes en blanco, la puerta principal tendrá un carmelita caoba y las restantes puertas que componen la fachada se pintarán de blanco. En el interior del local predominará en las paredes el color azul celeste, el falso techo se pintará de blanco y la carpintería con marfil oriental. Estos constituirán los colores corporativos de la organización.

Rasgos culturales

En los documentos oficiales del CCABM no existen reglamentos o normas que estipulen la manera apropiada en que deben expresarse, comportarse y vestirse los trabajadores en el contexto laboral.

Uno de los informes oficiales de la empresa denominado “Centro Cultural de las Artes Benny Moré”, revela que la institución se prepara para actuar en un contexto “dinámico y competitivo”, y que aprovecha el reordenamiento de la economía cubana teniendo en cuenta las ventajas de combinar los organismos estatales con los no estatales.

También se plantea la intención de que la plantilla del CCABM sea un “modelo de racionalidad”. Por consiguiente, se seleccionarán cuidadosamente sus miembros conformando un colectivo de trabajo pequeño, pero con un “rendimiento óptimo” y comprometido con los proyectos de la organización, para ello participan en

actividades que potencian su superación profesional (cursos de postgrado, diplomados, maestría, etc.).

En la revisión de uno de los informes oficiales de la entidad denominado “Centro Cultural de las Artes Benny Moré”, se revela que “por esta vía, unido a la creación de favorables condiciones de trabajo y a los métodos y estilos de dirección que se empleen por parte del mínimo cuerpo directivo que tendrá que poseer, la conducta de los trabajadores se apoya sobre un sólido núcleo de motivaciones”.

La institución no declara en ningún documento los valores compartidos por sus trabajadores. Tampoco aluden a frases o expresiones asociadas a la institución en correspondencia con sus atributos particulares.

Como parte de sus tradiciones en el “Plan de trabajo del año 2014” se exponen implícitamente algunas de ellas compartidas por el colectivo laboral de la entidad como son: los trabajos voluntarios (para la limpieza y embellecimiento de sus locales), los cumpleaños colectivos (segmentados en dos semestres del año) y las actividades para la superación del personal de la organización (participación de todos los trabajadores en cursos de postgrado, diplomados, maestría).

Mediante el estudio de los documentos formales del CCABM se detectaron rasgos identitarios de interés para la elaboración de la estrategia de comunicación de la organización. Sin embargo, carecen significativamente de elementos visuales para su reconocimiento e identificación y tampoco cuentan en sus documentos formales con un Manual de Comunicación ni con un Manual de Identidad Corporativa. La inexistencia de estos documentos propicia el desconocimiento de la mayoría de su público interno y del externo de los atributos corporativos que caracterizan a la entidad.

3.1.2 Observación participante

La primera guía de observación se realiza con el objetivo de explorar el estado de los rasgos físicos del CCABM. La observación de los rasgos físicos estuvo

presente durante toda la investigación, por lo que los resultados no se limitan a un día y hora determinada.

La institución carece en sus locales de soportes comunicativos como murales, sueltos, plegables, carteles, papelería y señalética (diseñada con los colores corporativos y el imago tipo) que favorezcan su reconocimiento ante los públicos objetivos y promocionen sus servicios y objetivo social. Tampoco cuenta con un cartel en la entrada que enuncie el nombre de la entidad. Estos elementos constituyen los principales medios utilizados por la organización para presentarse visualmente al público.

En cuanto al estado arquitectónico de la organización, se encuentra en un periodo de rehabilitación y restauración del inmueble desde su creación, por lo que el personal del Centro realiza sus actividades laborales en un mismo local, en condiciones desfavorables (por la constante interrupción de sus compañeros y por el flujo de personas que visitan el establecimiento en busca de información). Además, el local está lleno de materiales relativos al CCABM por la falta de espacio y de medios donde almacenar los recursos.

Puede concluirse, que el CCABM carece totalmente de atributos físicos que permitan su reconocimiento e identificación, así como, de una infraestructura apropiada en la cual sus trabajadores puedan desarrollar satisfactoriamente sus actividades laborales.

3.1.3 Observación participante

La segunda guía de observación tiene como objetivo describir los comportamientos del personal de la institución. Se realiza en varias ocasiones para constatar los procedimientos de los trabajadores en sus actividades diarias ya que los comportamientos son el nivel más visible y cambiante de la cultura de una organización. El instrumento investigativo se aplica principalmente en el horario de la mañana de 9:00 am a 11:00 am, ya que en este periodo se encuentran presentes todos sus trabajadores.

Rasgos culturales

- Comportamientos explícitos

El personal del Centro manifiesta comportamientos apropiados entre colegas según lo estipulado por los directivos de la entidad, el lenguaje empleado resulta sencillo, formal, acompañado de expresiones no verbales coherentes con la situación específica.

Las relaciones interpersonales establecidas entre el público interno de la entidad se basan en el respeto mutuo (todos los trabajadores aceptan las críticas de sus compañeros, aunque el que critique posea una menor experiencia laboral); en la confianza al utilizar frases como “sé que lo vas a hacer bien”.

Se aprecia también un intercambio, una participación conjunta (en la creación del Proyecto Inglés los trabajadores compartieron ideas y sugerencias sobre los elementos que no debían faltar en el informe final); el compañerismo (comparten la computadora y algunos materiales de oficina con la mejor disposición), el sentido de pertenencia (todo el personal está comprometido en la creación de los documentos formales que posibilitarán la consolidación del Centro como institución) y la responsabilidad (cada uno realiza eficientemente la labor que le corresponde en su puesto de trabajo, en función de convertirse en un colectivo de excelencia).

La imagen personal de los trabajadores es apropiada, su apariencia es coherente al momento y al espacio ocupado. Hasta el momento no cuentan con un uniforme de trabajo que los identifique (vestuario informal).

En sentido general, en la observación se manifiesta la disposición de los trabajadores en la limpieza, ambientación y organización del inmueble con el propósito de realizar sus actividades en un espacio acogedor y funcional, hasta donde lo permiten las circunstancias. Se aprecia como los miembros del Centro se involucran en la creación de proyectos que tributen al desarrollo científico-técnico

de la entidad, así como, a la posibilidad de dotarla de documentos esenciales para su funcionamiento y posterior evolución.

3.1.4 Cuestionario

El cuestionario se aplica a los 9 trabajadores pertenecientes al Centro Cultural, con el objetivo de caracterizar los elementos identitarios que distinguen la institución. Se selecciona todo el personal para contrastar sus opiniones sobre los rasgos identitarios de su empresa y para obtener respuestas más completas desde la perspectiva de los directivos y subordinados.

La primera pregunta se destina a conocer el objeto social de la entidad y cuáles son los servicios que brinda. Como resultado se obtuvo que todos los trabajadores consideran a la institución como organizadora del Festival “Benny Moré” de Cienfuegos. Un grupo integrado por 4 personas reconocen como su principal servicio la programación cultural variada, incluyendo servicios del Café-Bar **Tolo**, música en vivo, ciclos de cine, talleres, conferencias, conciertos; mientras que 3 consideran la oferta de servicios especializado de información musicológica a estudiantes, investigadores, artistas y promotores culturales. Los 2 restantes consideran como uno de sus servicios la gestión, promoción y comercialización de la cultura desde la figura de Benny Moré, sus contemporáneos y músicos cienfuegueros.

Por tanto, de la respuesta a ambas interrogantes de la pregunta 1 se concluyó que la gran mayoría de los trabajadores conocen el objeto social y los principales servicios que brinda la institución, a pesar de que no todos tienen el mismo nivel de conocimiento sobre estos elementos.

La segunda pregunta del cuestionario se enfoca en la estructura organizativa que posee el Centro. Todos los encuestados expresan que las informaciones generalmente fluyen de arriba hacia abajo, procedentes de la Dirección General y se subordinan a esta posición la subdirección Técnica y la Económica-Comercial.

Por consiguiente, todo el personal domina la estructura del organigrama de la empresa al responder correctamente la interrogante.

La tercera pregunta trata de describir los adjetivos que para los trabajadores caracterizan la organización. De un total de 9 encuestados 7 proponen el calificativo responsable y especializado, 5 mencionan novedosa y líder, 4 la denominan como comprometida, 3 como eficaz y responsable y 2 personas la consideran como retadora y dinámica.

A partir de estos adjetivos se obtienen elementos necesarios para caracterizar la organización y se evidencia cómo el público interno identifica y reconoce a su entidad.

En la cuarta pregunta correspondiente a la identificación de los pares semánticos con los que se debe asociar a la institución, la totalidad de los trabajadores seleccionan los calificativos dinámico, duradero, diferente y retador. De un total de 9 encuestados 6 aproximan sus respuestas a los adjetivos caliente, nuevo, sencillo y alegre, mientras que 3 asumen una posición neutral ante los pares moderno-tradicional y juvenil-viejo.

De manera general todos los encuestados asocian a la institución con adjetivos como dinámico, duradero, diferente y de carácter retador, coherentes con los valores que caracterizan su cotidianidad y sus comportamientos en el espacio laboral.

La pregunta cinco indaga en las palabras con las que asocian individualmente a la institución. El total de encuestados asocia al CCABM con el término retador, como resultado de su carácter novedoso y por las características del contexto histórico-social en el que se desenvuelve. En segundo lugar, 5 trabajadores la relacionan con el vocablo diferente, responsable y emprendedor, 3 con transformadora y unida, mientras que una persona la asoció con el término permanente.

Por lo que se puede concluir que los trabajadores asocian principalmente a la institución con calificativos como retadora, diferente, responsable y emprendedora.

Como respuesta a la sexta pregunta se obtuvieron diferentes frases, las siguientes resumen las expresiones apuntadas por los trabajadores del Centro Cultural:

“Los invito a la exclusividad de lo popular”. La frase refiere, que el Benny fue una figura procedente de la música popular pero ciertas cualidades de su personalidad le confirieron la exclusividad.

“Centro Cultural de las Artes Benny Moré, donde perviven y se desarrollan elementos raigales de la música cubana”. Ello sugiere uno de los servicios desarrollados por la entidad, el de ofertar información musicológica a estudiantes, investigadores, artistas y promotores culturales. En la provincia no existe otra institución capacitada para brindar este servicio.

“Bienvenido al mundo de Benny Moré”, lo cual indica la presencia de una institución concedora de la vida y obra de Benny Moré.

La séptima pregunta se enfoca en los valores que distinguen al colectivo laboral de la organización. La totalidad de los encuestados, consideran que los identifica el profesionalismo y el compañerismo, 5 añaden además, la responsabilidad, honestidad y emprendedurismo y 2 individuos la relacionan con el sentido de pertenencia y superación como cualidades distintivas. Estos valores regulan el comportamiento del público interno diariamente en sus actividades laborales.

Como respuesta a la octava pregunta, destinada a conocer las características distintivas del comportamiento del colectivo laboral de la entidad, existe un consenso entre todos los encuestados al referir frases o palabras similares cuyo contenido esencial radica en la amabilidad, el respeto, la retroalimentación y la atención especializada.

La novena pregunta se orienta a conocer si los miembros de la entidad comparten alguna tradición. A pesar de la reciente creación del CCABM los encuestados, en su totalidad, establecen como parte de sus costumbres, los trabajos voluntarios, actividades para la superación cumpleaños y viajes instructivos.

Las respuestas a la décima pregunta, enfocada a conocer las ventajas del Centro, arrojan que de los 9 encuestados 4 reconocen como condición favorable el desarrollo tecnológico y que su concepción ocurre en un contexto muy favorable para la innovación; mientras que 2 consideran que su carácter novedoso evita repetir los mismos errores de procedimientos de las actuales instituciones, y una persona declara la posibilidad de contar con un colectivo de trabajo consciente de su momento histórico, unido y con proyección futura.

En cuanto a las desventajas, de un total de 9 encuestados 3 responden que la inexistencia de una infraestructura adecuada incide negativamente en la prestación de sus servicios a los públicos objetivos y que además la organización no posee personalidad jurídica propia aún.

3.1.5 Entrevista semiestructurada a informantes

La técnica se realiza con el objetivo de caracterizar los rasgos culturales de la organización. Se aplica de manera individual a cada informante, los cuales se eligen con la intención de obtener una información más generalizada sobre las particularidades del CCABM.

En este caso sólo se investigarán los rasgos culturales pues a partir de los resultados del vagabundeo y la observación se evidenció el desconocimiento por parte de los informantes de varios aspectos de los rasgos históricos y de los físicos.

Rasgos culturales

- Comportamientos explícitos

Los comportamientos explícitos constituyen el elemento más visible de la cultura de la organización. Son todas las manifestaciones expresadas por un colectivo de trabajo del CCABM que suponen su manera particular de hacer las cosas. Al sumar las opiniones individuales de los informantes, se declaran algunas características que califican los comportamientos de los trabajadores durante su desempeño laboral.

De un total de 5 informantes 4 consideran que generalmente se emplea un lenguaje sencillo, formal cuando se encuentran en el área laboral, sin embargo, no descartan la presencia de bromas y comentarios informales en este espacio, pero sin intención de agredir a alguien. También, utilizan expresiones no verbales para apoyar algún comentario.

“En el Centro realizamos nuestro trabajo con seriedad pero también buscamos el momento para hablar de la familia, de la programación cubana, etc.”

“Compartimos nuestros puntos de vista y nuestras experiencias mientras merendamos y cogemos la botella juntas”.

Todos los entrevistados coinciden en que las relaciones interpersonales establecidas entre sus miembros se caracterizan por el trabajo en equipo (sin olvidar las obligaciones de cada uno, según su función que ocupe en el CCABM), el compromiso (con las actividades y objetivos que persigue la entidad), la participación (los directivos y subordinados están constantemente intercambiando ideas e informaciones), además declaran que existe una compenetración entre ellos al compartir gustos y preferencias (como la admiración que sienten hacia la figura de Benny Moré y a toda su obra). Las siguientes verbalizaciones lo evidencian:

“Conformamos equipos de trabajo cuando se realiza un proyecto y se evalúan realizando críticas constructivas para perfeccionarlo”.

“El colectivo del Centro está comprometido con el trabajo, con la idea que está comenzando ahora”.

Todos los informantes coinciden en que la institución busca la manera de implementar métodos participativos (en las reuniones y Consejillos en cada encuentro se le asigna una función diferente a sus integrantes para incentivar la reflexión y el diálogo y a la vez propiciar que todos se sientan involucrados en la actividad) para motivar la imaginación de los trabajadores en la creación de propuestas más atractivas.

- Valores

Existe un consenso entre los informantes sobre los valores que comparte el personal del CCABM en el contexto laboral, los cuales caracterizan su desempeño y son asimilados por los trabajadores como cualidades propias de su cultura organizacional. De un total de 5 entrevistados 4 asumen valores como:

Responsabilidad: *“cumplir con el trabajo y ser competentes en nuestro desempeño en la organización”*.

Compañerismo: *“ayudar a mis compañeros de trabajo cuando lo necesiten”*

Solidaridad: *“brindar ayuda a cualquier persona, sin ningún interés de por medio”*.

Superación: *“la superación es esencial para convertirnos en punto de referencia nacional”*.

Competitividad: *“debemos conocer bien las debilidades y las fortalezas de la competencia para desarrollar propuestas más atractivas”*.

Sentido de pertenencia: *“el CCABM es nuestra segunda casa, todos participamos activamente en los proyectos y actividades organizadas por la empresa”*.

Profesionalismo: *“lograr que las actividades planificadas por el Centro se cumplan satisfactoriamente, con la calidad requerida”*.

Los entrevistados expresan la posibilidad de crear un Manual de Comunicación que integre estos valores para que los públicos conozcan de su existencia en la organización.

Estos calificativos norman los comportamientos de los individuos en cada una de las actividades y eventos en los que participan, formando parte de las cualidades que caracterizan a su colectivo laboral.

- Tradiciones

Los entrevistados reconocen como parte de sus tradiciones: los viajes instructivos, los trabajos voluntarios, los cumpleaños colectivos, las actividades para la superación del personal de la organización y los reconocimientos. Las verbalizaciones siguientes lo demuestran:

“Los viajes instructivos permiten la unión del disfrute con el trabajo, se realizan para satisfacer una inquietud laboral y a la vez propicia el esparcimiento de las personas”.

“El reconocimiento a un trabajador cuando se destaca por su buen desempeño laboral, para motivarlo a que continúe realizando sus actividades con la misma disposición y profesionalidad”.

“Todos participamos en la limpieza y embellecimiento del local, además colaboramos en las labores constructivas cuando es necesario para hacer del Centro, dentro de nuestras posibilidades, un espacio agradable tanto para nosotros como para las personas que nos visitan”.

- Frases o palabras representativas

Los entrevistados mencionan algunas frases relacionadas con la proyección futura de la entidad y evidencian un dominio sobre el funcionamiento de la organización al brindar elementos que permiten su caracterización. A continuación se mencionan algunas de las frases utilizadas por los informantes:

“El CCABM, marcando la diferencia”.

“Centro encargado de gestionar actividades culturales desde la figura de Benny Moré”.

Puede concluirse, que algunas de las tradiciones expuestas por los informantes como los viajes instructivos, los trabajos voluntarios y los cumpleaños colectivos coinciden con las planteadas anteriormente en los documentos formales del CCABM. Estas forman parte de las costumbres que comparten regularmente los trabajadores en la organización.

3.1.6 Entrevista en profundidad a informantes clave

La entrevista se aplica a los informantes clave, quienes poseen mayor conocimiento de las características distintivas de la institución y de sus proyectos futuros, además, por su contenido de trabajo se encuentran vinculados con el tema de investigación.

El objetivo del instrumento radica en indagar sobre los elementos del surgimiento de la organización, considerados como rasgos históricos. Además, para conocer cuáles son los rasgos físicos presentes en el CCABM y para caracterizar los rasgos culturales de esta organización.

Rasgos históricos

La mayoría de los entrevistados reconocen como parte de sus rasgos históricos que anterior a la creación del Centro radicaba en el inmueble la Dirección Municipal de Cultura y, originalmente era una vivienda. Alegando que la ubicación del Centro en este lugar se determinó por sus características especiales, al considerarse Patrimonio Cultural de la Humanidad.

De un total de 4 informantes claves 3 declaran que la entidad surge a partir de la necesidad de suplir algunas carencias y de contar con una institución encargada de organizar y gestionar actividades culturales. Identifican dentro de estas necesidades que:

“El Centro Cultural surge como consecuencia de que el Festival Benny Moré tiene una serie de insuficiencias organizativas por no contar con una institución especializada que le dé soporte y elimine sus carencias”.

“En Cienfuegos no existe un Centro de Investigación especializado en estudios musicológicos”. “Surge para estimular procesos de desarrollo local”.

La totalidad de los informantes clave refieren que el Centro tiene como objetivo principal, distinguir la figura de Benny Moré como un recurso para estimular proyectos y programas para el desarrollo (del comercio, la gastronomía, el turismo y la cultura) de la provincia.

Además, expresan que la institución se propone ofertar oferta variados servicios como: producir y comercializar eventos culturales asociados a la figura de Benny Moré, en particular asumirá la dirección y ejecución del Festival que lleva su nombre.

Alegando que la entidad tiene diseñada una carpeta de negocios (la renta de espacios para la presentación de actividades artísticas y científicas; ofrecer cursos, talleres, seminarios, etc. relacionadas con la temática del Desarrollo Local) con el objetivo fundamental de recaudar fondos para la realización de dicho Festival, y además, contará con un Centro de Documentación que brindará información a estudiantes, investigadores, artistas, etc. sobre estudios musicológicos relacionados con la figura de Benny Moré y sus contemporáneos.

La totalidad de los entrevistados plantean que la entidad contará en el inmueble con varios establecimientos para brindar sus servicios a los públicos objetivos. En cada establecimiento se desarrollarán diferentes actividades en función del objetivo para el que fueron diseñados. A continuación se declaran los locales que poseerá la organización:

1. Vestíbulo y área expositiva
2. Sala polivalente
3. Área expositiva y comercial
4. Centro de documentación
5. Oficinas
6. Almacén General
7. Local de servidores
8. Patio interior no techado

Rasgos físicos

Referente al origen del nombre como rasgo físico, de un total de 4 informantes clave 3 coincidieron en el interés por concebir la figura de Benny Moré desde todas las artes, basándose en la trayectoria de su obra, y no limitar su legado sólo al de un cantante de la música popular.

Además, declaran que recientemente contrataron los servicios de un diseñador gráfico para la creación del Manual de Identidad Corporativa del CCABM, pero para su realización dependen de un presupuesto con el cual la organización no cuenta. Además, alegan la pertinencia de este estudio para constatar los atributos corporativos que caracterizan la organización, para utilizarlo como una base para el Manual.

Todos los entrevistados consideran que la organización carece hasta el momento de atributos visuales que la distinguan del resto de las instituciones, y alegan que la definición de estos elementos quedará consolidada al finalizar la etapa reconstructiva del local.

De los 4 informantes clave 3 alegan la inexistencia de soportes comunicativos (como murales, sueltos, plegables, carteles, papelería y señalética -diseñada con los colores corporativos y el imago tipo-) para promocionar sus productos y servicios, debido en gran medida a sus desconocimientos de cómo hacerlos.

La totalidad de los entrevistados refieren que toda su infraestructura se encuentra en una fase de rehabilitación y restauración iniciada en el mes de noviembre del año 2013 y que finalizará en julio del año 2015, alegando que *“Estas circunstancias son muy desfavorables para nosotros ya que la prestación de los servicios del Centro está supeditada a la finalización de la labor reconstructiva”*.

También expresan que los colores característicos del CCABM los definieron algunos especialistas del patrimonio cienfueguero a partir de la realización varias investigaciones, las cuales revelaron que los colores iniciales con los que se identificó al inmueble eran muy similares a los que hoy presenta el conjunto en general, con un predominio en el uso de los colores pasteles.

Declarando que en la fachada del inmueble se utilizará en la pared el color carmelita con los salientes en blanco, la puerta principal tendrá un carmelita caoba y las restantes puertas que componen la fachada se pintarán de blanco.

En el interior del local predominará en las paredes el color azul celeste, el falso techo se pintará de blanco y la carpintería con marfil oriental.

El CCABM carece en sus instalaciones de una infraestructura adecuada en donde sus trabajadores puedan realizar correctamente sus actividades laborales y atender las inquietudes de las personas que visitan la entidad en busca de información. Tampoco cuenta con una simbología particular ni con soportes comunicativos que faciliten su identificación y reconocimiento público.

Rasgos Culturales

Los informantes clave consultados asumen las mismas normas de conducta durante su desempeño laboral, determinando su estilo de trabajo y sus comportamientos. El comportamiento de los miembros de la organización constituye una de las formas de expresión de la identidad corporativa.

- Comportamientos explícitos

La mayoría de los entrevistados consideran que los trabajadores del Centro utilizan un lenguaje sencillo, formal a la hora de comunicarse entre ellos en el espacio laboral, valiéndose de expresiones no verbales acordes con el momento específico para dar énfasis a una idea u opinión dada.

“Asumimos con responsabilidad nuestro trabajo, pero también buscamos un espacio para conversar sobre las opciones culturales de la provincia”.

“Intercambiamos sobre el segmento Cuba dice porque pone al descubierto la verdadera esencia de los problemas que enfrenta la sociedad cubana”.

La totalidad de los informantes clave manifiestan que las relaciones interpersonales establecidas entre el público interno de la entidad se basan en el respeto mutuo y la colaboración a partir de los conocimientos y habilidades que posee cada cual.

“Con nuestras experiencias y las ideas de los trabajadores más jóvenes del Centro logramos ser más creativos y dinámicos, estamos continuamente aprendiendo los unos de los otros”.

Trabajan conjuntamente en la creación de documentos formales (como la misión, visión, objeto social, etc.) para sentar las bases del CCABM, así como en varios proyectos (como el proyecto Francés y el Inglés) destinados a obtener e invertir en recursos materiales necesarios para finalizar la restauración del inmueble y para dotar al local del mobiliario y equipamiento requerido.

“Se realiza el trabajo en equipo como método de trabajo, nos dividimos democráticamente las tareas y a partir de la elaboración conjunta o de la lluvia de ideas se conforma un producto”.

“No existe una jerarquización referente a lo que dice el director es lo que se hace, de que el director tiene la última palabra.”

También declaran que el personal de la institución participa activamente en las reuniones, Consejillos u otros encuentros comunicados con previo aviso; aludiendo que las informaciones no fluyen en un sólo sentido, sino que se llega a un consenso entre los trabajadores sobre las propuestas a analizar o modificar, para potenciar la motivación y el sentido de pertenencia para con la organización, la siguiente verbalización lo demuestra:

“No se adoptan decisiones de ningún tipo sin abrir un espacio a la participación”.

La gran mayoría de los entrevistados consideran que su plantilla se conformará con un colectivo laboral pequeño para contrarrestar las principales debilidades de la institucionalidad cubana y que el Centro no desea reproducir (las empresas cubanas en su gran mayoría se integran por un número desproporcionado de trabajadores y generalmente el trabajo recae en la misma persona), por esta razón el CCABM se acoge a este acápite planteado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido.

“El Centro estará conformado por un colectivo de trabajo pequeño pero que se caracterice por su sentido de pertenencia y profesionalismo”.

Además, exponen que este “modelo de racionalidad” fomentará en sus miembros el compromiso y profesionalismo con el proyecto empresarial y que se sientan involucrados en el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.

Referente a la imagen personal de los trabajadores, los entrevistados coincidieron en que su apariencia es coherente al momento y al espacio ocupado (en el Centro se realizan diariamente trabajos para la reconstrucción del inmueble). Hasta el momento no cuentan con un uniforme de trabajo que los identifique, pero más adelante se diseñará uno para su diferenciación.

- Valores compartidos

En cuanto a los valores compartidos por los trabajadores del CCABM asumidos como pautas que orientan sus comportamientos, los entrevistados mencionan los siguientes:

Patriotismo: Relacionan el patriotismo con la capacidad del colectivo para respaldar desde su trabajo el proyecto social cubano.

“Apoyamos incondicionalmente las ideas y el proyecto socialista de la Revolución”.

Colectivismo: Trabajan en equipo de manera cohesionada para el logro de un objetivo común, lo cual facilita que sus relaciones interpersonales se desarrollen también en el plano informal.

“Somos un colectivo aguerrido y unido tanto así que compartimos en espacios fuera del área de trabajo”.

Competitividad: Conocer las particularidades de la competencia y del mercado, para generar variedad en los servicios al menor costo posible y con calidad, y de esta manera atraer a los públicos hacia la organización.

“Conocer las debilidades y fortalezas de todas las organizaciones estatales o no estatales del municipio de Cienfuegos, sin reducirnos sólo a las del sector cultural, para desarrollar actividades en base a la eficiencia y evitar los mismos errores.”

Respeto: Aceptan las críticas, las sugerencias y las particularidades de los trabajadores y los públicos externos a la entidad.

“Ser flexibles y aceptar las diferentes opiniones, criterios, apreciaciones y costumbres de los trabajadores y de los públicos, practicar la empatía.”

Honestidad: Actúan con transparencia, de manera sincera y veraz durante su desempeño laboral.

“Emprender nuestro trabajo sobre la base de principios éticos sin incurrir a la práctica de actividades ilícitas que atenten con nuestra moral.”

Superación: Se sienten motivados a superarse constantemente con el objetivo de brindar servicios sobre la base de la excelencia.

“La superación profesional de todos los trabajadores forma parte de nuestra cotidianidad para convertirnos en un colectivo de excelencia.”

Profesionalismo: *Son cuidadosos con la planificación y organización de las actividades laborales para conseguir la eficacia.*

“Somos quisquillosos a la hora de realizar cada actividad laboral, al punto de llegar a la exageración pero siempre pensando en lograr la eficacia”.

Los entrevistados manifiestan la necesidad de declarar explícitamente estos valores en un Manual de Comunicación, para que los públicos internos y externos estén plenamente conscientes de su existencia.

- Tradiciones

Respecto a las tradiciones compartidas por el colectivo del CCABM, los informantes clave en su gran mayoría expresaron que la institución lleva poco

tiempo en funcionamiento, sin embargo, sus trabajadores organizan regularmente una serie de actividades (los viajes instructivos, los trabajos voluntarios, los cumpleaños colectivos, las actividades para la superación del personal de la organización y los reconocimientos), reconociéndolas como parte de sus tradiciones. Las verbalizaciones siguientes lo evidencian:

“Los viajes instructivos se realizan para satisfacer una necesidad que tenga el Centro de conocer sobre una temática determinada, por ejemplo, cuando visitamos Trinidad lo hicimos para conocer como fusionan el desarrollo del comercio, la gastronomía, el turismo y la cultura en esa localidad y a la misma vez propició nuestro esparcimiento y distracción”.

“Nosotros sistemáticamente realizamos trabajos voluntarios para la limpieza, embellecimiento y organización del local porque es el lugar donde permanecemos más tiempo, para trabajar a gusto y transmitir la misma sensación a las personas que se acercan en busca de ayuda”.

“El reconocimiento y el estímulo moral cuando un trabajador se destaca activamente en alguna actividad o evento importante, para motivarlo a que continúe con el mismo desempeño y a seguir formando parte de la entidad.”

“Todo el colectivo de trabajadores del Centro está involucrado en cursos de postgrado, talleres, diplomados y maestrías para fomentar nuestra preparación profesional, para ser un colectivo de excelencia y poder brindar más adelante en nuestros espacios cursos, conferencias, tutorías, etc. sobre varios temas”.

- Frases o palabras

Los entrevistados mencionan algunas frases que se ubicarán en sitios estratégicos del establecimiento (donde los trabajadores permanecen más tiempo), para que reflexionen sobre los comportamientos y asuman valores positivos en su desenvolvimiento en el CCABM y de manera general en la sociedad.

No me dejes equivocar: alertar a un compañero a tiempo cuando asume una postura incorrecta o incumple en el trabajo.

Yo lo sabía: esta frase es una conducta oportunista, un rechazo argumentado, se trata de evitar que una persona cuando ocurre un hecho inesperado recurra a esta expresión.

La ayuda se merece cuando demuestras no necesitarla: va contra lo justificativo, la falta de iniciativa. Muestra una postura mediocre.

Puede concluirse que el CCABM carece significativamente de elementos físicos que permitan su identificación, pero estas circunstancias no dependen de la gestión del público interno, ya que para su diseño la organización necesita de un presupuesto con el cual no cuenta.

A partir de esta técnica se evidencia un conocimiento por parte de los informantes clave de los valores, tradiciones y comportamientos que caracterizan a su colectivo de trabajo y por consiguiente a su entidad. Además, se hace referencia a la necesidad de crear un Manual de Comunicación y de Identidad Corporativa para la divulgación de los rasgos anteriormente mencionados.

3.2 Análisis integral de los resultados

Para dar cumplimiento a una de las etapas de investigación, con objeto de facilitar la comprensión y el manejo de los datos obtenidos con los diferentes instrumentos de investigación aplicados, se realiza el análisis integral del contenido. La información se organiza según las categorías: rasgos históricos de la organización, rasgos físicos y los rasgos culturales.

Como parte de los **rasgos históricos** se encuentran: que la organización se origina a partir de la necesidad de contar en la provincia de Cienfuegos, con una institución que se encargue de gestionar y promocionar actividades culturales y comerciales asociadas a la figura de Benny Moré y para estimular procesos de desarrollo local.

Su objeto social se enfoca a crear un Centro de Documentación para desarrollar y brindar estudios de temática musical; contar con tecnologías avanzadas de la

informática y las comunicaciones y definir una carpeta de negocios con objeto de realizar actividades y eventos destinados fundamentalmente la recaudación de fondos para la celebración del Festival Benny Moré.

Los resultados de las técnicas aplicadas arrojan la ausencia de un Manual de Identidad Corporativa y de Comunicación lo cual propicia el desconocimiento de gran parte de su público interno y del externo de los atributos corporativos que caracterizan a la entidad.

En la búsqueda de los **rasgos físicos** se aprecia la inexistencia de atributos visuales que permitan el reconocimiento e identificación del CCABM ante sus públicos objetivos. El origen del nombre de la organización radica en el interés por concebir la figura de Benny Moré desde todas las artes, basándose en la trayectoria de su obra, y no limitar su legado sólo al de un cantante de la música popular.

La institución carece en sus locales de soportes comunicativos como murales, sueltos, plegables, carteles, papelería y señalética (diseñada con los colores corporativos y el imago tipo) que favorezcan su reconocimiento ante los públicos objetivos y promocionen sus servicios y objetivo social. Tampoco cuenta con un cartel en la entrada que enuncie el nombre de la entidad. La arquitectura del inmueble se encuentra en un periodo de rehabilitación y restauración, iniciado en noviembre del año 2013 y culminará en julio del año 2015, se pretenden recuperar los elementos originales del establecimiento tales como las molduras, vitrales, pisos interiores, etc.

En la institución predominarán los colores pasteles siguiendo los criterios de los conservacionistas; en la fachada del inmueble se utilizará en la pared el color carmelita con los salientes en blanco, la puerta principal tendrá un carmelita caoba y las restantes puertas que componen la fachada se pintarán de blanco. En el interior del local predominará en las paredes el color azul celeste, el falso techo se pintará de blanco y la carpintería con marfil oriental. Estos colores fueron impuestos por patrimonio, no surgen de los miembros de la organización.

Con la triangulación de las técnicas y fuentes empleadas en la investigación emergen los **rasgos culturales** del CCABM. Los comportamientos explícitos del colectivo de la organización manifiestan conductas apropiadas entre colegas, el lenguaje empleado resulta sencillo, formal, acompañado de expresiones no verbales coherentes con la situación específica, a pesar, de la inexistencia en el Centro de reglamentos o normas que estipulen la manera apropiada en que deben expresarse, comportarse y vestirse los trabajadores en el contexto laboral. La imagen personal de los trabajadores es apropiada, su apariencia es coherente al momento y al espacio ocupado.

Los comportamientos manifestados en el contexto de investigación tienen coherencia con los valores declarados por la población en las otras técnicas empleadas, específicamente con los referidos a la colectividad, competitividad, superación y profesionalidad.

Como parte de los comportamientos explícitos se analizan las relaciones interpersonales entre los trabajadores, las cuales se basan en el respeto mutuo, la confianza, la participación y el intercambio, el compañerismo, el sentido de pertenencia y la responsabilidad; además, van a estar mediadas por las características propias de la entidad (plantilla de trabajadores pequeña y fusión de los organismos estatales con los no estatales) propiciando un mayor dominio e implicación de sus miembros con los objetivos de la organización.

Los valores compartidos por los trabajadores de la institución (patriotismo, colectividad, emprendedurismo, competitividad, respeto, honestidad, superación, profesionalidad, responsabilidad, compañerismo, solidaridad, competitividad, sentido de pertenencia). El personal del Centro manifiesta la necesidad de declarar explícitamente estos valores en un Manual de Comunicación, para que los públicos internos y externos estén plenamente conscientes de su existencia.

Las tradiciones como rasgo cultural se manifiestan en los viajes instructivos, los trabajos voluntarios, los cumpleaños colectivos, las actividades para la superación del personal de la organización y los reconocimientos.

La integración de los resultados de las técnicas devela la existencia de expresiones (frases o palabras) características que aluden las cualidades propias del Centro: *“Bienvenido al mundo de Benny Moré”, “Los invito a la exclusividad de lo popular”, “Centro Cultural de las Artes Benny Moré, donde perviven y se desarrollan elementos raigales de la música cubana”*.

Los rasgos identitarios mencionados con anterioridad, caracterizan al Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” y deben ser comunicados a través de la estrategia de una u otra forma en su Identidad Corporativa. Los físicos pueden traducirse figurativamente en el imagotipo. Los rasgos históricos y culturales (comportamientos y valores) pueden sugerirse con la tipografía empleada. Las frases servirían como punto de partida para la realización del slogan aunque no de forma literal. A partir de los resultados obtenidos del diagnóstico se procede a la realización de una estrategia orientada a la comunicación de los rasgos identitarios del CCABM.

La Estrategia de Comunicación del CCABM parte de los resultados del Diagnóstico de Identidad Corporativa expuestos previamente, tal y como se plantea a lo largo de la investigación.

3.3 Diseño de la Estrategia de Comunicación

El diseño de la Estrategia de Comunicación del Centro se segmenta en tres etapas. La primera se realizará seis meses antes de la inauguración del CCABM; las acciones de la segunda etapa se dirigirán exclusivamente a los preparativos de la inauguración oficial de la institución, con tres semanas de duración; y posteriormente en un intervalo de tres meses se implementará la tercera para profundizar en los públicos externos los conocimientos sobre las características generales y los rasgos identitarios de la institución.

La evaluación de las tres etapas se desarrollará al finalizar cada una con una duración de una semana. El período de duración para el que se propone la siguiente Estrategia de Comunicación es 10 de meses.

Paso 1: Definición de los objetivos de comunicación

Objetivo General:

- Elaborar una estrategia orientada a la comunicación de los rasgos identitarios del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”.

Objetivos específicos:

- Propiciar en los públicos internos el dominio de la misión, visión, objeto social, así como, el conocimiento de los atributos identitarios de la organización.
- Promocionar los productos y servicios del CCABM, mediante un grupo de acciones específicas para lograr un acercamiento inicial del público externo a la organización.
- Contribuir a la identificación y reconocimiento por parte de los públicos externos de los rasgos distintivos del CCABM.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de la estrategia.

Paso 2: Determinar los públicos objetivos

En la realización de cualquier acción o actividad resulta indispensable la definición de hacia quién o quiénes van a estar dirigidos los mensajes, debido a que de la reacción y estímulo que provoquen en ellos dependerá el éxito o fracaso de los objetivos propuestos. Estos son definidos en correspondencia con los intereses y expectativas de la organización.

Se define como público objetivo de la estrategia:

Público interno

- Trabajadores del CCABM

Públicos externos

- Jóvenes a partir de los 18 años hasta los 25 (fundamentalmente universitarios, ya sean artistas o de otra formación intelectual, miembros de la Asociación Hermanos Saíz, la UNEAC u otras instituciones culturales).
- Profesionales que tengan afición por las artes. Con una edad establecida entre los 26 hasta los 50 años de edad. Personas con sensibilidad cultural, (se incluyen artistas y especialistas de sector cultural) pues constituyen públicos con cierta solvencia económica, porque el Centro incluye la oferta de productos y servicios con un fin comercial dentro de su objeto social.
- El público extranjero: En primer lugar turismo, con énfasis en los que tienen móviles culturales, que visitan los sitios de interés vinculados a la vida y obra del Benny. Asimismo, los que asisten a la realización del Festival Benny Moré u otros eventos diseñados por el CCABM. También estudiosos, artistas y simpatizantes de otras naciones.

Paso 3: Estrategia creativa del mensaje

1. Establecimiento de los mensajes y ejes conceptuales

Para la estrategia se trabajará con varios ejes psicológicos debido a la variedad de públicos y las grandes diferencias existentes entre uno y otro:

- Que los miembros de la organización se conviertan en reproductores de su identidad corporativa.
- Diferencias representativas del CCABM con otras instituciones con un objeto similar.
- Asociar la organización con una visión más fresca y actual desde la figura del Benny.
- Mostrar la vertiente cultural de Cienfuegos desde el propio Centro.

2. Contenido del mensaje

En todos los soportes se informarán las peculiaridades del Centro. A través de los mensajes, se destacarán las cualidades que emergieron en el diagnóstico de los rasgos identitarios: el colectivismo, el profesionalismo, la competitividad y la

superación. Todos los medios y acciones deben explicitar y reiterar los contactos del CCABM.

Se deben enunciar fundamentalmente los atributos distintivos de los productos y servicios, a manera de ventaja competitiva frente a otros existentes en el territorio con un objeto social similar. A continuación se describirán los servicios y los elementos a destacar en los mensajes.

Se creará un Centro de Documentación para desarrollar y brindar en forma de producto el resultado de estudios de temática musical cubana y cienfueguera, como diccionarios técnicos, históricos y biográficos; testimonios; índices fonográficos; partituras y catálogos, etc.; a partir de las investigaciones realizadas por estudiantes, artistas, investigadores y promotores culturales asociados a la entidad. El valor a destacar en los mensajes referidos a este servicio sería su nivel de especialización en la temática, y el amplio espectro de sus ofertas.

Conjuntamente a los materiales mencionados en el Centro de Documentación se ofrecerán cursos, talleres, seminarios, asesorías, tutorías a estudiantes de pregrado y postgrado en las diferentes especialidades de las artes, especialmente en los temas relacionados con la música cubana y cienfueguera.

Se rentará la Sala Multipropósitos “Aragón” a personas naturales o jurídicas para la realización de eventos científicos y culturales. Para apoyar estas actividades se ofrecerán los servicios gastronómicos del Café-Bar **Tolo**, donde se brindará una atención especializada en sus ofertas según las particularidades del evento y sus horarios. La diferenciación a resaltar en los mensajes, radicará sobre todo en la música, la ambientación del local, la merienda y las bebidas especializadas y esos serían los elementos destacados en los mensajes.

Con el Café-Bar **Tolo** también se tiene la intención de acercar al público al consumo tanto del arte como de la literatura (revistas, libros) y a la vez de propiciar un espacio para la socialización. Además, se pondrán a la disposición de los visitantes géneros musicales poco difundidos en otros centros recreativos de la

ciudad. Entre los géneros mencionados se encuentran el jazz, la música campesina, el son, la trova, el danzón, la música alternativa y de concierto. Este servicio en sí mismo, resulta un valor diferenciador porque no existe otro igual en el territorio.

Al promocionar el CABM se pondrá énfasis en la programación cultural que contará con la presentación de artistas de la provincia y del territorio nacional, con una propuesta diferente para cada día de la semana, lo que lo haría único en su tipo en la ciudad.

En la primera etapa, el mensaje se enfocará al público interno. Todos los miembros de la organización deberán dominar los atributos de su identidad corporativa para lo cual los mensajes se enfatizarán en: la Misión; la Visión; Objeto Social; Proyecto Arquitectónico; Expediente de creación del CCABM y el Programa de desarrollo cultural del CCABM. De esta forma el público interno será capaz de reproducir los rasgos propios de la institución a los públicos externos, con credibilidad y seguridad.

La segunda y tercera etapa de la estrategia se orientarán a los públicos externos. Primeramente, desde la promoción de los productos y servicios y luego, desde el fomento y educación en los rasgos identitarios de la organización.

Se utilizará para los jóvenes y profesionales un contenido similar en la elaboración de los mensajes, pues los productos y servicios ofertados por el Centro pueden resultar de interés para ambos públicos. La diferencia radicarán en la estructura y el formato.

Respecto al público extranjero los mensajes resaltarán los atractivos culturales del Centro que pueden constituir un interés turístico, específicamente los servicios del Café-Bar **Tolo**; la programación cultural variada del Centro que cuenta con la presentación de artistas de la provincia y del territorio nacional, con una propuesta diferente para cada día de la semana; y también la venta de productos artesanales relacionados con la figura del Benny.

Se apelará al carácter novedoso de los productos y servicios del CCABM y a la variedad de sus ofertas. Se mencionarán también, el profesionalismo, la preparación y el reconocimiento de sus trabajadores (con un especial énfasis en los que brindarán servicios de asesoría, tutoría y docencia).

Se destacará además, que las actividades y eventos a realizar en la organización ocurrirán en un ambiente sano, favorable para la socialización y regido por normas que regulen la forma de vestir y el comportamiento, tanto de los trabajadores y como de los clientes.

3. La estructura y formato del mensaje

Debe resultar agradable a cada público para no crear una saturación o motivar un efecto contrario al buscado. Debe utilizarse un mensaje fresco y novedoso, para que las personas se sientan atraídas a buscar información y a consumir las ofertas.

Los mensajes elaborados, tanto para los materiales impresos como para audiovisuales y digitales deberán ser cortos, claros y con un alto sentido de convocatoria y destacan el atractivo de las ofertas y servicios de la organización. El estilo de redacción debe ser directo, coloquial e imperativo. Además, los mensajes se adecuarán a las características de cada uno de los públicos identificados.

Los elementos de identidad visual (el nombre, logotipo, imagotipo, los colores y el slogan) deben estar presentes en los soportes y medios de comunicación para que los públicos se familiaricen con la identidad visual de la organización.

Su ubicación dependerá del tipo de soporte. En el caso de los impresos (carteles, sueltos, plegables); el nombre, logotipo e imagotipo podrían colocarse en la esquina superior derecha, y el slogan y los contactos al final. En los audiovisuales y en los digitales deben ubicarse el slogan y los contactos al final también, como un recordatorio.

Los soportes no deben incluir una descripción muy amplia de las ofertas, ni estar muy cargados de imágenes y textos. Como una forma de generar el suficiente interés para que los individuos contacten el Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”.

Los soportes comunicativos deben diseñarse teniendo en cuenta la elaboración de una versión en colores y otra en blanco y negro, con el fin de abaratar los costos de producción. Además, se deben actualizar sistemáticamente.

En el diseño de las ofertas dirigidas a los jóvenes se utilizarán recursos para llamar su atención como el humor, el graffiti, las siluetas y el pop art. Se utilizará un lenguaje fresco y se apelará a las alusiones al Benny desde una visión más contemporánea. Los mensajes deberán ser más dinámicos, cortos y utilizar versiones actuales de la música del Benny (X Alfonso, Augusto Enrique, la Camerata Romeo, etc.).

Los mensajes dirigidos a los profesionales utilizarán un lenguaje sobrio, palabras que remarquen el sentido artístico del lugar y las posibilidades de socialización en un ambiente diferente del resto de los existentes en Cienfuegos.

La utilización de imágenes estará enfocada a mostrar el ambiente bohemio caracterizado por el rescate del hábito de lectura y el disfrute de la música tradicional cubana y extranjera existente en el Centro. Se mostrarán además, momentos que reflejen la asociación en gremios y el placer de reunirse y disfrutar de las ofertas artísticas del Centro. (Este tipo de alusiones pueden utilizarse además, para los clientes extranjeros).

Otra forma de diseñar el mensaje puede ser a partir de las figuras específicas que acudirán al Centro, especialmente las que posean un prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional. (Esta manera podría utilizarse también para el público extranjero).

Los mensajes para informar los cursos, talleres, seminarios, asesorías y tutorías a estudiantes de pregrado y de postgrado en las diferentes especialidades de las

artes, se elaborarían en forma de convocatoria, con un lenguaje imperativo y con un énfasis, ya sea visual o sonoro en los elementos diferentes a los de otras instituciones docentes.

Los mensajes para el público extranjero se elaborarán en el idioma inglés porque el turismo que prevalece en la provincia de Cienfuegos lo constituyen fundamentalmente personas de habla inglesa. Se utilizarán fundamentalmente fotos que asocien el lugar a la Ciudad de Cienfuegos.

4. Fuente del mensaje

Se utilizará como fuente del mensaje al propio CCABM. Pues a pesar de su novedad, el Centro se nutre del prestigio y credibilidad de las instituciones culturales a las que se asocia. Se apelará también en la utilización de esta fuente a la inclinación de los cienfuegueros hacia la figura del Benny y a la importancia atribuida a la música cubana en la provincia.

5. Creación del slogan

Para la estrategia se propone un slogan breve que incita a desentrañar la paradoja de lo exclusivo y lo popular reunido en el mismo lugar. Por consiguiente se propone como slogan: *La exclusividad de lo popular*. El mensaje tratará de seducir a los públicos, para llevarlos desde el reconocimiento de los servicios hasta su consumo. El mismo se insertará en cada uno de los productos comunicativos de la estrategia para enriquecer el proceso comunicativo con los públicos.

Paso 4: Estrategia de medios o Plan de medios (Anexo # 11).

La estrategia abarcará un amplio espectro en medios de comunicación. Para las acciones se tendrán en cuenta desde los impresos hasta lo audiovisuales. Al igual que en el resto de las fases del diseño, la utilización de los medios se organizará por etapas teniendo en cuenta los públicos, los objetivos y la ubicación.

En la primera etapa de la estrategia las acciones se dirigirán al público interno con el interés de que conozcan adecuadamente los atributos identitarios de la organización y se conviertan en reproductores de esta información.

Para el cumplimiento de los objetivos se utilizarán como medios fundamentales los personales, por resultar los más idóneos y efectivos en este caso, ya que los trabajadores se reúnen e interactúan diariamente en la organización durante el desarrollo de sus actividades laborales. En menor medida se emplearán los medios digitales y el teléfono y el mural interactivo, debido a sus potencialidades en las organizaciones contemporáneas.

En la segunda etapa las acciones se orientarán al público externo, con el objetivo de promocionar la inauguración del Centro y de manera general los productos y servicios de la organización, y por consiguiente, su familiarización con el CCABM.

En las acciones de promoción se utilizarán los medios de publicidad directa (suelos, plegables trípticos), los afiches y la pancarta móvil debido a su capacidad de síntesis y su precio de producción más barato.

Los suelos incluirán el nombre del lugar, la fecha, hora, precio y los contactos para el acceso a mayor información. Su ubicación será en los lugares donde existe mayor concurrencia de los públicos (Boulevard cienfueguero, Prado, Parque Martí, Universidad de Cienfuegos, Parada de la ruta 1 y la 6, Universidad de Ciencias Médicas, Pedagógico, Politécnico de la Salud).

Los plegables trípticos se centrarán en la misión, los servicios y productos del Centro y en las características de sus trabajadores, asociados y otro tipo de personal. Este soporte brindará informaciones más específicas y detalladas sobre la organización para cualquier tipología de público. Se distribuirá en el propio Centro y durante la realización de una actividad.

Los afiches se utilizarán para todos los públicos externos con las especificidades descritas en el acápite de estructura y formato del mensaje. Se incluirán además el nombre, el slogan y algunos datos para contactar con la organización.

La pancarta móvil reflejará una síntesis de los servicios y las tarifas que oferta el Centro. Se ubicará en la entrada del local para que todos los públicos accedan a

su información siempre que lo deseen y a la vez facilitarles el trabajo a sus miembros.

Para el resto de las acciones se utilizarán, los medios digitales y de comunicación masiva, específicamente el correo electrónico, la página web, una red social, la radio (la emisora municipal y la estación de radio especial “Fernandina Radio) y la televisión municipal.

Se crearán dos spots radiales y un audiovisual. La página web y la red social se diseñarán para acceder e intercambiar informaciones con todos los públicos; y en la misma medida conocer la percepción que se han formado del Centro.

Los spots radiales se elaborarán con el objetivo de presentar las características más generales de la institución (el nombre, la ubicación geográfica, los contactos, y los principales productos y servicios que brindará).

Se realizarán dos spots radiales, el primero para los jóvenes y profesionales, que se difundirá en las emisoras municipales Radio Ciudad del Mar y la estación Fernandina Radio. Se difundirá por los programas radiales de mayor audiencia de este público: Siete mil musical (4:00 pm a 5:45 pm), El triángulo de la confianza (6:00 pm a 7:00 pm) y En cita con la juventud (7:00 pm a 8:00 pm).

El segundo spot radial se dirigirá al turismo internacional. Se realizarán gestiones para difundirlo en Radio Taíno, específicamente en el programa “El Exitazo”, debido a su ubicación en el horario estelar (de 5.00 pm a 7.00 pm) y la gran audiencia en este público.

El spot televisivo se elaborará para publicitar el Centro ante todos los públicos externos desde una óptica institucional, por lo que resaltará sus valores institucionales y otras características de orden general (ubicación, horarios, etc.). Se debe colocar antes o después del programa “Buenas Tardes Ciudad” por sus altos índices de audiencia y aceptación.

La página web del CCABM deberá publicar los objetivos estratégicos de la organización e incluirá una lista completa de sus productos y servicios. A partir del

diseño de esta página se logrará un intercambio con todos los públicos y se conocerán respectivamente sus opiniones sobre el adecuado funcionamiento de la institución.

La red social se creará con el objetivo de acceder al público extranjero. Se utilizará esta vía, pues como no residen permanentemente en el país, el uso de otros medios resulta menos efectivo que este. Además, se pretende establecer alianzas con coleccionistas y escritores, aficionados o no, a la vida y obra del Benny, para acceder e intercambiar informaciones de interés mutuo.

Se utilizarán los calendarios, las tarjetas de presentación, bolígrafos, jarras, bolsas, llaveros, pullovers, artesanías, como medios alternativos con el objetivo de apoyar las acciones de RR.PP.

En el diseño gráfico de los calendarios se utilizará siempre el nombre, identificador y el slogan de la estrategia. Serán temáticos, en forma de libro con contenidos referidos a la institución y a los temas que forman parte de su objeto social. La tarjeta de presentación se utilizará este medio para brindar informaciones muy generales y como una vía de acceso a la organización.

El resto de los medios alternativos en sus diseños tratarán temas relacionados con el Centro y se donarán a los visitantes de mayor relevancia, clientes importantes, y dentro del marco de ferias, concursos, etc.

En la etapa final, la estrategia se dirige al público externo con el propósito de contribuir a la identificación y reconocimiento de los rasgos distintivos del CCABM como una consolidación de los conocimientos adquiridos en la segunda etapa. En el desarrollo de las acciones se utilizarán los mismos medios que en la etapa anterior, pero teniendo en cuenta que los públicos conocen de la existencia de la organización.

A partir de lo descrito anteriormente se aprecia cómo en la estrategia predominan los medios gráficos y audiovisuales como en la segunda y en la tercera etapa sin embargo, existe un equilibrio a la hora de utilizarlos.

Paso 5. Control y evaluación de la estrategia

Con el objetivo de procurar un seguimiento a las acciones propuestas en la estrategia, se debe proponer la implementación de un grupo de acciones evaluativas durante y al finalizar la estrategia:

1. Desarrollar mensualmente reuniones en el marco de los Consejos de Dirección de CCABM donde los responsables de cada acción planificada rindan cuentas sobre el cumplimiento de sus tareas durante el mes anterior.
2. Realizar una entrevista a los trabajadores para comprobar sus conocimientos sobre la misión, visión, objeto social y los atributos identitarios del Centro, así como, su participación e implicación en el cumplimiento de las actividades organizacionales. Se aplicará una vez finalizada la primera etapa.
3. Desarrollar una entrevista aleatoria por estratos con el objetivo de identificar hasta qué punto la estrategia contribuyó al conocimiento de los públicos sobre la existencia de la organización, de sus productos y servicios y de sus rasgos identitarios principales. Se aplicará una vez finalizada la segunda etapa.
4. Implementar una entrevista a los públicos externos para medir la efectividad de la campaña (verificar si acudieron por las acciones de la campaña o por otras vías). Se aplicará en la etapa final de la estrategia.

Paso 6. Distribución del presupuesto

El presupuesto del CCABM se conformó a partir de las tres etapas concebidas en la Estrategia, segmentándolo en cada una de sus acciones para el logro de los objetivos propuestos.

Etapas	Importe estimado CUC	Importe estimado equivalente en CUP
Primera	3,087.00	74,088.00
Segunda	1,255.00	30,120.00
Tercera	17,395.00	417,480.00

	CUC	CUP
Total	21,735.00	521,688.00

CONCLUSIONES

- Los rasgos históricos detectados se asocian únicamente al surgimiento de la organización, el cual se origina a partir de la necesidad de contar en la provincia de Cienfuegos, con una institución que se encargue de gestionar y promocionar actividades culturales y comerciales asociadas a la figura de Benny Moré.
- Los rasgos físicos están permeados por la inexistencia de atributos visuales y de soportes comunicativos que permitan el reconocimiento e identificación del CCABM ante sus públicos. Además, la arquitectura del inmueble se encuentra en un periodo de rehabilitación y restauración.
- La institución carece además de colores corporativos; se prevé en un futuro que la organización asuma el carmelita, el blanco, el azul celeste y el marfil oriental, según lo estipulado por Patrimonio.
- Los rasgos culturales detectados en los comportamientos se basan en el respeto mutuo, la confianza, la participación, el compañerismo, el sentido de pertenencia y la responsabilidad. Además, los trabajadores asumen como valores el colectivismo, la competitividad, la superación y el profesionalismo. Las tradiciones manifestadas son los viajes instructivos, los trabajos voluntarios, los cumpleaños colectivos, las actividades para la superación del personal de la organización y los reconocimientos.
- La organización carece de documentos que normen su identidad visual y su comunicación organizacional de modo general.
- La propuesta de la Estrategia de Comunicación para los públicos objetivos de la organización y las acciones que de ella se despliegan, están encaminadas al reconocimiento e identificación del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” y a la superación de las deficiencias detectadas en el diagnóstico.

RECOMENDACIONES

- Implementar la Estrategia de Comunicación en el Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”.
- Evaluar la Estrategia para conocer la efectividad de sus acciones y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos propuestos, al finalizar el periodo de su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, M. & Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación*. La Habana: Félix Varela. Álvarez, Y. (2000 a). *Imagen corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico*. La Habana: Ciencias Sociales.
2. Álvarez, Y. (2000). *Imagen Corporativa. Teoría y Práctica desde un enfoque psicológico*. La Habana: Ciencias Sociales.
3. Bonilla, C. (1997). *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. México: Editorial Trillas.
4. Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Ediciones Logos.
5. Capritotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
6. Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de libros de la Empresa.
7. Cardoso, H. (2002). *Cultura y Comunicación Organizacional. El problema de la identidad corporativa en las auditorías de comunicación*. Consultado en: www.losrecursoshumanos.com
8. _____ (2002) *Diseño de estrategias de comunicación*. Departamento de Comunicación Social, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
9. Carter, D. (1982). *Diseño de programas de identidad corporativa para pequeñas corporaciones*. New York: Art Direction Company.
10. Chaves, N. (1990). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili S.A.

BIBLIOGRAFÍA

11. _____ (1994). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili S.A.
12. Costa, J. (1989). *Imagen Global. Evolución del diseño de la identidad*. Barcelona: Ediciones CEAC.
13. _____ (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona: CEAC S.A.
14. _____ (1992). *Imagen pública. Una ingeniería social*. Madrid: Fundesco.
15. _____ (1995). *Comunicación corporativa y Revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.
16. _____ (2001). *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
17. _____ (2007). *Siglo XXI y diseño*. Barcelona: Editorial Paidós.
18. De la Torre, C. (2001). *Las identidades: una mirada desde la psicología*. La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la cultura cubana Juan Marinello.
19. Díaz-Guzmán, K. (2008). *Publicidad, comunicación y estrategias para comunicadores sociales*. México: Editorial Cruet & Asociados.
20. _____ (2009). *Imagen corporativa del sistema empresarial cubano*. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Europea de Madrid.
21. _____ (2008). *Publicidad, Comunicación y Estrategias para comunicadores sociales*. México: Editorial Cruet & Asociados.
22. Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Tillas.
23. Gómez, Y (2009). *Diagnóstico de Imagen Intencional e Imagen Pública del hospital "Gustavo Aldereguía Lima" de Cienfuegos*. (Tesis de licenciatura no publicada). Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.

BIBLIOGRAFÍA

24. González, F. (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
25. Hernández, R. (2003). *Metodología de la investigación*. La Habana: Félix Varela.
26. Hernández, R; Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Gil.
27. Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Varela.
28. _____ (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw-Hill.
29. Mariño, J (2005). *Signos y símbolos de La Universidad de La Habana*. (Trabajo para optar por el título de Máster en Ciencias de la Comunicación). Universidad de La Habana. La Habana.
30. Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación, una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logos.
31. Mazorra, G. (2010). *Estrategia de comunicación promocional para la identidad del Torneo Internacional de Pesca "Jardines del Rey"*. (Tesis de licenciatura no publicada). Universidad Central de Las Villas. Santa Clara.
32. Morejón, T. (2012). *Propuesta de Identidad Visual para la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos*. (Tesis de licenciatura no publicada). Universidad Central de Las Villas. Santa Clara.
33. Muriel, M. & Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de Relaciones Públicas*. Ecuador: Editora Andina
34. Ollins, W. (1991). *Identidad corporativa*. España: Artes gráficas Toledo, S.A.
35. Peteiro, L. M. (2001). *Identidad corporativa: una perspectiva diferente para su estudio*. (Tesis de licenciatura no publicada). Universidad Central de las Villas. Santa Clara.

BIBLIOGRAFÍA

36. Portal, R. & Recio, M. (2003). *Comunicación y Comunidad*. La Habana: Félix Varela.
37. Puñales, A. (2005). *Diseño de Comunicación Visual en Organismos de la Administración central del Estado*. Tesis para optar por el título de Máster en Ciencias de la Comunicación, La Habana.
38. Rodríguez, G. (1998). *Investigación cualitativa*. Madrid: Editorial Paidós.
39. Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1995). *Metodología de la investigación cualitativa*.
40. Rodríguez, Y. (2012). *Estrategia de Comunicación acerca de los rasgos identitarios de la Agencia de Viajes Ecotur S.A Camagüey*. (Tesis de licenciatura no publicada). Universidad Central de las Villas. Santa Clara.
41. Sanz, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC
42. Schein, E. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo*. La Habana: Editorial Félix Varela.
43. Scheisonhn, D. (1998). *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. Buenos Aires. Argentina: Fundación OSDE.
44. Tamayo, M. (1999). *Aprender a investigar*. Colombia. ICFES.
45. Taylor, S. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
46. Trelles, I.; Mariño, J. & Espinoza, A. (2005). *Comunicación, identidad e imagen corporativas*. La Habana: Félix Varela.
47. Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
48. Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.

BIBLIOGRAFÍA

49. _____ (1999). *La gestión profesional de la imagen*. Madrid: Editorial Pirámide.
50. _____ (2000). *La reputación corporativa*. Madrid: Editorial Pirámide.

ANEXOS

Guía de análisis de los documentos formales (Anexo # 1)

Objetivos:

1. Lograr la familiarización del investigador con la organización
2. Caracterizar el CCABM
3. Identificar los rasgos identitarios manifestados en los documentos.

Documentos:

- Expediente de creación del Centro Cultural
- Objeto social
- Misión y Visión
- Proyecto Arquitectónico del CCABM
- Plan de trabajo del año 2014
- Públicos
- Manual de Comunicación
- Manual de Identidad Visual
- Actas de reuniones, informes, otros documentos formales.

Guía temática para la revisión de documentos

1. Origen del nombre.
2. Proyecciones estratégicas de la organización (misión y visión).
3. Segmentación de los públicos.
4. Principales servicios del CCABM.
5. Existencia de atributos visuales.

Guía de observación participante (Anexo # 2)

Fecha: Hora: Lugar:

Objetivo: Explorar el estado de los rasgos físicos que caracterizan al CCABM.

Indicadores:

Rasgos físicos:

Existencia de cada uno de estos elementos, aplicación, características.

- nombre
- logotipo
- imagotipo
- soportes comunicativos
- colores corporativos
- arquitectura

Guía de observación participante (Anexo # 3)

Fecha: Hora: Lugar:

Objetivo: Describir los comportamientos del personal de la institución.

Indicadores:

Comportamiento entre trabajadores:

- Lenguaje empleado (sencillo - rebuscado, informal-formal)
- Relaciones interpersonales (entre los trabajadores)
- Imagen personal (presencia acorde a lo estipulado por la organización).

Cuestionario para toda la población (Anexo # 4)

Fecha: Hora: Lugar:

Objetivo: Caracterizar los elementos identitarios del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”

Cuestionario sobre atributos identitarios organizacionales

El presente cuestionario forma parte de una investigación de identidad corporativa realizada por una estudiante de 5to año de Comunicación Social de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. El propósito de la técnica radica en conocer los atributos característicos del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”. Toda información que usted proporcione es válida y confidencial. Responda con sinceridad los planteamientos, de ello depende la validez de los resultados. ¡Muchas gracias por su colaboración!

1. ¿A qué se dedica su entidad? Liste los servicios que brinda.

2. ¿Cuál es su estructura organizativa?

3. Describa los 3 adjetivos exactos que a su entender caracterizan la organización”:
 - a. _____, _____, _____.

4. Marque con una “X” los atributos con los cuales se deben asociar a la institución, según los siguientes pares de adjetivos. Tenga en cuenta que la elección puede aproximarse o alejarse de uno u otro adjetivo extremo en función de cuál distingue mejor a su entidad. Marcar en el centro de estos se considera una respuesta neutral.

Moderno _____ Tradicional

Dinámico _____ Estático

Caliente _____ Frío

Alegre _____ Serio

Nuevo _____ Maduro

Efímero _____ Duradero

Estándar _____ Diferente

Sencillo _____ Cargado

Juvenil _____ Viejo

Retador _____ Predecible

*Si lo estima conveniente agregue otros pares de palabras en los espacios en blanco.

5. ¿Qué palabras asocia con su organización?

6. Si tuviera que presentar su instalación al público, con la intención de atraerlo, qué expresión o frase diría:

7. ¿Qué valores distinguen a su colectivo laboral?

ANEXOS

8. ¿Qué distingue al comportamiento de su colectivo laboral con el público? _____

9. ¿Existe alguna tradición compartida por los trabajadores del Centro?

Sí__ ¿Cuál? _____ No__

10. ¿Qué ventajas considera que posee su entidad con respecto a otras entidades culturales de Cienfuegos?

11. ¿Qué desventajas considera que posee su entidad con respecto a otras entidades culturales de Cienfuegos?

Guía de entrevista semiestructurada a informantes (Anexo # 5)

Fecha: Hora: Lugar:

Objetivo: Caracterizar los rasgos culturales de la organización.

Indicadores:

Rasgos culturales

¿Cuáles son las características de los comportamientos desarrollados por los trabajadores durante su desempeño laboral?

¿Cuáles son los valores compartidos por los miembros del Centro?

¿Qué tradiciones posee la organización y por ende su colectivo laboral?

¿Cuáles son las frases o palabras representativas que asocia con su entidad?

Guía de entrevista en profundidad informantes clave (Anexo # 6)

Fecha: Hora: Lugar:

Objetivos:

1. Indagar sobre los elementos del surgimiento de la organización que podrán considerarse rasgos históricos.
2. Conocer los rasgos físicos presentes en la organización.
3. Caracterizar los rasgos culturales de esta organización.

Indicadores:

- Surgimiento del CCABM.
- Estado actual de la identidad visual actual.
- Comportamiento de los trabajadores.
- Valores compartidos por los miembros del Centro.
- Tradiciones de la entidad (actividades que pudieran convertirse en tradiciones).

Entrevista semiestructurada al público interno del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” (Anexo # 7)

¿Cuál es la misión, visión y el objeto social que posee el Centro?

¿Qué diferencias posee la misión, visión y el objeto social del Centro con respecto a otras instituciones del sector cultural?

¿Qué productos y servicios brinda la organización a los públicos?

¿Qué elementos caracterizan y distinguen a estos productos y servicios de otros ya existentes en la provincia?

¿Cuáles son las tarifas de precios de los productos y servicios de la entidad?

¿Cuáles son los atributos identitarios que caracterizan al Centro?

¿Considera que estos atributos son suficientes para que la organización se presente ante todos los públicos?

¿Mediante qué medios la organización se comunica con los públicos?

¿Considera que esos medios son suficientes para brindar información sobre el Centro?

¿Se considera capacitado(a) para brindar información a los clientes sobre todo lo relacionado con la entidad?

Entrevista semiestructurada al público externo del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” (Anexo # 8)

¿Conoce usted el Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”?

¿Cuáles son los principales rasgos que identifican al Centro?

¿Cuáles son los productos y servicios que oferta?

¿Qué tipo de actividades se realizan en la organización?

¿Mediante qué vías se le dio a conocer sobre la existencia del Centro y los productos y servicios que oferta?

¿Considera que esas vías son suficientes para dar a conocer al Centro?

Entrevista semiestructurada al público externo del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” (Anexo # 9)

¿Conoce usted el Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”?

¿Cuáles son los atributos identitarios que caracterizan al Centro?

¿Cuáles son los productos y servicios que brinda la organización?

¿Qué elementos caracterizan y distinguen a estos productos y servicios de otros ya existentes en la provincia?

¿Cuáles son las tarifas de precios de los productos y servicios de la entidad?

¿Qué tipo de actividades se desarrollan en la organización?

¿Se siente satisfecho(a) con las ofertas que brinda el Centro?

¿Mediante qué vías se le dio a conocer sobre la existencia de la institución, y los productos y servicios que oferta?

¿Considera que esas vías son suficientes para dar a conocer al Centro, así como, a sus productos y servicios?

¿Cuáles de esos medios considera los más efectivos para dar a conocer a la organización y a todo lo relacionado con ella?

¿Considera que esos medios son suficientes para transmitir la información?

¿Las informaciones enviadas por el Centro llegan en tiempo?

¿Qué sugerencias tiene para el mejor funcionamiento de la organización?

Revisión de documentos (Anexo # 10)

Antecedentes, necesidad y objetivo de la propuesta.

La propuesta de fundar el Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” se origina como una necesidad (identificada ya por una parte de la comunidad artística y de las autoridades locales) de contar con un soporte permanente, especializado e integrador para la gestión cultural asociada a esta figura cumbre de la música popular y -además- representativa de una zona de mayor amplitud, donde perviven y se desarrollan diversos elementos raigales de la identidad cubana.

El encargo social de la nueva institución, por ello, no debe comprimirse a uno u otro aspecto en particular, aun cuando el caso sea el Festival Benny Moré. Este importante evento; que retomaremos más adelante pues está llamado a instalarse definitivamente como la principal convocatoria -a Cuba y al mundo- de las más genuinas expresiones de la cultura local, es contenido principal pero no único de un objeto de trabajo definitivamente más abarcador. La más exacta ubicación del Centro es en esa diversificada y controversial zona que es la cultura popular.

En ella debe presentarse pertrechada con herramientas que, llegado el caso, le permitan contender frontalmente contra cualquier manifestación de populismo. En consecuencia, el proceso de gestación y alumbramiento de la nueva institución – es bueno que se proclame rápida y abiertamente- va a estar transversalmente marcado por el premonitorio enfrentamiento entre lo auténticamente popular –esa es precisamente la herencia del Benny- y las concesiones a su caricatura deformante.

Ese cometido primario, en su mismo nacimiento le plantea diversas exigencias. Una de las más importantes es la capacidad para establecer alianzas con otros actores ocupados en semejante empeño. Por tanto, de aquí debemos deducir que

una función principal del equipo Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” es la de articular su trabajo con todos los agentes que hagan frente común en el enfrentamiento a la banalidad. Ese reclamo de coordinar la actuación empalma con otra variable de gran trascendencia y que no puede ser obviada en el momento fundacional del Centro: que su plantilla sea un modelo de racionalidad, pues ella no debe replicar la estructura de las instituciones con las cuales tiene adyacencias. Esa es precisamente la zona que se presta para la asociación.

Esta expectativa es otro gran reto pues exige que la organización no sólo sea nueva sino, sobre todo, novedosa; evitando que en el minuto mismo de su nacimiento resulte obsoleta pues adoptó esquemas ya superados o nació carente del espíritu de las ideas que están contenidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido.

En ese documento están diseñados un conjunto de antídotos para contrarrestar las principales debilidades de la institucionalidad cubana y que, en el caso de la poca capacidad ejecutiva, deficientes métodos de dirección, insuficiente respaldo en recursos, limitada autonomía- excesiva centralización, falta de preparación de los directivos y trabajadores, la ausencia de competencia y de orientación hacia el cliente, el Centro no desea reproducir.

En correspondencia, la institución será novedosa sí desde su concepción está prefigurada para actuar en un escenario dinámico, competitivo y provisto de incertidumbre y conjuga con flexibilidad los mecanismos de la subvención con los propios del mercado y las fórmulas estatales con las no estatales. Sobre estas últimas ideas es bueno situar algunos ejemplos ilustrativos de cómo se concretarían en la práctica.

La conjugación de mecanismos presupuestados con empresariales significa que la organización tendría una pequeña zona subvencionada, que cubre salarios y otros gastos del pequeño núcleo laboral y otra zona, mayoritaria, que está sometida a las reglas del mercado.

La coexistencia de formas estatales y no estatales expresa que el Centro no debe prescindir de las nuevas formas de organizar la producción y los servicios que ahora mismo se están implementado en el país y que están relacionadas con la extensión del cooperativismo y el trabajo por cuenta propia. También, la organización puede complementar su acción con la contribución de alguna expresión de movimiento asociativo. Obviamente, una y otra zonas se integran y enriquecen mutuamente y funcionan como esferas que se superponen.

Para que un colectivo necesariamente pequeño alcance un rendimiento óptimo, además de un diseño organizacional flexible y atemperado a los nuevos tiempos, la institución debe esmerarse en la selección, reclutamiento y entrenamiento del personal que en ella laborará. Esa maximización del desempeño implica perfiles amplios, un ambiente de evaluación y remuneración por resultados y un clima de compromiso y emprendedurismo. Por esta vía, unido a la creación de favorables condiciones de trabajo y a los métodos y estilos de dirección que se empleen por parte del mínimo cuerpo directivo que tendrá que poseer, la conducta de los trabajadores puede estar apoyada sobre un sólido núcleo de motivaciones.

La presencia en la provincia del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” como un ente permanente, especializado e integrador posibilita un importante número de interacciones dentro y fuera del sector que, en ambos casos, favorecen la interrelación y coherencia de procesos muchas veces constreñidos a los estrechos límites territoriales. Ello, a su vez, abre perspectivas para la formación de una red de instituciones con una actuación coordinada desde la naciente organización cuyo aporte al desarrollo cultural de la provincia puede ser de gran envergadura.

Al propio tiempo, aun cuando su domicilio legal está fijado en la ciudad cabecera de provincia, el Centro Cultural va a producir impactos de gran perceptibilidad en el municipio de Lajas, terruño natal de esta figura insigne. Allí el Centro propugnará porque en este lugar se desarrolle fundamentalmente el Festival dedicado a homenajear al Bárbaro del Ritmo. En específico, la defensa de los valores y de la identidad que Benny simboliza como un producto profundamente

popular sin concesiones al mercado. La re-conceptualización del Festival Benny Moré, sobre todo en su sede de Lajas, debe producir un efecto desarrollador sobre sus pobladores, ellos se erigen en los reales protagonistas de la transformación de su diseño y realización. Al propio tiempo, y de una repercusión igual o aún mayor, un Festival así concebido puede impulsar procesos de desarrollo socio-económico de la localidad a partir de una potencialidad cultural autóctona.

El Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” asume la función rectora y coordinadora de cada edición del Festival homónimo. Entre uno y otro actúa como Comité Organizador Permanente produciendo así un efecto benéficamente múltiple sobre el mencionado evento. En primer plano, aporta un fortalecimiento de la autoridad institucional, contrarresta la tendencia a subvalorar los retos organizativos y la necesidad de la anticipación para adoptar las principales directrices. Por tanto, su participación central en todo este esfuerzo permite dotar al sistema de instituciones culturales de la provincia de un referente de mayor rigor y especialización.

Algunos servicios que ofertará el Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”:

En casi todas las provincias de nuestro país ya los cafés literarios son una realidad. Los objetivos de estos: acercar la literatura al pueblo, promocionar la lectura, se cumplen. Realmente son espacios que funcionan. De aquí que varias instituciones culturales hayan propuesto la extensión de esta idea a todo el país. En nuestra provincia no existe nada similar a estos cafés literarios.

Nuestra propuesta es paralela a la de un café literario. Su objetivo es la promoción de las artes plásticas, el acercamiento de un amplio público al consumo tanto del arte como de la literatura sobre arte (revistas, libros). Contamos, además, con la tradición en nuestra provincia del Café como un lugar de reunión, un lugar de socialización, y no un mero sitio para consumir.

El carácter de las cafeterías como lugar de contacto humano y de conversación se mantiene hasta nuestros días en la cultura del cienfueguero, sólo necesitamos recuperarlo y darle un espacio. La idea de crear el **Café-Bar Tolo** aquí, permitirá

revivir este espacio, un lugar que ahora, entre buen arte, música y libros permita degustar también un buen café.

El proyecto consistirá en la creación de un café en el patio del Centro, cuya oferta gastronómica será muy similar a la de los cafés literarios: café, té, dulces finos. Alrededor de este café se realizarán las actividades habituales, así como otras que se generarán para animar el Centro.

Se habilitarán tiendas de ventas de productos culturales (artesanías, discografía, literatura, audiovisuales y multimedia) en el Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”, en la ciudad de Lajas y en el Centro Turístico "Te quedarás" en el tramo aledaño a Lajas en la Autopista Nacional.

Se rentará la Sala Multipropósito “Aragón” para la realización de eventos y actividades de corte científico y cultural, con los objetivos de recaudar fondos para el desarrollo del Festival Benny Moré y de lograr el autofinanciamiento de la organización. Se publicará la disponibilidad de espacios y las tarifas correspondientes para ser alquilados por Trabajadores por Cuenta Propia, Cooperativas, Empresas Estatales y otras legalmente acreditadas en el país

Ante la carencia de títulos de tema musical en el panorama editorial de Cienfuegos se creará un Centro de Documentación de estudios musicológicos. Para ello, Ediciones Mecenaz, del Centro Provincial del Libro y la Literatura y el Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”, presentan la nueva colección denominada *Siguaraya*, cuyo nombre se debe al tema compuesto y popularizado por el Bárbaro del Ritmo.

Siguaraya acogerá proyectos de temática musical cubana y cienfueguera de variado tipo, definidos siempre por su alto rigor, como diccionarios técnicos, históricos y biográficos; investigaciones musicológicas e históricas; testimonios; biografías; órbitas de personalidades; cancioneros de compositores específicos, con repertorios de agrupaciones y antológicos de géneros musicales; además de índices fonográficos, partituras y catálogos.

Se realizarán talleres de capacitación para el desarrollo de manualidades de relevancia artística y utilitaria especialmente identificada con la imagen de Benny Moré. Selección de los profesores entre los artesanos miembros de la Asociación Cubana de Artesanos Artistas (ACAA) los jóvenes creadores pertenecientes a la Asociación Hermanos Saíz (AHS) y los instructores de arte agrupados en la Brigada José Martí.

Público interno

El Centro está compuesto por 9 trabajadores de ellos 8 son graduados universitarios y uno es técnico medio.

Públicos Externos

El trabajo del Centro se dedicará a los jóvenes preferentemente, a los artistas e intelectuales (entre ellos músicos, artistas plásticos, profesores, investigadores, miembros de la Asociación Hermanos Saíz, la UNEAC u otras instituciones culturales), con la intención de perpetuar el trabajo del Bárbaro del Ritmo. Sin descartar la posibilidad a los jóvenes de otros sectores de vincularse con las actividades culturales desarrolladas en el Centro.

Profesionales que tengan cierta inclinación por las artes, no necesariamente deben pertenecer al sector cultural, así como, artistas y especialistas de esta rama que se sientan atraídos por la figura del Benny. Personas con cierta solvencia económica, porque el Centro incluye la oferta de productos y servicios con un fin comercial dentro de su objeto social.

La atracción a un público extranjero también es de interés, por ser el Bárbaro del Ritmo una figura internacional; que se encuentre fundamentalmente movido por la agencia Paradiso que se dedica al turismo cultural; estudiosos y artistas de otras naciones. La llegada de un turismo de paso a las áreas del Centro Histórico también le proporcionaría vida comercial a la organización.

Proyecto Arquitectónico del CCABM

Estará ubicado donde actualmente se encuentra la Dirección Municipal de Cultura en Ave. 56 (calle San Carlos) entre Calle 27 (calle San Luis) y Calle 25 (calle Bouyon), frente al Parque José Martí y como tal esta edificación es tratada como Monumento Nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad. Originalmente era una vivienda.

Ubicado en una de las viviendas pareadas que conforman una tira que se unifica con un portal corrido caracterizado por los arcos de medio punto que lo componen en Ave. 56 (calle San Carlos) entre Calle 27 (calle San Luis) y Calle 25 (calle Bouyon), frente al Parque José Martí y como tal, este conjunto es tratado como Monumento Nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad. Anterior a la creación del Centro Cultural de las Artes “Benny Moré” radicaba en el inmueble la Dirección Municipal de Cultura y originalmente era una vivienda.

Esta es parte de una serie de casas de una planta construidas en arrimo hacia 1890. Las rejas que cubren sus ventanas exteriores son muy elaboradas y utilizan las vidrieras, que, aunque preferentemente son blancas, poseen algún toque de azul o rojo y resultan ante todo muy sobrias. Las plantas de estas casas son mayoritariamente en C.

Sus portales son más ricos, al no ser adintelados como los del Paseo del Prado, sino en arquería y sobre ella, a manera de entablamento clásico, frisos y cornisas de tratamiento más lujoso que los del Paseo, en armonía con el lugar jerarquizado de la ciudad donde se encuentran. Se destacan también los triglifos y metopas en su friso y los canecillos que aparentan el apoyo de la cornisa, así como, las pilastras adosadas con sus capiteles en los apoyos de las arquerías.

Por investigaciones realizadas hace ya algunos años se llegó al consenso entre los especialistas del Patrimonio cienfueguero que los colores iniciales con que se identificaron esos portales eran muy similares a los que hoy presenta el conjunto

en general, por lo tanto, son los oficialmente indicados para ese lugar. En general, en las fachadas cienfuegueras siempre predominó el uso de los colores pasteles.

Por los elementos que lo componen este conjunto de viviendas poseen una marcada filiación neoclásica, característica de la ciudad de Cienfuegos, pero también marca un punto de enlace estilístico y constructivo con el eclecticismo que inundaría la Ciudad en el siglo XX debido a las características de su pretil de remate, donde se ve el calado del mismo y la utilización de balaustradas típicas de las soluciones eclécticas que dan un sello especial a ese estilo.

Se supone que el autor de este proyecto fue el arquitecto Clemente Dubernard de origen francés. La Plaza de Armas (actual Parque José Martí) fue la única Plaza de Recreo que poseyó Cienfuegos a todo lo largo del siglo XIX, era el centro cívico de la ciudad.

Cronograma de Acciones. (Anexo # 11)

No	Acción	Tipo	Objetivo	Público	Fecha	Responsable	Presupuesto
1	Diseño del Manual de Identidad Visual del CCABM.	Comunicación Interna.	Proveer a los públicos de un documento que norme y pauté la identidad visual. (Todas las formas de utilizar los elementos visuales).	Interno.	Durante toda la etapa.	Diseñador Gráfico del Círculo de Creativos.	Desde 1000 cuc.
2	Diseño del Manual de Comunicación.	Comunicación Interna.	Estructurar como documento formal todos los aspectos comunicativos relacionados con la comunicación corporativa del CCABM (objetivos, políticas, responsable...)	Interno.	Durante toda la etapa.	Especialista en comunicación contratado a la ACCS.	Desde 1000 cuc.
3	Impresión del manual de Identidad Visual y de Comunicación Corporativa.	Comunicación Interna.	Accesibilidad al público interno a la información que contienen estos documentos.		Última semana antes de empezar la segunda etapa.		
4	Organizar viajes instructivos a lugares de interés para satisfacer una necesidad que tenga el Centro de conocer sobre una temática determinada.	RR.PP.	Crear espacios de intercambio donde los trabajadores puedan compartir fuera del entorno laboral.	Interno.	Una vez al mes o para celebrar fechas festivas.	Relacionista Pública y miembros de la presidencia del Centro.	Precio de transporte (a pagar entre los trabajadores) 20 cuc.

ANEXOS

5	<p>Crear un mural interactivo con información sobre quiénes integran la Presidencia y Vice-Presidencia del Centro y sus fotos; las actividades y eventos a desarrollar; la programación de la semana; las fechas de reuniones, cumpleaños y destinar un sitio en el mural para propiciar el intercambio de información entre el personal que labora en el Centro.</p>	Comunicación Interna.	<p>Proporcionar a los trabajadores un medio que les permita estar informados sobre las cuestiones relativas al funcionamiento de la organización.</p>	Interno.	Primer mes.	<p>Diseñador Gráfico del Círculo de Creativos y miembros de la presidencia.</p>	<p>Ambientación gráfica interior: (reutilizable) 150 cuc.</p>
6	<p>Realizar un encuentro de conocimientos entre los trabajadores sobre las peculiaridades del CCABM como: la misión, visión, objeto social, los atributos corporativos y los servicios que distinguirán a la organización.</p>	Comunicación Interna.	<p>Demostrar la preparación y los conocimientos que poseen sus miembros sobre la organización.</p>	Interno.	Segundo mes.		
7	<p>Incluir un espacio de capacitación para los trabajadores en las reuniones del Centro: -Proponer un tema para debatir en la próxima reunión que implique el estudio y la investigación por parte de los trabajadores. -Invitar especialistas en el tema a analizar. -Discusión y debate sobre trabajos realizados por los miembros de la organización.</p>	Comunicación Interna.	<p>Incentivar a los miembros con la realización de un cambio en la estructura de las reuniones*, haciéndolas más atractivas profesionalmente.</p>	Interno.	<p>Dos veces al mes durante toda la estrategia</p>	<p>Miembros de la presidencia.</p>	

ANEXOS

8	Diseñar carteles con la misión, la visión y el objeto social del CCABM.	Comunicación Interna.	Reforzar la identidad del Centro y que los trabajadores dominen estos elementos.	Interno.	Primer mes.	Diseñador Gráfico del Círculo de Creativos.	3 Carteles: informativos (panel): Diseño inicial: 100cuc Producción: 30 cuc x cada uno.
9	Diseñar un anuncio exterior con el identificador y el nombre de la institución. Colocar una vez diseñado.	Publicidad.	Contribuir a la visibilidad y reconocimiento del Centro.	Interno y Externo.	Primer mes.	Diseñador Gráfico del Círculo de Creativos y Responsable de comunicación.	150 cuc.
10	Diseñar e implementar una página web.	Publicidad.	Mantener informados a los públicos sobre todo lo concerniente a la organización.	Interno y externo.	Tres primeros meses.	Diseñador Gráfico del Círculo de Creativos y Responsable de comunicación.	150 cuc.
11	Incluir una promoción de los servicios del CCABM en las páginas amarillas.	Promoción.	Promocionar el CCABM.	Externo.	Primer mes.	Etecsa.	Negrita con una línea de información adicional: 27 cuc.
12	Diseñar una red social.	RR.PP.	Promocionar el trabajo del CCABM y establecer vínculos con grupos de personas con intereses comunes.	Interno y externo.	Tres últimos meses.	Joven Club.	200 cuc.
13	Diseñar en una pancarta móvil con todas las ofertas y tarifas de precios del CCABM.	Publicidad.	Propiciar el conocimiento en los públicos externos de los servicios que brinda la organización siempre que lo deseen.	Interno y Externo.	Último mes.	Diseñador Gráfico del Círculo de Creativos y miembros de la presidencia.	Ambientación gráfica interior: (reutilizable) 200 cuc.
	1era Evaluación por técnicas.	Evaluativa.	Comprobar los conocimientos de los trabajadores sobre la	Interno.	Al finalizar la etapa.	Responsable de la comunicación	

ANEXOS

			misión, visión, objeto social y los atributos identitarios del Centro, así como, su participación e implicación en el cumplimiento de las actividades organizacionales.				
14	Realizar una conferencia de prensa con motivo de la inauguración del Centro.	RR.PP.	Propiciar mayor información a la prensa sobre los preparativos de la inauguración del Centro.	Externo.	Primera semana.	Relacionista Pública o Responsable de la comunicación	
15	Convocar a un concurso en homenaje al Benny Moré cuyo tema central sea su vida y obra.	RR.PP.	Promocionar la inauguración del Centro y homenajear al Benny desde la visión actual de su obra.	Jóvenes y Profesionales.	Primer día.	Relacionista Pública, Responsable de la comunicación	-Calendario diseño: 30 cuc Producción: 0.50 cuc x cada uno. -Plegable tríptico: 8½x11 (125 cuc) Producción: 1cuc x cada uno 100 unidades.
16	Envío de invitaciones a la inauguración del Centro.	RR.PP.	Propiciar mayor información a los públicos externos, referente a la inauguración del Centro.	Externo.	Primera semana.	Relacionista Pública, Responsable de la comunicación o la Presidencia.	Sueltos: ½ formato, hoja carta diseño: 30 cuc Producción: 0.50 cuc 100 unidades.
17	Entrevista radial en el programa "Cita con la juventud" que es uno de los de mayor audiencia.	RR.PP.	Brindar más detalles sobre la inauguración y de las actividades que se desarrollarán en torno a este evento.	Externo.	Segunda o tercera semana.	Relacionista Pública.	
18	Celebrar el aniversario LXXV de la Orquesta Aragón*	RR.PP.	Homenajear a la Orquesta Aragón que constituye un				-Cartel: Diseño: 250

ANEXOS

	Invitar a los integrantes de esta orquesta para realizarles un homenaje en el Centro. Se invitarán a personalidades de la música, principalmente de este género para celebrar juntos este acontecimiento. Se proyectarán audiovisuales desde los inicios de la agrupación hasta la actualidad.		paradigma de la música cubana.				cuc Producción: 80 cm x 60 cm (10 cuc) x cada uno 50 unidades -Sultos: producción: 0.50 cuc 100 unidades.
19	Entregar trípticos a las primeras 30 personas que visiten el Centro.	Publicidad.	Propiciar que los públicos se vayan familiarizando con la organización y con los servicios que brinda.	Externos.		Relacionista Pública, Responsable de la comunicación	Plegables trípticos: (8 ½ x11) tiro y retiro 1cuc x cada uno 30 unidades
20	Presentar en la inauguración los resultados del concurso en homenaje al Benny Moré* Utilizar la Sala Multipropósito del Centro para informar los resultados del concurso y entregar los premios al ganador. Al finalizar la premiación se pasará al Café-Bar Tolo donde se presentará el grupo Kfé Mezclao que goza de gran popularidad en la provincia.	Promoción y RR.PP.	Motivar a los públicos a participar activamente en las actividades convocadas por la organización.	Externo.		Relacionista Pública.	Premios: -Entrada y consumo gratis a una de las actividades programadas por el CCABM. -Libros -Revistas -Pinturas -Souvenirs -Carteles Módulo: 40 cuc
	2da Evaluación.	Evaluativa.	Evaluar la efectividad de la estrategia referido al conocimiento de los públicos sobre la existencia de la organización, de sus productos y servicios y de sus rasgos identitarios principales.	Externo.	Durante un mes.	Relacionista Pública, Responsable de la comunicación y trabajadores del Centro.	
21	Realizar una exposición transitoria de arte. *En esta primera exposición todas las obras de arte presentadas estarán relacionadas con la	RR.PP.	Propiciar el interés por el Centro y por los trabajos de los artistas implicados en el evento. Atraer fundamentalmente al turismo	Externo.		Presidencia y artistas del proyecto.	Módulo: 3000 cuc.

ANEXOS

	<p>figura del Benny: -Se presentarán pinturas con diferentes estilos -Se exhibirán piezas artesanales. -Se crearán esculturas en pequeño formato. -Además, se exhibirán piezas pertenecientes a la época en que vivió el Benny (vestuario, bastón, sombrero, vitrola, carro americano, discos de acetato, bebidas, catálogos, revistas.....)</p>		extranjero.				
22	<p>Proyectar la película: "El Benny", y al finalizar promover una charla entre los participantes sobre el material audiovisual.</p>	RR.PP.	<p>Recordar a los públicos las cualidades del Benny como artista y como ser humano. Propiciar el intercambio y despertar el interés de las personas por su vida y obra.</p>	Interno y externo.		Relacionista Pública.	
23	<p>Entregar afiches, calendarios, tarjetas de presentación y algunos souvenirs en el desarrollo de alguna actividad o evento en la organización* -Peñas literarias. -Peñas de trova, jazz, música alternativa y tradicional. -Proyección de audiovisuales. -Presentación de obras teatrales.</p>	Promoción y RR.PP.	<p>Promocionar al CCABM, específicamente los productos y servicios que comercializa.</p>	Externo.		<p>Relacionista Pública, Responsable de la comunicación y trabajadores del Centro.</p>	<p>Afiches (carteles): 80cm x 60cm (10cuc) 50 unidades Calendarios (bolsillo): 30cuc 100 unidades. -Tarjetas de presentación (diseño y producción: 40cuc) 100 unidades.</p>

ANEXOS

24	Comparecencia en el programa "Buenas tardes ciudad".	Promoción RR.PP.	y Promocionar la programación cultural del CCABM y otras actividades de relevancia asociadas a la organización.	Externo.	Frecuencia semanal durante toda la estrategia.	Relacionista Pública.	
25	Realizar pequeñas campañas publicitarias para cada una de las actividades mencionadas a continuación. Se utilizarán para estos fines los medios descritos con anterioridad *: -Peñas literarias: Ariel Home, Atilio Caballero, Baudilio Espinosa... -Peñas musicales: Lázaro García, Nelson Valdés, Augusto Enrique, Orquesta Aragón, Los Naranjos, Kfé Mezclao, Los hermanos Novo, Bouquet, Interactivo, Waldo Mendoza, etc. Grupos de teatro: Los Elementos, La Fortaleza, Escambray... -Cine: proyección de películas cubanas -Plástica y escultura: exposiciones de arte.	Promoción RR.PP.	y Utilización de todos los espacios del Centro para fomentar en los públicos una cultura general integral.	Interno y Externo.	Frecuencia semanal.	Relacionista Pública, Responsable de la comunicación	-Afiche por peña. 50 unidades -Suelos 100 unidades -Utilización de medios alternativos temáticos. 100 unidades.
26	Difundir spot radial en la emisora Radio Ciudad del Mar y la estación Fernandina Radio.	Publicidad.	Promocionar al CCABM y brindar los contactos para su acceso.	Externo.	Frecuencia semanal.	Relacionista Pública.	
27	Transmitir spot televisivo en el Telecentro Perlavisión.	Publicidad.	Atraer la atención de la mayor cantidad de públicos hacia las ofertas que brinda el Centro.	Externo.	Frecuencia semanal.	Relacionista Pública.	
28	Transmitir spot radial en la emisora Radio Taño.	Publicidad	Divulgar al Centro y a sus productos y servicios ante el	Externo.	Frecuencia semanal.	Relacionista Pública, Presidencia del	Spot corto: 60 cuc.

ANEXOS

			turismo extranjero.			CCABM.	
29	<p>Campaña de RR.PP por el 19 de febrero se conmemora el 51 Aniversario del fallecimiento de Benny Moré*</p> <p>-Se invitarán a artistas de toda Cuba que sienten inclinación por la obra del Benny.</p> <p>-Se invitarán a sus familiares para que participen en el homenaje.</p> <p>Se realizarán en los distintos locales del Centro ferias de artesanía; exposición de pintura y fotografías relacionadas con el Benny; se venderán discos y los libros escritos por varios autores.</p>	RR.PP.	Prestigiar y consolidar la imagen del Centro como una referencia autorizada para tratar temas referidos a la música, especialmente a la figura del Benny.	Interno y Externo.	Duración: una semana.	Relacionista Pública, Presidencia del CCABM.	<p>-Pinturas</p> <p>-Fotografías</p> <p>-Libros</p> <p>-Discos</p> <p>Módulo: 1500 cuc.</p>
30	Comparecencia en el programa "Buenas tardes ciudad" del Telecentro Perlavisión	Publicidad.	Divulgar el inicio de los talleres de capacitación para el desarrollo de manualidades artísticas.	Externo.	Frecuencia semanal.	Relacionista Pública.	
31	Diseñar sueltos, plegables y afiches, para la promoción de la artesanía cienfueguera y de sus creadores.	RRPP y Promoción	Promocionar los materiales artesanales realizados en la provincia como parte de los talleres de capacitación del CCABM.	Externo.		Relacionista Pública, Responsable de la comunicación y miembros de la ACAA.	<p>-Suelos 100 unidades</p> <p>-Plegables trípticos 100 unidades</p> <p>-Carteles 50 unidades.</p>
32	<p>Participar en las ferias y eventos nacionales más importantes de la artesanía:</p> <p>-Arte en La Rampa.</p> <p>-FIART.</p> <p>-Arte para Mamá.</p> <p>-Feria de Holguín.</p>	Promoción y RR.PP.	Promocionar los productos artesanales creados en la provincia en estas ferias y eventos, a los públicos y ganar experiencia en el sector comercial. Propiciar la participación de la organización en estas actividades. Facilitar su reconocimiento social.	Externo.	Frecuencia	Relacionista Pública, Responsable de la comunicación	<p>-Calendarios</p> <p>-Suelos</p> <p>-Plegables</p> <p>-Afiches</p> <p>-Souvenirs</p> <p>Módulo: 1500 cuc</p> <p>Precio de transporte: (a pagar por la</p>

ANEXOS

							Dirección Provincial de Cultura).
33	Promocionar el Centro de Documentación de estudios musicológicos del CCABM (hacer énfasis en este aparte de otros servicios).	Publicidad.	Destacar unos de los servicios que más puede resaltar al Centro frente a otros con el mismo objeto.	Externo.	Frecuencia permanente.	Relacionista Pública, Responsable de la comunicación	Sueltos: ½ formato, hoja carta diseño: 30 cuc Producción: 0.50 cuc 100 unidades -Plegables trípticos: 8½x11 (125 cuc) Producción: 1cuc x cada uno 100 unidades.
34	Comparecencia en el programa "A debate" del Telecentro de Perlavisión.	RR.PP.	Profundizar en los servicios que brinda el Centro de Documentación, y reflexionar sobre la importancia de su creación en la provincia.	Externo.		Relacionista Pública, Presidencia del CCABM.	
	Evaluación Final Implementar una entrevista a los públicos externos.	Evaluativa	Medir la efectividad de la campaña (verificar si acudieron por las acciones de la campaña o por otras vías).	Externo.	Durante un mes.	Relacionista Pública, Responsable de la comunicación y trabajadores del Centro.	

Leyenda	
Etapas	Acciones
Primera	1-13
Segunda	14-20
Tercera	21-34

Centro Cultural de las Artes “Benny Moré”.

