

AUDITORÍA DE IMAGEN



Facultad de Humanidades

Tesis de Licenciatura en Comunicación Social.

de la Escuela de Arte "Benny Moré" de la provincia Cienfuegos.

Autor: Alexander Luís Ruíz Paz.

Tutora: MsC. Massiel Delgado Cabrera.

Consultante: Lic. Martha Preciado Martínez.

2012



Dedicatoria



Benny Moré

Con excelencia instruimos tu aptitud

MINISTERIO DE CULTURA

*A mis padres.
A la Enseñanza Artística Cubana, en su 50 Aniversario.*



Agradecimientos



Benny Moré

Con excelencia instruimos tu aptitud
MINISTERIO DE CULTURA

- A mi familia, que es lo más grande de este mundo para mí.
- A las piedras del camino por enseñarme a caminar derecho, fortalecerme y no tropezar.
- A la vida y las circunstancias por haberme permitido conocer, disfrutar y “vivir” la ciudad de Cienfuegos.
- A todos aquellos profesores que de una manera u otra contribuyeron a mi formación durante los años de estudio de la carrera. En especial para Yaima Quiñones, José Ramón Fernández Pichs y Leyaní G. Díaz Hernández, así como para mi tutora y amiga Massiel Delgado Cabrera, por las horas de dedicación, entereza y exigencia profesional.
- A mi amiga incondicional Maritza Pernas, entrañable compañera de estudio. Para ella, un agradecimiento muy especial.
- Al colectivo de trabajadores de la ACCS de Cienfuegos.
- Al ingenioso equipo del Laboratorio de Computación de la Escuela de Arte “Benny Moré” integrado por: Rogelina Guerra Salomón, Dainery Sánchez García y Claudia G. León Rodríguez. Infinitas gracias por su confianza y apoyo en los buenos y malos momentos, por ayudarme a enfrentar los imprevistos de la tecnología.
- Agradecimiento especial para “Lux eterna”: MsC. Luz Esther López Jiménez, por la enseñanza transmitida, dedicación y profesionalismo.
- A Belkis Muñiz Sánchez, por facilitarme su tiempo para la búsqueda y consulta de información en el navegador del Joven Club de Computación del Reparto “Punta Cótica”.
- A Yolanda Brito Águila, Presidenta Provincial de la ACCS de Sancti-Spíritus.
- A mis compañeros de trabajo y a la Dirección de la Escuela de Arte “Benny Moré”.
- Al Departamento de Español de la Universidad cienfueguera, por su atención y entrega.
- De modo general, a todos aquellos que permitieron la realización exitosa del trabajo:

Muchas Gracias.

Resumen/Abstract



Benny Moré

Con excelencia instruimos tu aptitud

MINISTERIO DE CULTURA

El presente estudio realizado en el período comprendido entre enero del 2011 y mayo del presente año, tiene como objetivo practicar una Auditoría de Imagen corporativa a la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, a través de la identificación, análisis y evaluación de todos los recursos de su imagen, utilizando para ello el modelo de Auditoría de Imagen de Justo Villafañe al que se le hacen modificaciones en correspondencia con la naturaleza del objeto de estudio, de forma tal que permitan viabilizar la caracterización de los rasgos que particularizan a los centros docentes que conforman la Enseñanza Artística Cubana.

Se efectúa una revisión bibliográfica sobre los conceptos: Imagen, Identidad, Reputación, Cultura y Comunicación corporativa así como gestión estratégica de la Imagen corporativa analizando la conveniencia de su utilización como plataforma teórico-conceptual.

Se definen las técnicas de investigación a utilizar en el análisis de las variables, así como el universo y el tamaño de la muestra; los modelos de cuantificación de acuerdo con los instrumentos a utilizar; se caracteriza el objeto de estudio; se definen los resultados de la evaluación de las Imagen funcional, la Autoimagen y de la Imagen intencional para integrarlos en la evaluación de la Imagen corporativa de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.

Se registran además, conclusiones y recomendaciones que se consideran útiles para la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos y los anexos con las informaciones e instrumentos de investigación utilizados.

The present study made in the period between January 2011 and May of the current year has the objective of realizing a corporative Image Auditory to the Art School “Benny Moré” in the province of Cienfuegos, through the identification, analysis and evaluation of all the resources of its image, using the Justo Villafañe’s Image Auditory model, to which some modifications have been made according to the nature of the object of the study in such way that allow to facilitate the characterization of the features that particularize the teaching centers conforming the Cuban Artistic Teaching.

A bibliographic revision is effected about the concepts: Image, Identity, Reputation, and Culture and corporative Communication as well as the strategic conduction of the corporative Image, analyzing the convenience of its use as a theoretical and conceptual platform.

The investigation techniques that are used in the analysis of the variables are defined, as well as the universe and size of the sample; the quantification models according to the instruments that will be used; the object of the study is characterized; the results of the evaluation of the functional Image, the Self-Image, and the intentional Image are defined to integrate them in the evaluation of the corporative Image of the Art School “Benny Moré” from the province of Cienfuegos.

Besides are registered conclusions and recommendations that are considered useful to the Art School “Benny Moré” in the province of Cienfuegos, as well as annexes with information and the instruments used in the investigation.

Índice



Benny Moré

Con excelencia instruimos tu aptitud

MINISTERIO DE CULTURA

Introducción.	Pág. 1
<u>Capítulo 1:</u> Referentes conceptuales en torno a la gestión profesional de la imagen corporativa.	Pág. 3
1.1 La imagen como principio de la gestión empresarial.	Pág. 3
1.1.1 Funciones de la Imagen Corporativa.	Pág. 6
1.2. Concepción dinámica de la identidad corporativa. Definición y componentes.	Pág. 8
1.3 Prestigio y Reputación institucional, su relación con la imagen corporativa.	Pág. 10
1.3.1 Diferencias entre imagen y reputación corporativas.	Pág. 11
1.4 La auditoría de imagen, un método eficaz.	Pág. 12
1.5 Acercamiento a la Enseñanza Artística Cubana.	Pág. 13
1.5.1 Apuntes para una historia que escriben los años: la enseñanza artística en Cienfuegos.	Pág. 17
1.5.2 Objeto de Estudio: Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.	Pág. 18
<u>Capítulo 2:</u> Propuesta metodológica para el desarrollo de la Auditoría de Imagen.	Pág. 20
2.1 Metodología para diagnosticar la imagen corporativa.	Pág. 23
2.1.1 Dimensiones de la Imagen corporativa.	Pág. 26
2.2 Propuesta del Modelo para la Auditoría de Imagen en la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.	Pág. 27
2.2.1 Los métodos de Investigación empleados.	Pág. 28
2.2.2 El Modelo de cuantificación de la Imagen corporativa y las técnicas de investigación a utilizar en cada variable secundaria y cuantificaciones específicas.	Pág. 29
2.3 Matriz Imagen Interna – Imagen Externa.	Pág. 33
2.4 Selección del universo y de la muestra.	Pág. 35
<u>Capítulo 3:</u> Análisis de los resultados.	Pág. 38

3.1 Imagen funcional de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.	Pág. 38
3.1.1 Análisis de la Imagen económica-financiera.	Pág. 38
3.1.2 Imagen del Proceso formativo.	Pág. 39
3.1.2.1 Comprobación de la existencia de una política de calidad.	Pág. 37
3.1.2.2 Evaluación del proceso de enseñanza especializada en arte.	Pág. 43
3.1.2.3 Determinación del estado de la Identidad Visual Corporativa.	Pág. 49
3.2 Autoimagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.	Pág. 50
3.2.1 Valoración de los Recursos Humanos.	Pág. 50
3.2.2 Evaluación de la Cultura corporativa.	Pág. 53
3.2.2 Evaluación de la Cultura corporativa	Pág. 53
3.2.2.1 Identificación de las presunciones básicas de la Cultura organizacional de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.	Pág. 54
3.2.3 Análisis de las posiciones culturales	Pág. 60
3.2.3.1 Análisis de la Planeación Estratégica	Pág. 62
3.2.4 Análisis del Clima Interno	Pág. 62
3.3 Imagen intencional de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.	Pág. 70
3.3.1 Valoración de la Imagen mediática.	Pág. 70
3.3.2 Valoración de la Imagen en el entorno.	Pág. 73
Conclusiones.	Pág.78
Recomendaciones.	Pág.79
Bibliografía.	
Anexos.	

Introducción



Benny Moré

Con excelencia instruimos tu aptitud

MINISTERIO DE CULTURA

La comunicación es la actividad que ha permitido en las últimas décadas analizar y organizar las relaciones tanto entre los públicos que componen las instituciones como los que desde el exterior se vinculan con ellas, por lo que es considerada uno de los postulados a tener en cuenta para cualquier investigación.

Se ha demostrado que en cada acto que realice una institución, la comunicación está implícita, como gestora de acciones tanto internas como externas, que propician en los públicos un acumulado de representaciones mentales sobre la institución en sí.

Tales representaciones estimulan la memoria selectiva de los públicos, provocando patrones de conducta social relativas al consumo. De ahí el interés de muchos investigadores en dedicar estudios a un área que gestione la comunicación de manera estratégica hacia dentro y fuera de la institución.

Para conocer el estado de salud de los recursos corporativos con que cuenta una organización es necesario valerse de instrumentos, políticas y actuaciones asociadas al proceso, de ahí que realizar una auditoría de imagen permitirá una evaluación explicativa y caracterizadora de todos y cada uno de los elementos que conforman la Imagen Corporativa.

Las auditorías de imagen se están realizando nacionalmente por la cantidad de datos que aportan sobre la identidad, el clima de la cultura organizacional, la imagen intencional y la imagen pública, pero de acuerdo a las características estratégicas del objeto de estudio y el camino ya transitado por la misma nos centramos en conocer ¿Cómo se ve? ¿Qué hacen? ¿Quiénes son? ¿Cómo lo hacen?, esto permitirá trazar acciones comunicativas que correspondan a reanimar la identidad de la institución y su cultura, lográndose que se perciba en el público una imagen favorable.

Este tema se abre paso cada día en nuestro país desde la década de los ochenta, pero no toma auge hasta los noventa cuando el proceso de cambio en el empresariado nacional lo hace suyo; sin embargo, Cienfuegos, provincia donde se encuentra el objeto de estudio de esta investigación: Escuela de Arte “Benny Moré”, adolece de diagnósticos profundos que ahonden en los valores de este tipo de examen y los arraigue, para trazar políticas de comunicación, con el objetivo de lograr la eficacia de la misma, que a su vez redunde en la valorización de su Imagen Corporativa.

El presente análisis sin antecedentes en el campo científico de la Imagen e Identidad Corporativa, constituye el primer acercamiento a la Imagen institucional de uno de los centros de la Enseñanza Artística Cubana (Sub-Sistema del Ministerio de Educación), que en el año 2012, celebra junto a la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos su 50 Aniversario.

Por tanto se propone un diagnóstico de imagen que se sustenta en la aplicación de una Auditoría de Imagen corporativa a la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, a través de la identificación, análisis y evaluación de todos los recursos

de su imagen, al considerarse en el panorama provincial como el centro artístico-cultural de mayor significancia, de ahí su relevancia social. Su novedad descansa en el aporte metodológico de un nuevo modelo teórico para auditar la Imagen en instituciones de este tipo.

Dentro de los aspectos de esta evaluación se encuentran los relacionados en el mundo de la comunicación, cultura organizacional, imagen e identidad visual, como soportes que se imponen hoy a nivel mundial en las instituciones.

Bajo las condiciones actuales de la realidad cubana, relacionada con la implementación de las políticas culturales que desarrollan de forma unificada y coherentemente los Ministerios de Educación y de Cultura, la auditoría toma en cuenta la revisión seria y profunda de aquellos factores objetivos y subjetivos que inciden o frenan el desarrollo exitoso de la organización en eficiencia y eficacia.

La investigación consta de tres capítulos, de los cuales el primero corresponde a las concepciones teóricas, en el que se aborda un mosaico de ideas referidas a la Imagen y otros conceptos medulares asociados a ésta; se establece un diálogo entre diversas miradas respecto a su naturaleza e intimidades.

En el segundo capítulo, se aborda el marco metodológico en el cual se expone el problema de la investigación, los objetivos generales y específicos, la categoría de análisis, los métodos y técnicas utilizadas y el tipo de diseño de la investigación.

El tercer capítulo y final se ocupa del análisis de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas a los diferentes públicos que conforman la Escuela de Arte "Benny Moré" de la provincia Cienfuegos y se arriba a conclusiones en torno al objeto de estudio. Dicho capítulo antecede a las conclusiones y recomendaciones y estas a su vez preceden a los anexos de la investigación.

Capítulo I



Benny Moré

Con excelencia instruimos tu aptitud

MINISTERIO DE CULTURA

Capítulo I: Referentes conceptuales en torno a la gestión profesional de la Imagen Corporativa

1.1 La Imagen como principio de la gestión empresarial.

A partir de la introducción del concepto de Imagen en el ámbito organizacional, alrededor de los años 50 del siglo XX, éste se ha aplicado en contextos diversos: imagen de empresa, imagen institucional, imagen de marca, imagen global, imagen de lugares, de personas y demás. Sin embargo, los estudiosos del tema han calificado la imagen no por las características que la definen como fenómeno psicológico en sí, sino por la forma en que ha sido asumida por los especialistas del mercado.

En la incursión por los diversos referentes teóricos, se advierte que fue la Filosofía la primera ciencia que abordó el tema de la imagen. Desde la definición de Platón quien la igualó al concepto de opinión y la valoró como “algo poco fiable, propio del vulgo” (Muñoz-Alonso, 1990, citado por Muñoz, 2003:19), hasta la interpretación más reciente entendida como opinión pública, sentido de reputación, respeto y aprecio por los otros con particular y manifiesta importancia en el mundo de la política contemporánea¹.

Al dejar de ser la Psicología materia de especulación dentro de la Filosofía y optar por la explicación de los fenómenos psicológicos a partir de la fisiología, la imagen comienza a abordarse desde teorizaciones relacionadas con las ciencias naturales que enfatizan en la conceptualización física.

“Con una distinción entre imágenes materiales e imágenes mentales, los psicólogos intentaron aprehender, en conceptos, la naturaleza dual (objetivo/subjetiva, tangible/intangible, real/imaginada) de la imagen. Plantearon dos acepciones genéricas del término: la imagen que los fisiólogos de la percepción describen como concebida y desprendida por un fenómeno exterior perceptible —esto es, un hecho objetivo —, y aquella que se muestra como la percepción o representación del individuo” (Costa, s/f; Abreu Sojo, 2001; Álvarez, 2001, citado por Muñoz, 2003:23)².

Por su parte, Corporación, es el término más usado para clasificar la imagen cuando es abordada desde la perspectiva del mercadeo. La frase **imagen corporativa** proviene de su importación mecánica del inglés (Corporate image). En este caso **corporativa** se convierte en una dimensión de aplicación de la imagen en una escala que atraviesa toda la organización: comportamientos, cultura organizacional, políticas funcionales y comunicación pública, por lo que este concepto se convierte en una herramienta de la organización para lograr su objetivo, un instrumento y una estrategia para su existencia.

¹ Tratados por Muñoz Kiel, La Tierra Prometida... Tesis de Licenciatura, (2003, p.19).

² Ídem. (2003. p. 23).

Un viejo adagio sentencia que “una buena imagen vale más que mil palabras”, y su augurio como punto de partida para el análisis de algunos conceptos relacionados con este polémico término: Imagen.

El diccionario de la Real Academia Española define este vocablo como “figura, representación, semejanza y apariencia de algo. Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad”. Proviene del latín *imago*, de la raíz *im: imitare*, y del griego *eikon*, icono, figura, representación icónica.

Sanz (1994, p.131) la define como el “conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos y es denominado en la psicología social: estereotipos o creencias”.³

Dowling (1986, p.4) por su parte escribe “la imagen no es más que el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona”.⁴

Algunos comunicólogos, definen la imagen como “la representación figurada de un modelo original”, es algo que la preexiste. Por lo tanto, ella es una realidad que cabalga entre lo real (el modelo) y lo ficticio (la representación).⁵

Otros como Edward Bernays,⁶ citado por Melina Caruso, sostiene la opinión de que la imagen es la adulteración de la realidad por lo tanto acota que la imagen es una ilusión o ficción; sin embargo otros aseguran que la imagen es algo creado, por ejemplo Daniel Boorstin⁷, considera que esta se construye para lograr algún fin.

A partir de estos conceptos se puede asumir la comprensión del término en función de sus representaciones materiales o reales que son las que se perciben directamente, o como imágenes mentales, es decir, todas aquellas percepciones, experiencias y vivencias que se tienen de algo que resulta significativo y por ende se le agregan valores psicológicos que pueden influir en la conducta mental y en el comportamiento de un grupo específico.

Al vincular estos conceptos con el quehacer empresarial Marston discrepa que “no hay nada irreal sobre la imagen corporativa porque para la persona, la imagen es la

³ Citado por Sanz de la Tajada, Luis en el libro “Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica”, p. 131.

⁴ Dowling, G.R: “Managing Your Corporate Image “, Industrial Marketing Management, 1986.

⁵ Citado por Costa, Joan en el libro “Imagen Global: Evolución del Diseño de identidad”, p. 182.

⁶ Citado por Caruso, Melina en el artículo “Imagen Corporativa por Joan Costa”; www.rppnet.com.ar (7 de septiembre del 2003).

⁷ Ídem.

empresa. Si la imagen es verdadera o falsa, es aparte; la persona que la tiene piensa que es verdadera y actúa según ello”.⁸

Para Costa (2001, p.23) la “Imagen corporativa es la representación mental en un imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opinión de esta”⁹. La imagen de la empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro, directa o indirectamente son asociadas entre sí. La imagen mental se conforma subjetivamente para cada individuo y público en función de su cuadro de valores, su sistema de significados, su estilo de vida, sus motivaciones, expectativas y preferencias personales, de modo que la Imagen corporativa es la imagen que está en el cerebro de las personas.

Según Justo Villafañe (1997, p.78) “La Imagen como representación, es la conceptualización más cotidiana que poseemos, y quizás por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta”.¹⁰ Esta imagen como conducta, resulta fructífera dentro del “*corporate*”, pues ayuda a prescindir de representaciones falsas sobre la Imagen corporativa. Una de ellas suele ser la de hacer depender ésta de las constantes universales de la identidad gráfica de la empresa, es decir, su logo-símbolo y el conjunto de sus atributos visuales.

Pero, sin duda alguna, tal y como expresa Justo Villafañe / 1997, p. 95) la imagen trasciende estos atributos porque es “el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresas se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo la empresa proyecta hacia el exterior. Una de ellas llamada imagen intencional, la cual se crea a partir de la identidad visual y la comunicación corporativas”.¹¹

Si tenemos en cuenta que la imagen se produce independiente de la voluntad o estrategia del objeto de representación, su valor simbólico está vinculado a la relación que existe entre el objeto y el público; y se crea a partir de percepciones y experiencias que posee este público sobre el objeto, se puede concluir entonces que la Imagen corporativa es la representación mental que se hace un individuo de una institución a partir del reflejo de la cultura organizacional. Es a la vez el estado de opinión que sintetiza la percepción que tiene un determinado público con respecto a una organización a partir de la sinopsis de tres inputs básicos: el comportamiento de la organización, su cultura y su personalidad corporativa.

⁸ Ídem

⁹ Citado por Costa, Joan en el libro “Imagen Corporativa en el Siglo XXI”- Buenos Aires, Argentina: La Crujía.2001, p. 23.

¹⁰ Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas/ Justo Villafañe. Madrid: Pirámide,

1997 - p. 78.

¹¹ Ídem, p. 95.

Al respecto expresa Villafañe ¹². “que para que la empresa logre generar una imagen favorable, deben estar presentes tres hechos”

- basarse en la propia realidad de la organización lo que enfatiza la necesidad de adaptar constantemente el mensaje que se genera a los cambios estratégicos que se produzcan en aras de transmitir la imagen y ofrecer una expresión creíble de su identidad.
- prevalecer los puntos fuertes de la organización en la mente de los públicos lo que implica una rigurosa gestión de comunicación y relaciones con los diferentes públicos.
- coordinar las políticas formales con las funcionales insistiendo en la correlación que debe existir entre la identidad, la comunicación, las políticas formales y el sistema fuerte de la misma: producción, comercial, finanzas y otras, entendido como políticas funcionales.

Al cumplirse las condiciones antes mencionadas la imagen debe convertirse en el principal activo de las organizaciones pese a su *invisibilidad*, y con ello se obliga a expandir el aparato comunicacional y a proyectar todo lo que pueda ser soporte de mensajes y significación, por ejemplo: la gráfica, la indumentaria, el mobiliario, las normas laborales, las relaciones humanas, los comportamientos funcionales y la presencia en los medios de comunicación. Para ello la gestión de la imagen corporativa comprende etapas sucesivas: delinear la estrategia de imagen; configurar la personalidad pública de la organización acorde con esa estrategia; y gestionar la imagen a través de un conjunto de programas de comunicación con las que se ha de lograr la debida coherencia y armonía

1.1.1 Funciones de la Imagen Corporativa

La categoría imagen es trascendental tanto para la fuente de la imagen -el objeto de la imagen- como para quien la recibe -el sujeto-. La fuente -la organización- considera que la transmisión de una imagen positiva es el requisito previo esencial para establecer una relación comercial con sus públicos objetivos y la mejor forma de introducir el "conjunto que se evoca". Para el sujeto, la imagen, constituye la forma de resumir la "verdad" sobre el objeto en términos de un conjunto de simplificaciones (bueno-malo, útil-inútil, etc.).

Existe una relación entre la importancia de la imagen corporativa para la fuente, y la importancia que ésta tiene para el destinatario; cuanto más grande sea la confianza que el sujeto pone en la imagen –corporativa- al tomar una decisión, más determinante será que la empresa tenga una reputación sólida; ello explica la razón por la cual la Imagen Corporativa es un instrumento estratégico, valor diferenciador y perdurable depositado en la memoria social que exige el examen de *qué es y cómo* le sirve a la empresa.

¹² Álvarez Durán, Y. Imagen Corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico/ Y. Álvarez Durán.- La Habana: Ciencias Sociales, 2000. –p.126.

Para muchos fue un “subproducto residual” pero se ha descubierto que la Imagen Corporativa “(...) es un supravvalor, que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios que al propio tiempo ampara. Es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.”¹³

Se tiene como presupuesto que ningún estudio de la identidad organizacional estará completo si no se enlaza con la imagen de la entidad. La imagen se configura en y por los públicos, ellos forman su imagen en relación con la organización y sobre sí mismos dentro de ella. Se trata de representaciones mentales, tanto afectivas como racionales determinadas por las experiencias, las creencias y las vivencias acumuladas.

El proceso de creación de la imagen Corporativa no depende solamente de quien la percibe, ni de quien la proyecta. Se establece en un proceso de simbiosis entre ambas partes pues “(...) el individuo desarrolla una imagen de la compañía que es una mediación entre lo que es la organización, los mensajes que ella ha emitido y lo que es el individuo, su yo. De algún modo, la ve con sus propios ojos”.¹⁴ Por lo que “(...) la imagen de la empresa no depende solo de aquello que la organización quiere mostrar sino también de “lo otro” que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar. Sobre estas interpretaciones influyen razones ideológicas, raciales, culturales, históricas, etc”.¹⁵

La complejidad anterior se verifica en la diversidad de funciones que Justo Villafañe le atribuye a la Imagen Corporativa.

1. Destacar la identidad diferenciadora de la organización.
2. Definir el sentido de la cultura organizacional.
3. Construir la personalidad y el estilo corporativos.
4. Reforzar el espíritu de cuerpo y orientar el liderazgo.
5. La atracción a la entidad de los mejores especialistas.
6. Motivar al mercado de capitales.
7. Evitar situaciones críticas.
8. Impulsar nuevos productos y servicios.
9. Relanzar la empresa para inyectarle nuevos significados.
10. Generar una opinión pública favorable
11. Reducir los mensajes involuntarios.
12. Optimizar las inversiones en comunicación
13. Acumular reputación y prestigio
14. Atraer a los clientes y fidelizarlos
15. Inventar el futuro.

¹³ Costa, Joan: “La imagen corporativa del siglo XXI”, 2001, p. 66.

¹⁴ Citado por Santiesteban Amat, Miguel en el artículo “Una imagen es mucho más...” Cap. 1 “Identidad e identificación psicológica”, p. 1.

¹⁵ Citado por Guisasaola, Marisa en el artículo “De la imagen a la Experiencia (una construcción comunicativa)”.

1.2 Concepción dinámica de la identidad corporativa. Definición y componentes

Etimológicamente el término "identidad" viene del latín "identitas", que significa "lo mismo", es decir, "cada cosa es lo que es", y en su misma redundancia se pone de manifiesto esta condición intrínseca de la identidad: lo único e idéntico, la unicidad y la "mismidad" de cada cosa.¹⁶

La Identidad Corporativa no es más que aquello que distingue y diferencia a la entidad, es el reflejo de la personalidad de la empresa: historia, filosofía, normas, valores y acciones, manifestada a través de signos y símbolos visuales. La Identidad es "lo esencial" en todo lo que es o existe, y lo define siendo a su vez "diferente". Es en primer lugar la "presencia", en el entorno y en la memoria, de todo lo existente que posea una cierta entidad perceptible –una gestalt-, un cierto contenido envuelto en unos signos, un cierto corpus cultural.

Los principales estudios de la identidad surgieron en Europa, específicamente en Alemania, con los trabajos - en y para colaboración de empresas de sus países- de Peter Behrens (arquitecto, diseñador y artista gráfico alemán) y Otto Neurath (sociólogo austriaco). A principios del siglo XX estos profesionales desconocían la importancia que iba a adquirir para las empresas de esta era lo que estaban haciendo, toda vez que los mercados se hacen cada vez más complejos y cambiantes, y se torna cada vez más apremiante la necesidad de diferenciarse, poseer un estilo propio y ser notable para poder competir.

Jorge Santana Pérez, basándose en Sanz de la Tajada, señala tres dimensiones de la identidad Corporativa. La **identidad** propiamente dicha, la que constituye el ser de la organización. Esta identidad, con sus rasgos y atributos es proyectada o transmitida a través de la **comunicación**, que a su vez constituye la segunda dimensión, donde la organización dice qué es, y al final estos rasgos y atributos transmitidos en forma de mensajes, ya sea espontáneamente o controlados, son percibidos y elaborados por los públicos de la organización y los coloca en la dimensión **imagen**, haciéndoles creíble la organización.

Según Villafañe, identidad organizacional es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no. Esta se constituye por elementos que se interrelacionan, ellos son la cultura organizacional, la comunicación y la identidad visual razón por la cual se asume este presupuesto teórico para esta investigación por tanto, para mejor comprensión conoceremos algunos de los elementos de los cuales se compone la identidad corporativa.

¹⁶ González Rodríguez, Roberto (2007). Reflexiones sobre el estudio de la identidad corporativa. Santaya Peteiro Luís Manuel, Wong Rodríguez María Teresa [en línea] disponible en <http://www.latecla.cu/bd/social/juntos-y-revuelos-osmaira.htm> [Consultado 30/1/12].

En el caso de Joan Costa plantea que es el “(...) conjunto coordinado de signos visuales por medios de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución. Los signos que integran el sistema de identidad corporativa tiene la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes.”¹⁷

De los conceptos anteriores se deduce que los **elementos** de la **identidad Corporativa** se verifican mediante las dimensiones: verbal, ambiental, visual y cultural.

La **dimensión verbal** se refiere a los signos específicos (percepción: logo, colores). Los soportes y materiales de la identidad (los productos que el público consume y que constituyen una expresión de la identidad – ¿qué hace la empresa?-, los espacios arquitectónicos, interiorismo, oficinas - ¿cómo es la empresa?-, las informaciones objetivas que contienen datos específicamente correspondientes a la identidad verificable y/o cuantificable de la empresa - ¿quién es?) corresponden a la **dimensión ambiental**.

La **dimensión visual** tiene que ver con los símbolos y signos que se relacionan con los productos o servicios, el conjunto de la Identidad Corporativa se configura por medio de símbolos simples, y constituye con ellos, todo un sistema simbólico donde “el todo es mucho más que la suma de sus partes”. Siendo el símbolo “por definición un elemento material que está en el lugar de otra cosa ausente con la que no existe relación causal y a la cual representa por convención.

Las **dimensiones de la identidad** se concentran en dos: la perteneciente a los rasgos **físicos** o **fenotipo físico** (elementos icónicos-visuales como signo de identidad: marca y logotipo), y la perteneciente a los rasgos culturales o fenotipo cultural (rasgos de tipo conceptual y comportamental de la organización).

Se puede apreciar que todos los autores vierten la mayor significación hacia la **dimensión cultural**. Los vectores antropológicos de la Identidad integran la cultura corporativa, la comunicación interna, la relación interna-externa a través de los servicios, etc. **La cultura es parte de la Identidad**, porque la diferencia de las demás empresas, la cual se manifiesta en los actos y hábitos de comportamiento, además de definir el modo de ser de la empresa.

Por tanto, la cultura de la empresa configura su propia identidad a través de la definición de una misión a cumplir, condicionada por los propios principios y valores de la organización. Esta cultura entendida como ambiente o clima, normas y reglas de juego, valores dominantes, tradiciones, ritos, criterios de actuación, actitudes y comportamientos.

¹⁷ Trelles Rodríguez, Irene et al (2005). Identidad Comunicación e Imagen Corporativa. Editorial Félix Varela. La Habana.

Es posible, entonces, establecer una relación entre la Identidad, la Cultura y la Imagen Corporativas, una vez que la Identidad es la representación de la Cultura y la Identidad es percibida por el público externo en forma de Imagen, de ahí la importancia de que ésta sea controlada para mantener una Imagen coherente.

Como expresa el propio Villafañe “La identidad de una empresa sólo se puede entender cabalmente desde una concepción dinámica porque, aunque posee atributos de manera permanente, otros son cambiados e influyen sobre los primeros, no transformándolos, sino reinterpretando su sentido y el significado que esos atributos tienen para la organización.”¹⁸ Por tanto, la identidad de una organización puede ser vista desde la interacción de tres ejes que representan los rasgos que la definen de forma más consecuente, a saber la Historia de la Organización, desde su inicio hasta el presente, la situación actual de la empresa signada por el proyecto empresarial que ésta ha tomado para satisfacer sus metas corporativas y por último la cultura corporativa, que se ubicaría transversalmente puesto que no está temporalmente situado en el pasado o el presente de la Institución, sino que surca ambos tiempos sincrónicamente.

1.3 Prestigio y Reputación institucional, su relación con la Imagen corporativa

Es cada vez más frecuente que la imagen de las empresas se relacione con los aspectos éticos y sociales de sus actuaciones y no solo con los resultados financieros. Los índices de reputación incluyen como parámetros relevantes la responsabilidad social y la ética. Son cada vez más las empresas que comprenden que el liderazgo basado en el valor bursátil es un liderazgo efímero y cambiante, que lo único que permanece es aquello que requiere del tiempo y del cumplimiento para lograrse, siendo esta la naturaleza de la reputación.

El profesor Charles Fombrun nos brinda tres aproximaciones al concepto. Para él, la reputación corporativa es: “**1** -Una representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders* o públicos de interés. **2** -La unión racional y emocional que los *stakeholders* tiene con una compañía. **3** - La imagen neta de una compañía para sus *stakeholder*”¹⁹.

Villafañe hace referencia al concepto señalando que “construir una sólida reputación exige a las organizaciones cumplir tres condiciones: sensibilidad organizativa, una gestión proactiva de la reputación y, por último, un comportamiento corporativo comprometido.”²⁰ La sensibilidad organizativa implica, en primer lugar, el establecimiento de objetivos positivos de reputación y en segundo lugar eliminar riesgos para la reputación. Por su parte, gestionar proactivamente la reputación significa introducirla en el management empresarial, la reputación es algo que se logra

¹⁸ Villafañe, Justo: “La gestión profesional de la imagen corporativa,” 1999, p.18.

¹⁹ Villafañe, Justo, en su libro: “El estado de la publicidad y el Corporate en España.”2000, p.90.

²⁰ Villafañe, Justo. La Responsabilidad Social Corporativa. Tomado de <http://www.villafane.info/noticias.php?ref> (20 de diciembre de 2011).

globalmente, por lo que no puede circunscribirse a políticas concretas – comercial o Recursos Humanos – sino que exige una implantación multinivel y la adopción de una estrategia integral de gestión. La tercera condición para la formación del capital reputacional es tener un comportamiento corporativo comprometido, es decir, cuando los resultados de las políticas funcionales de una empresa (comercial, financiera, de producto...) están por encima de los estándares sectoriales.

Antonio López nos ofrece su propia noción del concepto definiéndolo como:

“1 -El resultado de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativas. 2 - La consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad a través de la Imagen Corporativa”²¹. Meyer en cambio identifica la Reputación Corporativa con el carácter de la empresa.

1.3.1 Diferencias entre Imagen y Reputación corporativas

Resulta complicado establecer un límite para delimitar la imagen de la reputación. De ahí la importancia de dejar claro el origen de ambas, al ser la Reputación corporativa expresión de la identidad de la organización y la imagen expresión de su personalidad pública o corporativa. Se refiere que “la identidad corporativa, entendida de una manera dinámica, es la síntesis de la historia de la organización, de su estrategia o proyecto empresarial vigente y de su cultura corporativa. Por supuesto, la identidad de una empresa comprende otros atributos, pero, básicamente, los tres anteriores constituyen una buena síntesis de su realidad”²².

Por ende, la reputación tiene su surgimiento en la realidad de la empresa y, más específicamente, en su historia, su proyecto empresarial y su cultura corporativa. También el proyecto empresarial vigente constituye una fuente de la reputación corporativa. De la misma manera que los mercados premian las estrategias y los proyectos empresariales, también la reputación está afectada por la calidad de la estrategia empresarial. La cultura corporativa, es otro componente básico de la identidad de la organización, y a su vez otra fuente de reputación.

En cambio, el origen de la Imagen Corporativa es diferente al de la reputación. La imagen expresa, esencialmente, la personalidad corporativa de la empresa, es decir, es el resultado de la comunicación entendida en el sentido más amplio de lo posible. Otro hecho que diferencia la imagen de la reputación “es el carácter estructural y permanente de la primera frente al más coyuntural y a veces episódico, como se ha dicho de la Imagen Corporativa.

La diferencia entre imagen y reputación no radica en mantener por un largo tiempo una imagen positiva ya que es una condición necesaria pero no suficiente. La clave está en la esencia estructural de la reputación, asociada al comportamiento corporativo fruto de la tarea comunicativa.

²¹ Villafañe, Justo, en su libro: “El estado de la publicidad y el corporate en España.” 2000, p.91.

²² Villafañe, Justo: “La gestión profesional de la imagen corporativa,” 1999, p.132.

Resumiendo, la reputación es la cristalización de la Imagen Corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios, y que no solo puede ser evaluada sino también verificada a través de los hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones, entablando las bases de la gestión de la reputación corporativa. Contar con una reputación corporativa favorable es una condición necesaria para la creación de una sólida base comercial desde la cual se logrará el éxito de la empresa.

1.4 La Auditoría de Imagen, un método eficaz

Las exigencias actuales, la evolución económica-social y los planes empresariales al servicio de la toma de decisiones exigen en la actualidad, que toda empresa u organismo tenga dentro de sus funciones la gestión de una imagen fuerte y favorable, un claro sentido de complemento y apoyo a la labor gerencial. De ahí la importancia de una Auditoría de Imagen cada cierto tiempo, proceso cada vez más reconocido como necesario en la empresa moderna.

Como afirma Hevia (1999), presidente del Instituto de Auditorías de España, las Auditorías se conciben como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebidas para añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Por su parte refiere Justo Villafañe en Gestión estratégica de la imagen de las Empresas (1993)²³, “la auditoría de imagen permite identificar y analizar la Imagen Corporativa según sus públicos y su comportamiento con la realidad de la organización en términos de identidad, lo que permite examinar su funcionamiento y actuación interna y externa a través de la revisión total del sistema corporativo global de la empresa, con el objetivo de conocer el estado de los recursos de la imagen de la organización así como evaluar los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales”.

Merece reconocer que tras las acciones ya mencionadas se establecerá una estrategia de imagen que permitirá mejorar los resultados y fortalecer el valor de la imagen pública, mediante la recomendación de un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación, integración y sinergias de todos los instrumentos de Imagen y Comunicación de la misma.

Por todo ello las Auditorías de Imagen “planteadas de manera integrada” son un punto de partida para de ahí en adelante, crear mecanismos de vigilancia y monitoreo permanente.

²³ Tomado de: Villafañe, Justo: Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Pirámide, 1993.

1.5 Acercamiento a la Enseñanza Artística Cubana

La función esencial de la educación es conferir a todos los seres humanos la libertad de pensamiento, de juicio, de sentimientos y de imaginación que necesitan para que sus talentos alcancen la plenitud y seguir siendo artífices, en la medida posible, de su destino, contribuir al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual y espiritualidad.

El arte como uno de los pilares del desarrollo cultural del hombre, es donde convergen tanto las características individuales y sociales como las propias del medio cultural en que se desenvuelven las personas y las comunidades, se convierte en el indicador esencial del grado de avance al que han llegado los pueblos. En ellas, el saber y la comprensión del mundo tienen lugar gracias a la actividad cognitiva del sujeto, cuya experiencia inmediata incluye elementos de la experiencia pasada. En estos procesos internos participan también las representaciones sociales configuradas a través de las realizaciones atesoradas en la historia cultural.

Históricamente la Educación Artística ha ocupado un lugar periférico en los diseños curriculares en relación con las áreas consideradas centrales; un espacio dedicado en algunos casos al ocio, al entretenimiento, a la libre expresión de emociones y sensaciones. Algunos intentos de revalorización le adjudicaron funciones de naturaleza terapéutica y de apoyo a las asignaturas "relevantes"; otros le destinaron un lugar para el desarrollo creativo o la motricidad fina.

Entre las funciones del arte que se consideran más generales están: la comunicativa, educativa, ideológica, estética, cognoscitiva, hedonista. Desde esta última posición se planteará la definición de educación artística entendido como el proceso socialmente orientado a la creación y desarrollo de una actitud crítica ante el arte, sobre la base de la comprensión, apreciación, valoración y creación de la belleza en el arte, como resultado de los conocimientos artísticos adquiridos.

En la práctica actual la Educación Artística, ha asumido diferentes sentidos, propósitos y finalidades en la escuela sustentadas en ideologías estético - pedagógicas identificables que pueden resumirse como: el espacio educativo que permite desarrollar la creatividad individual, facilita ocasiones para el esparcimiento y el buen uso del tiempo libre, ofreciendo herramientas para optimizar las elecciones recreativas de los individuos, desarrolla aspectos emocionales y afectivos de los individuos y brinda a los alumnos un espacio para la autoexpresión.

El Arte se puede considerar como un medio específico de conocimiento²⁴, ya que nos permite conocer, analizar e interpretar, producciones estéticamente comunicables mediante los diferentes lenguajes simbólicos (corporales, sonoros, visuales,

²⁴ Nora Ros. El lenguaje artístico, la educación y la creación. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653). Argentina. Pág. 2

dramáticos, literarios), y es aquí, por lo tanto, donde entran en juego los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por consiguiente el arte pertenece a la esfera funcional del sujeto, está estrechamente vinculada con sus necesidades, es un medio ideal para expresar y conservar la experiencia social, las impresiones, semejantes a las experimentadas en la realidad.

En el caso de Cuba, la Enseñanza Artística se inserta en el proceso y desenvolvimiento de las políticas culturales, que han estado presentes en los debates intelectuales del país desde el triunfo de la Revolución hasta nuestros días. Tal vez pudiera afirmarse, sin exagerar, que en la mayoría de las reuniones públicas o privadas, relacionadas o no con la cultura, algún aspecto del tema se comenta. La mayoría de los acontecimientos cotidianos se relacionan, directa o indirectamente, con la creación cultural. Desde la programación televisiva y radial, o un espacio determinado de ambos, o una película, o un espectáculo musical, o las puestas teatrales, o la vida pública o privada de un artista y su permanencia o emigración del país, hasta las celebraciones de congresos, conferencias y eventos trascendentes o cotidianos, constituyen pretextos para comentarios y reflexiones. La creación artística es y será siempre un suceso alimentador de sabiduría, reflejo y espejo de la sociedad en que se vive, de la cotidianidad.

La Cuba revolucionaria es parte inseparable de un mundo complejo y difícil imposible de soslayarse. De ahí la importancia de asumirlo críticamente, es decir, con sus grandes verdades y lecciones, con sus falacias y destrucciones y con el ímpetu necesario para cambiarlo en beneficio de todos. Nada más noble y efectivo que las políticas culturales para lograr este último objetivo.

Debe entenderse a estas últimas en correspondencia con la esencia de cultura como concepto universal y no potestativo de una determinada área del saber y de la creación espiritual. Cultura es ciencia, educación, ideología, política, etc., si realmente trasciende en el mejoramiento humano.

La cultura es un producto social, que el ser humano en todas las circunstancias ha creado, esta, asimismo, lo ha moldeado y podríamos decir que lo define. Pero el concepto en su acepción más amplia significa lo que el hombre es y puede ser. El ser humano reconoce el valor de la cultura y lo que significa en su vida y hace de la cultura; un objeto social de enorme significado. Es creación que está inmersa en el espacio de lo llamado subjetivo, un proceso dinámico y cambiante, donde los aspectos esenciales que la caracterizan son: historicidad, transmisión, creatividad colectiva, continuidad intergeneracional, empirismo, habilidad, destreza y vigencia por extensos períodos de tiempo.

La cultura cubana es una combinación de tradiciones españolas y africanas que tiene su génesis musical en el siglo XVIII, sin embargo se puede decir que la Enseñanza Artística en Cuba tiene sus raíces en el siglo XVI, época en la cual España colonizaba las tierras de su vasto Imperio e imponía con la espada y la cruz una cultura europea, así como las melodías y los ritmos de sus más diversos rincones, supeditada a una

historia plena de sucesos bélicos.

Las artes plásticas también hacen su aparición en el paisaje de la colonia, a partir del quehacer artístico que traen a nuestra Isla los españoles que se asientan en las diferentes Villas, lo cual conlleva en 1818 el surgimiento de la primera institución para el aprendizaje de esta manifestación con el nombre de **Escuela de Dibujo y Pintura** que posteriormente se convertiría en la **Academia de Bellas Artes “San Alejandro”**.

Junto al desarrollo de la música y las artes plásticas, las artes escénicas, conocidas también como artes dramáticas, van dando los primeros pasos y ganando un público amante de la gran escena. Son relevantes los siguientes acontecimientos: aparición del teatro en Cuba (1775); Sociedad de Fomento del Teatro (1910); Sociedad del Teatro (1915); Pro Arte Dramático (1927); Academia de Artes Dramáticas (1940) y Academia Municipal de Artes Dramáticas (1946).

Asimismo, el ballet siempre fue del gusto de la élite gobernante, por consiguiente se fueron creando condiciones para su aprendizaje, alcanzando un auge en la enseñanza artística cubana a partir de 1931 con la fundación de la Sociedad Pro Arte Musical, considerada la primera escuela de ballet cubana, que destacó figuras de la talla de **Alicia y Alberto Alonso, Ramiro Guerra y Luis Trápaga**. Ya en 1948 surge el **Ballet Alicia Alonso** y dos años después registran la cátedra y fundan la **Academia “Alicia Alonso”**, cuna de la Escuela Cubana de Ballet.

En 1961 se llevó a cabo en Cuba la **Campaña de Alfabetización** y se crearon las bases de instrucción necesarias para el desarrollo de un programa educacional y cultural de largo alcance. Un significativo grupo de jóvenes alfabetizadores con inquietudes artísticas, procedentes de todo el país, tuvo la oportunidad de conformar la primera matrícula de una Academia de Arte de nuevo tipo –ya anunciada en las *“Palabras a los Intelectuales”* pronunciadas por Fidel Castro en ese mismo año.

Así, el **22 de febrero de 1962** se decide crear un centro multidisciplinario donde se enseñara el arte con una estrecha vinculación entre los alumnos de todas las ramas artísticas. Sobre los mismos principios de democratización de la enseñanza educacional postulados por la Revolución se fundó la Escuela Nacional de Arte (ENA) con sede en el reparto Cubanacán, utilizado tras el triunfo de 1959 en función y beneficio del pueblo y por tanto, marcado por el signo de la Revolución en el plano político y estético.

La ENA inició sus actividades en marzo de 1962 en cuatro de las cinco especialidades para las que fuera concebida: música, ballet, artes plásticas y arte dramático. Tres años después, incorporó la enseñanza de la danza moderna y folklórica, completando así el programa original.

Se convirtió en un centro de enseñanza artística sin precedentes en la historia cubana. Su valor fundamental era el carácter masivo y el enfoque renovador de la educación artística, abierta a todas las tendencias contemporáneas y con garantías para el desarrollo de la personalidad creadora individual de cada estudiante. Su fundación dio inicio a la extraordinaria expansión de la enseñanza artística como una de las obras

más trascendentales y hermosas de la Revolución Cubana, constituyendo un proyecto pedagógico con una visión de vanguardia, de apertura conceptual y metodológica para el estudio de las artes.

De este modo se instauró un complejo artístico docente, que se ramificó en 47 escuelas - 24 de nivel elemental y 23 de nivel medio - a todo lo largo del país. Este sistema ramal dio lugar a la construcción de un programa de Escuelas Vocacionales de Arte que dotó a cada provincia de una institución especializada para cursar estudios elementales de música, ballet, danza y artes plásticas; así como a la definición de la ubicación de las Escuelas Profesionales de Arte, que debían construirse en el país. En 1989, la ENA pasó a integrar el Centro Nacional de Escuelas de Arte, (CNEArt) hasta 1999 en que se propuso su separación como unidad independiente subordinada directamente al Ministerio de Cultura.

El Subsistema de Enseñanza Artística forma parte del Sistema Nacional de Educación y está integrado por 62 escuelas de arte, distribuidas en todas las provincias y el municipio especial Isla de la Juventud, las cuales coexisten con diferentes tipologías de acuerdo a ubicación territorial, niveles de enseñanza y especialidades artísticas.

1.5.1 Apuntes para una historia que escriben los años: la enseñanza artística en Cienfuegos

Cienfuegos es una provincia con una gran tradición cultural; situación que no puede verse aislada de los momentos históricos que ha vivido la provincia en correspondencia con la situación de la Isla.

La enseñanza musical en la provincia de Cienfuegos tiene sus predios en la etapa republicana. El 17 de enero de 1846, está considerado el momento en que el maestro Félix Varona fundó la primera academia de música, considerada por los artistas de la época como la mejor escuela o academia de música que hubo en Cienfuegos aquel entonces.

En el ámbito cultural en Cienfuegos fueron frecuentes las veladas y las reuniones en las casa de las familias más cultas. Numerosos músicos trinitarios se establecieron en la ciudad buscando un mejor desarrollo para sus actividades artísticas e imprimieron al ámbito musical cienfueguero un gran salto de jerarquía, entre ellos: José Manuel (Lico) Jiménez, José Hernández Zurbarán, el espirituano Marino Coimbra, Tomás Tomás, Ana Aguado, Sebastián Guell, Antonio de la Rubia, Guillermo Tomás y otros más.

Comienza así una proliferación de disímiles centros de enseñanza artística y conservatorios privados en Cienfuegos representados por prestigiosos maestros de formación europea o cubana y seguidores del sólido camino que había emprendido el Conservatorio Nacional de Música de La Habana, fundado y dirigido por Hubert de Blanck.

A partir del triunfo de la Revolución, se re proyecta en todo el país la creación de Conservatorios de Música como preámbulo del posterior desarrollo de una enseñanza artística institucionalizada y organizada con planes de estudio para las diferentes manifestaciones del arte.

Cuando se crea el Consejo Nacional de Cultura, el musicólogo y funcionario de Dirección del Consejo Nacional de Cultura, Edgardo Martín, natural de Cienfuegos, hace una llamada telefónica desde la capital a su amiga Mercedes González Cano, profesora de piano graduada en el Conservatorio de Música Enrique Granados en Ciudad de La Habana, con el fin de proponerle la dirección de una escuela de música en Cienfuegos, toda vez que siendo él cienfueguero y conociendo los valores culturales de su ciudad, no quería privarla de la posibilidad de la continuidad de la enseñanza musical.

En marzo de 1962 se acepta la propuesta y se inauguró la Escuela con el nombre de Manuel Saumell. En el curso escolar 1969-1970 la institución define su carácter y nivel elemental, cuenta con planes de estudio aprobados a nivel nacional y se reordenan las especialidades musicales.

En el curso escolar 1994-1995, la Escuela de Arte recibió el nombre Benny Moré, se incrementaron las líneas musicales y se introdujeron otras manifestaciones artísticas como la danza y las artes plásticas, ésta última para el nivel Medio-Superior.

1.5.2 Objeto de Estudio: Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos

La Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, constituye una de las seis Escuelas de tipo mixta de la Enseñanza Artística Cubana. Ubicada en la Ave. “5 de septiembre”, entre 53 y 55 No. 5301, la institución como sistema social, está formada por varios subsistemas que responden a dos niveles de enseñanza, el elemental para las especialidades de Música y Danza, así como el nivel medio superior en la Academia de Artes Plásticas, único de su tipo en la provincia. (Anexo No.1).

A continuación se muestran el objeto social, la misión y la visión que rigen el Proyecto Institucional de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la ciudad cienfueguera:

Objeto social: Impartir clases de Música, Danza y Artes Plásticas con la misión de desarrollar la vocación artística, musical y danzaria en los niños y adolescentes en el nivel elemental con el fin de formar la cátedra necesaria para su ingreso al nivel medio en las especialidades de música y danza y así de acuerdo con la plataforma política y social de nuestro país y la dinámica nacional e internacional en este campo, contribuir al desarrollo del arte y la cultura cubana con una óptima calidad profesional. Formar los profesionales de las artes plásticas con una óptima calidad en las diferentes especializaciones, teniendo en cuenta las necesidades del desarrollo económico, social y cultural de la provincia de Cienfuegos.

Misión: Desarrollar la vocación artística, musical y danzaria en los niños y adolescentes en el nivel elemental con el fin de formar la cátedra necesaria para su ingreso al nivel medio en las especialidades de música y danza y así de acuerdo con la plataforma política y social de nuestro país y la dinámica nacional e internacional en este campo, contribuir al desarrollo del arte y la cultura cubana con una óptima calidad profesional.

Formar los profesionales de las artes plásticas con una óptima calidad en las diferentes especializaciones, teniendo en cuenta las necesidades del desarrollo económico, social y cultural de la provincia de Cienfuegos.

Visión: Somos una Escuela de Arte que satisface las necesidades del desarrollo cultural de la provincia de Cienfuegos en cuanto a fuerza técnica calificada en las especialidades de música, danza y artes plásticas. Llegar a tener el nivel medio en danza y música, en esta última completar todas las líneas de instrumentos.

Capítulo II



Benny Moré

Con excelencia instruimos tu aptitud

MINISTERIO DE CULTURA

Capítulo 2: Propuesta metodológica para el desarrollo de la Auditoría de Imagen

El crecimiento e innovación de la ciencia provoca cambios importantes en el conocimiento por lo que origina nuevos desafíos para el saber científico. Por tanto, para llegar al desarrollo y aportación de la ciencia es importante diseñar un camino metodológico claro y conducente, el cual permita referir los procesos del análisis sistémico reflejados en el engrandecimiento e/o innovación teórica, y contribuir así en el campo científico.

La Revolución Cubana desde sus inicios ha desarrollado con prioridad el Sistema de Educación, bajo el principio de igualdad y gratuidad para todos, complementado por el de Enseñanza Artística en todo el territorio nacional, incluido dentro del Programa Cultural; puede apreciarse como un proceso que se ha ido perfeccionando al transitar por diversos estadios, en los que se han proporcionado soluciones a diversas problemáticas conformes a momentos históricos específicos. Las revoluciones educacionales que se han sucedido son muestra de esto, sobre todo la actual: Tercera Revolución Educacional, desarrollada con un sólido y profundo instrumental teórico para llevar a cabo el proceso educativo en sus diversas fases o etapas.

Para este diagnóstico de imagen, la selección de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, se sustentó en la relevancia que adquiere este centro como la principal sede cultural del territorio en la atención a las políticas culturales proyectadas a favor de revitalizar y garantizar el relevo artístico en diversas formas y manifestaciones. Su aporte esencial radica en la propuesta de un nuevo modelo de auditoría que permita un acercamiento a la imagen corporativa de instituciones de este tipo.

El Centro Nacional de Escuelas de Arte tiene como objetivo estratégico perfeccionar el Sistema Nacional de Enseñanza Artística, en correspondencia con la plataforma socio-cultural y económica cubana, a través de un sistema de acciones coherentes que garantice con un enfoque humanista un clima de elevada influencia educativa y cultural, donde se comprometa el hombre nuevo - sujeto en formación- con su arte, constituyendo un proceso dinámico y cambiante que vio fortalecido su andar futuro a partir de abril del 2008, cuando en La Habana se celebró el VII Congreso de la Unión de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC) y los participantes de la Comisión de la Enseñanza Artística propusieron que ese tipo de educación sería considerada Patrimonio vivo de la nación.

Comunicación e Imagen Corporativa más que términos de moda, son disciplinas que desempeñan un rol importante en el desenvolvimiento institucional, por lo que el acercamiento a las dimensiones de la Imagen corporativa entendida como activo imprescindible por su alto valor estratégico para la competitividad de las organizaciones contemporáneas, va cobrando cada vez mayor impacto hoy día, resultando imprescindible para las organizaciones dedicarle recursos a la investigación

de Comunicación e Imagen. De ahí, los ejercicios académicos para elevar niveles de categoría en el campo de la Comunicación Social, así como los destinados a dar cumplimiento a la culminación de estudios en referida carrera. Las Universidades de La Habana y la Central de Las Villas “Martha Abreu” constituyen las pioneras en el acercamiento a estos temas.

En el territorio nacional, resultan escasos los proyectos de investigación en comunicación sobre la base de auditorías de imagen aplicadas a centros de **enseñanza**, específicamente a la **docencia artística**, pues los referentes en muchos casos se circunscriben a instituciones con fines de lucro, y por ende no posibilitan estrechar estudios que permitan establecer criterios sólidos en un análisis crítico y dialéctico como base para el diagnóstico de los saldos de imagen de instituciones de la **tipología requerida**. Sin embargo, resulta interesante la consulta de la tesis de Maribel Brull (2006), la cual aporta un modelo teórico y metodológico para las auditorías de la identidad y la imagen de las universidades cubanas.

Vale mencionar que en la provincia Cienfuegos la búsqueda fue infructuosa en lo referente a la dualidad del proceso de enseñanza-aprendizaje artístico junto a la imagen, pues solo se han llevado a cabo cuatro auditorías de imagen, portadoras de las principales fuentes teórico-prácticas que funcionan como consultas referativas para el desarrollo de la presente **Auditoría de Imagen** pero todas ellas practicadas a instituciones lucrativas. Se destacan los informes de Medina (2008), Comunicación, identidad e imagen corporativa en el “Costa Sur”; Zúñiga (2009), Auditoría de Imagen en el Centro Cultural “El Cubanísimo” de ARTex S.A.; Pentón (2010), Auditoría de Imagen en la Red de Tiendas de ARTex S.A; Delgado (2011) Auditoría de Imagen en SEPSA.

Al considerar los elementos anteriores y por constituir el 2012 el año en que se celebra el 50 Aniversario de la creación oficial de la Enseñanza Artística Cubana, se precisa conformar el Sistema de Comunicación en la **Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos** de forma tal, que logre proyectar una imagen que la prestigie, valore y diferencie del resto de instituciones afines y contribuya a potenciar el cumplimiento de su misión. Por ello, aunque la institución en estudio, por su naturaleza no lucrativa, no se encuentra sujeta al proceso de Perfeccionamiento Empresarial que norma el Decreto ley 281/ 2007, se ha dado a la tarea de realizar un diagnóstico integral que permita el análisis y evaluación del nivel de desarrollo de sus procesos comunicativos, su cultura y la imagen que muestra ante sus públicos, para la formulación de una estrategia integral en este sentido, lo que servirá de base para la conformación del Manual de Gestión de Comunicación.

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional y demás) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución

necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

Por todo lo anterior se plantea como **problema científico**: ¿Cómo la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos podrá realizar un diagnóstico que permita el análisis y evaluación de la totalidad de los recursos de su Imagen corporativa?

Como **Objeto de Investigación** se define la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos y como **Campo disciplinario** incluye la Imagen e Identidad Corporativa.

Con la investigación se defiende como **idea** que los resultados de una Auditoría de Imagen practicada a la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos permite la definición del estado actual de su imagen corporativa, punto de partida en la gestión de un sistema integral de comunicación para garantizar el posicionamiento deseado en la organización.

Como **Objetivo General** se plantea aplicar una Auditoría de Imagen corporativa a la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, a través de la identificación, análisis y evaluación de todos los recursos de su imagen.

A fin de garantizar el cumplimiento del objetivo general se trazan como **objetivos específicos**:

1. Elaborar la plataforma teórico conceptual para la solución del problema científico.
2. Definir la metodología de análisis e investigación así como las variables que conforman la Imagen corporativa de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.
3. Analizar la Imagen corporativa de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos a través de sus tres dimensiones: la Imagen funcional, la Autoimagen, e Imagen Intencional.
4. Cuantificar el valor de la Imagen corporativa de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.

Procedimientos: Las etapas de la Investigación fueron establecidas teniendo en cuenta la metodología propuesta por las autoras Hilda Saladrigas y Margarita Alonso en su *Guía Didáctica para investigar en comunicación social* ²⁵, en la que proponen:

- Selección del objeto de estudio.
- Familiarización con el objeto de estudio.
- Elaboración de la hipótesis o idea a defender.

²⁵ Saladrigas, Hilda y Alonso, Margarita: Guía Didáctica: Para investigar en comunicación social. La Habana. 2002.

- Establecimiento de las categorías analíticas.
- Determinación de la Metodología.
- Recolección de los datos.
- Análisis de los datos.
- Informe de la investigación.

2.1 Metodología para diagnosticar la Imagen corporativa

En la actualidad muchos directivos aún no han comprendido el papel estratégico de la formación y comunicación de una imagen seria y rigurosa, por lo que con frecuencia acaban identificando una política en este campo con la compra de un logotipo y un libro de imagen. Sin embargo, si la imagen que percibe su público no se corresponde con el retrato teórico o ideal que busca tener la organización, es muestra que algo falla y nada mejor que emprender una gestión de la imagen para detectar ese fallo con la necesaria objetividad y precisión.

Cuando la organización decide iniciar un proceso de gestión de su imagen empieza por detectar la estrategia más apropiada para el cumplimiento de sus objetivos. La creación de dicha estrategia requiere de un análisis del estado actual de la imagen, ya que no se puede hacer una imagen hasta que no se realice una investigación que determine como es vista la organización por sus diferentes públicos claves.

En la revisión bibliográfica realizada se pudo comprobar la existencia de varias metodologías para el diagnóstico y evaluación de la Imagen organizacional. Entre las que podemos citar las de Garbet, Dowling, Joan Costa y Justo Villafañe.

La metodología de **Garbet** considera que la imagen corporativa es igual a la realidad de la empresa conjuntamente con el interés periodístico que suscita la actividad de la empresa en cuestión unido a los esfuerzos que se dedican a la actividad de comunicación a lo largo de determinado tiempo menos el deterioro que se produce en la memoria de sus públicos de la imagen de dicha institución. Lo anterior se puede ilustrar de la siguiente manera:

- Imagen Corporativa = Realidad de la Empresa + Interés Periodístico de la Actividad de la Empresa + Esfuerzos de Comunicación Multiplicados en el Tiempo + Deterioro de la memoria.

Dowling, por su parte define varios indicadores, que a los efectos de la Auditoría de Imagen, pueden analizarse en dos niveles interconectados: Autoimagen conceptuada como la percepción que tienen los miembros de la organización de sí mismos y la Imagen pública, que es toda aquella gestión que se realiza con los públicos externos, el entorno y los medios de comunicación masiva.

Por su parte **Joan Costa** aporta como elemento a tener en consideración en dicho análisis la Imagen intencional, aunque solamente se adscribe a la identidad cromática sin incluir otros factores y códigos visuales que inciden en esta dimensión. En la valoración de la Autoimagen circunscribe su análisis a los aspectos positivos de las

variables clima organizacional, identidad y Recursos Humanos, sin entrar a considerar otros elementos que inciden en el comportamiento de los públicos internos.

En su metodología **Justo Villafañe** utiliza al igual que Costa la Evaluación de la Cultura Organizacional, el Clima Interno y los Recursos Humanos, dando un ordenamiento lógico a estos elementos y proponiendo un análisis funcional tanto en el aspecto financiero como en el comercial. Al abordar el análisis de la Imagen intencional no limita su investigación sólo a la identidad cromática; sino que define el indicador Identidad Visual Corporativa en el que se analiza el color conjuntamente con la tipografía, imagotipo, logotipo, escenarios corporativos y otros.

Según la metodología que propone Villafañe (Véase Anexo No. 2), y a la cual se adhiere el autor de la presente investigación, la auditoría de imagen es “un equivalente a una radiografía corporativa en la que todo es revisado desde la óptica de la imagen, es entonces, a partir de este punto que es posible diseñar con realismo la estrategia que optimice todos los activos intangibles y genere una imagen positiva de la empresa”²⁶. La auditoría combina la estructura de rutas, con las técnicas más efectivas para el análisis particular de cada nivel; que puede ser adaptado a las particularidades del cliente.

La propuesta metodológica de Villafañe incorpora aportes en relación con las precedentes, por ejemplo:

- Concede importancia al ordenamiento metodológico de los aspectos: Cultura organizacional, Clima interno y los Recursos Humanos como lo plantea Costa.
- Incorpora el análisis funcional de la organización tanto en el aspecto financiero como en el comercial.
- Considera la Imagen intencional en un sentido más amplio que la identidad cromática, pues al definir el concepto de Identidad Visual Corporativa incorpora el análisis del color, la tipografía, logotipo, escenarios corporativos y otros.

Asimismo, su propuesta se sustenta en determinados parámetros de evaluación, como:

- *Finalidad:* A partir del conocimiento exhaustivo de la realidad de la organización, se busca prever, predecir y orientar las posibles formas de decisiones y fundamentalmente, definir la estrategia de imagen de la organización.
- *Alcance temporal:* El análisis se refiere a un momento específico o a un tiempo único de la situación dada.
- *Profundidad:* Se trata en principio, de una evaluación, cuyo objetivo central es la medición precisa de la interpretación cualitativa de la selección de los

²⁶ Villafañe, Justo: “La gestión profesional de la imagen corporativa,” Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1999, p.65.

principales elementos que configuran la imagen de la organización en determinada muestra de público.

- *Fuentes:* Análisis que se realiza a partir de datos y hechos observados o recogidos de primera mano, especialmente para realizar su estudio y directamente de quien lo lleva a cabo.

Los objetivos operativos de las listas de verificación y análisis de recursos contenidas en la auditoría de Imagen son según Villafañe:

- Identificar y hacer inventario de los principales recursos, tanto técnicos como inmateriales, de comunicación e imagen, susceptibles de intervención.
- Evaluar los procesos funcionales y culturales de la entidad.
- Obtener una visión global de la empresa, su funcionamiento y actuación en el mercado.
- Detectar los puntos fuertes y débiles que influyen en su Imagen.
- Recoger los principales puntos de vista internos sobre la autoimagen y la posición real de la entidad en el mercado y en la opinión pública.
- Describir las actividades fundamentales de la Compañía.
- Indicar las principales oportunidades de mejora de los resultados históricos y detectar los potenciales no suficientemente explotados.

Si bien la gestión de comunicación no es la única que interviene en la formación de la imagen, sí es cierto que ella tiene un rol determinante en este proceso, si se considera que entre sus funciones por ejemplo, está facilitar la relación organizacional, lo que podría contribuir a generar una imagen positiva.

Al considerar los elementos de cada uno de los criterios expuestos, sobre las definiciones de la Auditoría de Imagen, se puede concluir que la metodología de Justo Villafañe es la más avanzada en tanto logra integrar de manera correlacional las diferentes variables que componen la Imagen corporativa, mostrando la naturaleza dinámica de la misma dada por el carácter cambiante que le atribuye a los elementos que la componen y la reinterpretación del sentido que los mismos tienen para la organización.

2.1.1 Dimensiones de la Imagen corporativa

Imagen funcional: se induce a través de sus políticas funcionales establecidas en la organización y se materializa en las variables: imagen financiera e imagen comercial.

- La **Imagen económica-financiera** se mide por la variable secundaria:
 - **Reputación financiera:** que está vinculada al estado en que se encuentran las razones de rentabilidad y la situación de cobros y pagos.
- La **Imagen comercial** se mide por las variables secundarias:

- **Existencia de una política de calidad:** productos o servicios certificados con las Normas ISO-9000.
- **Existencia de una política de Mercadotecnia.**
- **Servicio al cliente:** considera el índice de satisfacción que muestran los clientes con respecto al servicio que ofrece la organización.
- **Protección al consumidor:** ofrece la valoración que tienen los clientes en relación con las garantías de calidad del servicio que se brinda.
- **Valor de la marca:** evidencia el nivel de conocimiento que tienen los clientes sobre la marca de los productos o servicios que oferta la organización y se comprueba el estado de la Identidad Visual Corporativa y a la existencia y grado de adecuación del Manual de Identidad Visual Corporativa.

Autoimagen: en tanto es la imagen interna de la organización, ésta se construye a partir de la percepción que tienen los miembros de sí misma y se materializa en la variable: imagen interna.

- La **Imagen interna** se mide por las variables secundarias:
 - **Planificación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Valoración de los Recursos Humanos:** calificación del personal que interviene en los procesos funcionales, capacitación del personal y resultados de la evaluación del desempeño.
 - **Adecuación cultural: Evaluación de la Cultura Corporativa:** identificación de las presunciones básicas: creencias, actitudes y comportamientos, identificación de las posiciones culturales, planeación estratégica y alineamiento con los objetivos empresariales.
 - **Análisis del Clima Interno:** evaluación del Clima Interno y del estado en que se encuentra la Comunicación Organizacional.

Imagen intencional: constituye el último escalón del proceso y atraviesa primeramente por la declaración de la imagen intencional, que luego es proyectada a través de la gestión de comunicación. Es aquella que la organización quiere proyectar de sí misma a los diferentes públicos, se traduce en su personalidad corporativa, resultado de comparaciones y valoraciones que se harán en relación con lo que la institución normalmente comunica en sus campañas publicitarias y acciones de Relaciones Públicas, y lo que realmente es.

Por tanto, se plantea que esta dimensión se mide por las variables secundarias:

- **Valoración de la imagen mediática:** es la imagen de la organización que aparece en los medios de comunicación.

- **Valoración de la Imagen en el entorno:** es la percepción que los públicos externos tienen de la organización a partir de la valoración de las acciones de RRPP que se realizan con los públicos de opinión.

Al tener en cuenta el comportamiento de las tres dimensiones de la Imagen corporativa y las variables que la componen, se procede al diseño del siguiente gráfico que expresa el Modelo de cuantificación de la Imagen corporativa de Justo Villafañe, donde supone que:

- Al obtener más de 601 puntos: la situación es correcta.
- Al obtener entre 401 y 600 puntos: la situación es aceptable.
- Al obtener menos de 400 puntos: la situación es peligrosa.

2.2 Propuesta del Modelo para la Auditoría de Imagen en la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos

La Auditoría de Imagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, se adscribe al modelo propuesto por Justo Villafañe al que se le realizan modificaciones de acuerdo con las dimensiones que configuran la naturaleza institucional del objeto de estudio; lo que se convierte en el aporte metodológico del presente trabajo de diploma. Lo concerniente a dichas modificaciones a la Imagen funcional se muestra en el Anexo No. 3.

Se declara que se mantiene la primera variable: Imagen económica-financiera, en la que se considera el resultado de las razones de rentabilidad y el análisis de los pagos, no así los cobros lo que se justifica en la naturaleza inherente al proyecto de esta organización: centro educacional no lucrativo.

También como resultado de esta particularidad se deriva otra de las modificaciones introducidas: la sustitución del indicador Imagen comercial por el de Imagen del Proceso Formativo que está orientado hacia la medición del encargo social de esta institución.

El análisis de este indicador se sustenta en tres criterios de medida:

1. Comprobación de la existencia de una política de calidad: se fundamenta sobre la base de los resultados de la evaluación anual del personal docente – educativo y de los que ofrecen las visitas de inspección metodológica que programa el CNEArt.
2. Evaluación del proceso de enseñanza especializada en Arte: Se tomará en cuenta el proceso de captación de estudiantes, el comportamiento de la continuidad de estudio dentro de la Enseñanza Artística y de las Actividades de Extensión académica, en las que se destaca la implicación de proyectos artísticos de carácter pedagógico, unidades culturales que revitalizan la imagen de este tipo de instituciones.

3. Determinación del estado de la Identidad Visual Corporativa (I.V.C).

2.2.1 Los métodos de Investigación empleados

Se considera una investigación aplicada por estar referida a la solución de problemas actuales de la institución; en ella se estudian conceptos y herramientas existentes relacionadas con la Auditoría de Imagen, lo que implica un *trabajo exploratorio y descriptivo*, con un enfoque metodológico que supeditará su desarrollo en la utilización de diversas técnicas y métodos de investigación, donde resaltarán los siguientes:

1. Del nivel teórico: estos métodos se utilizan para el análisis de toda la producción teórica referida al objeto de estudio y al contraste de las diferentes fuentes.
 - *Histórico- lógico*: para realizar los análisis diacrónicos que demanda la investigación y permiten tomar en consideración el fenómeno imagen del proceso de enseñanza–aprendizaje de corte artístico con sus posibles nexos, con su organización hasta la contemporaneidad.
 - *Analítico- sintético e inductivo- deductivo*: para aplicarlos a la consulta bibliográfica y documental de archivos de la organización, lo que permite profundizar en las diferentes concepciones acerca del tema investigativo y extraer conclusiones; también para el procesamiento de los instrumentos de investigación sobre el mismo.
 - *Sistémico*: para establecer interrelaciones entre los diferentes fenómenos que se producen en la organización y arribar a regularidades teóricas.
2. Del Nivel empírico: estos métodos se utilizan para aprovechar la experiencia generada en la organización, pues la aplicación de éstos permite interpretar cuantitativa y cualitativamente la percepción de los públicos en relación con la imagen de la organización.
 - *Encuestas*: para el análisis de la Cultura Organizacional, clima laboral, determinación de las posiciones culturales a las que está encaminado el trabajo de la institución.
 - *Entrevistas*: método de gran valía que será aplicado a directivos de la Escuela de Arte, públicos internos y externos, los que, como depositarios de la imagen de la institución permite obtener una visión del estado actual de la misma. Además engrosarán la lista, expertos en el tema.
 - *Observación*: para el análisis de los diferentes comportamientos de los públicos internos. Se empleará además el registro anecdótico.
3. Del Nivel estadístico-matemático: procesamiento cuantitativo de la información, utilizando las facilidades que proporcionan Microsoft Excel y el Software Simple Size Calculador, que permiten calcular las relaciones entre los criterios e indicadores contenidos en los cuestionarios a aplicar.

También se utilizan para configurar las muestras a las que se les a de aplicar los cuestionarios, el cálculo porcentual para establecer las relaciones matemáticas a partir

de las cuales se estratifican las muestras y se cuantifican las correlaciones entre las distintas respuestas ofrecidas a las interrogantes contenidas en los cuestionarios aplicados, a partir de cuyos índices se derivan, posteriormente análisis cualitativos.

Se emplea además la triangulación de fuentes documentales e informacionales, técnicas y dimensiones de análisis de la Imagen corporativa con el propósito de evaluar el objeto de estudio desde diferentes puntos de vista que permita enriquecer la multiplicidad de lecturas en torno a éste y conferirle mayor objetividad y fiabilidad a la investigación sociocultural.

2.2.2 El Modelo de cuantificación de la Imagen corporativa y los instrumentos de investigación a utilizar en cada variable secundaria y cuantificaciones específicas

Para ilustrar los resultados de la Auditoría de Imagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, se requiere de la cuantificación, indicador que denota la importancia de cada uno de los componentes de la Imagen Corporativa. Para ello Justo Villafañe²⁷ propone un modelo de cuantificación basado en el análisis de la calidad total de la empresa que tiene similitudes con los tres modelos paradigmáticos del análisis de calidad: el modelo europeo de evaluación, el modelo americano de evaluación (Malcolm Baldrige) y el modelo japonés de evaluación (Deming). Las puntuaciones obtenidas mediante las diferentes técnicas de investigación, bien sean valores alcanzados mediante métodos cualitativos o cuantitativos, deberán traducirse en puntuaciones ponderadas a asignar a cada macro variable.

A continuación se desglosa el proceso de cuantificación de la Imagen Corporativa a partir de la ruta metodológica propuesta por el autor de esta investigación en la que se incluyen las variables, cuantificación correspondiente (Anexo No.3) e instrumentos de investigación aplicar.

IMAGEN FUNCIONAL: 500 puntos

1. Imagen Económica-Financiera (Reputación financiera):100 puntos.

- Revisión documental de los resultados de las Razones de Rentabilidad: 50 puntos.
- Análisis de la situación de Pagos: 50 puntos.

2. Imagen del Proceso Formativo: 400 puntos.

- Comprobación de la existencia de una política de calidad: 150 puntos.

²⁷ Villafañe, Justo, en su libro: La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.1999, p.52.

Revisión de evidencias documentales para el análisis de los resultados de la evaluación anual del personal docente – educativo: 75 puntos y de los resultados de las visitas de inspección metodológica que programa el CNEArt: 75 puntos.

- Evaluación del proceso de enseñanza especializada en Arte: 150 puntos.

La evaluación del proceso de enseñanza especializada en Arte se realiza atendiendo a tres indicadores: evaluación de proceso de captación de estudiantes, análisis del comportamiento de la continuidad de estudio dentro de la Enseñanza Artística y comportamiento de las Actividades de Extensión académica

En relación con el indicador: evaluación del proceso de captación de estudiantes se cuantificará con un valor de 50 puntos y se emplearán como instrumentos de investigación la revisión documental, entrevistas a subdirectores y secretarios docentes de las especialidades, así como la observación participante, ya que se tiene en cuenta que el auditor desempeña un papel activo durante el referido proceso de captación.

Para el análisis del comportamiento de la continuidad de estudio dentro de la Enseñanza Artística, se atribuye un total de 50 puntos, los cuales estarán sustentados en los resultados que arrojen: la revisión de evidencias documentales.

El comportamiento de las Actividades de Extensión académica se medirá a través de la revisión de evidencias documentales y encuestas, a la cual se le propone 50 puntos.

- Determinación del estado de la Identidad Visual Corporativa:100 puntos

El estado de la I.V.C se verificará mediante la revisión documental de la existencia del Manual de Identidad Visual Corporativa: 50 puntos, además de la comprobación mediante la observación participativa del investigador de la adecuada utilización de la Identidad Visual Corporativa dentro de la organización: 25 puntos. La estructura y colores básicos adecuadamente definidos - logotipo, símbolo y colores: 13 puntos y el estilo visual - tipografía, logotipo con un valor de 12 puntos. Resaltará el análisis diacrónico de la IVC de la Empresa y la competencia mediante la consulta de documentos normativos y técnicas de observación. 25 puntos.

AUTOIMAGEN: 350 puntos.

- **Valoración de los Recursos Humanos:** 50 puntos.

La calificación del personal que interviene en los procesos funcionales, se le asignará un valor de 10 puntos y estará supeditada a la revisión documental del currículo de los trabajadores que intervienen en la ejecución de los servicios. En tanto, la **Capacitación** con 10 puntos, permitirá comprobar los trabajadores que están capacitados con Talleres o Cursos de Habilitación, por medio de la revisión de documentos.

Los resultados de la evaluación del desempeño serán cuantificados con 30 puntos y revisión de documentos relacionados con las evaluaciones del desempeño de los trabajadores que interviene en la ejecución de los servicios, constituirá el instrumento de investigación a emplear.

- **Evaluación de la Cultura Corporativa**: 100 puntos.

Con 35 puntos para la **identificación de las presunciones básicas**, se hará uso del cuestionario que permite reconocer la coherencia que existe entre las actitudes, los comportamientos y los valores compartidos en la organización en relación con los paradigmas o creencias definidos que según Edgar Schein, por lo que se consideran el núcleo más profundo de la cultura organizacional: relación con la naturaleza, relación con la naturaleza de la realidad y la verdad, relación con la naturaleza del género humano, relación con la naturaleza humana frente al entorno y relación con la naturaleza de las relaciones humanas.

Dado que en este cuestionario cada uno de los ítems que lo conforma está condicionado para alcanzar una respuesta cierta o falsa, la respuesta que obtendrá cada uno de los ítems conformará una sumatoria general que permitirá reconocer las percepciones generales de la organización por cada uno de ellos; posteriormente, los ítems serán sometidos a un proceso de correlación de acuerdo con su naturaleza conceptual: valor, actitud y comportamiento en función de cada una de las creencias definidas por Schein, a fin de utilizar los datos para interpretar el estado en el que se encuentran estas creencias dentro de la cultura de la organización y obtener por tanto, informaciones cualitativas.

Otros 35 puntos, serán los correspondientes para la **identificación de las posiciones culturales**, para la que será aplicado el uso del cuestionario de posiciones culturales al público interno de la organización, participantes en los procesos de toma de decisiones estratégicas.

La determinación de las posiciones culturales predominantes de la organización se obtendrá al sumar y promediar los valores de los escaques correspondientes a las apreciaciones nulo, suficiente y alto, dichos valores indican en orden jerárquico las orientaciones culturales dominantes en la organización.

Para prescribir el orden jerárquico de la posición que predomina en la organización se consideran como respuestas positivas las asignadas a las apreciaciones suficientes y alta a partir de lo que se obtiene el valor promedio de cada posición.

Para declarar la puntuación a cada una de las posiciones culturales se procederá al cálculo porcentual de la sumatoria de los aspectos positivos contenidos en las respuestas a los cuestionarios en relación con la puntuación máxima que podría tener la posición cultural objeto del análisis, valor relativo que posteriormente se traslada a la escala de 10.

La **Planeación Estratégica** tendrá la cuantificación de 30 puntos, donde resaltarán la revisión de documentos vinculados al proceso de desarrollo funcional de la organización, en virtud de comprobar la existencia de un documento que contenga la Planeación Estratégica por Objetivos de Trabajo en cada uno de los niveles y de la evaluación sistemática de tales objetivos.

- **Análisis del Clima interno**: 200 puntos.

La **evaluación del clima interno de la organización**, con un valor de 140 puntos, se valdrá de la aplicación del cuestionario para conocer el estado del clima interno. La puntuación del clima interno se obtendrá atendiendo a las sumatoria general por ítems de todos los cuestionarios aplicados. Estos resultados servirán para determinar si las percepciones mayoritarias de la organización en relación con el clima obedecen a situaciones satisfactorias o insatisfactorias para el clima. Las respuestas que expresen una situación satisfactoria en la sumatoria final recibirán 3 puntos, con excepción de las respuestas satisfactorias vinculadas al sentido de pertenencia que recibirán 6.5 puntos, con lo que se conformará la puntuación total del cuestionario y por tanto de la organización.

Asimismo ocurrirá para la **evaluación del flujo de la comunicación**, pero en este caso con 60 puntos, donde el empleo del cuestionario facilitará conocer el estado del clima interno que incluye interrogantes específicas para evaluar el estado de los flujos de comunicación. La puntuación para evaluar el estado de los flujos de comunicación se extrae de las respuestas ofrecidas por los miembros de la organización a las reflexiones contenidas en la variable comunicación del Cuestionario de Clima Interno a la que se le asigna un valor de 20 puntos para cada una de las respuestas positivas. La puntuación máxima a obtener en subvariable es de 60 puntos.

IMAGEN PÚBLICA: 150 puntos.

- **Valoración de la Imagen mediática**: 50 puntos.

Comprobación mediante documentos y registros de observación de las apariciones de la entidad en los medios de comunicación: radio, televisión y prensa plana; la puntuación se otorga considerando la presencia en los diferentes medios, el número de apariciones mediáticas y el tratamiento informativo.

- **Imagen del entorno**: 100 puntos.

Para **evaluar el Plan de Comunicación**, se otorgan 50 puntos. La comprobación mediante documentos de la existencia del Plan de Comunicación de la organización, con el mailing actualizado del repertorio de públicos externos que configuran su entorno, será el instrumento de investigación.

La **valoración de las acciones de RRPP con el público externo**, se sustentarán además en la comprobación mediante documentos de las acciones que realiza la organización con sus públicos externos y de las evidencias que demuestren las

opiniones de los públicos externos en relación con el trabajo de la organización que contribuyan a reforzar su imagen positiva. Se le confiere un valor de 50 puntos.

2.3 Matriz Imagen Interna – Imagen Externa

La información resultante del Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa ofrece una valoración general del estado en que se encuentra la Imagen corporativa de la organización, pero en aras de especificar el estado en que se hallan las dimensiones interna y externa en que se proyecta la Imagen corporativa se propone situar la información general derivada del **Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa** en la **Matriz Imagen Interna – Imagen Externa** con lo que a su vez se grafica la posición que ocupa la organización de acuerdo con la percepción que tienen sus públicos de su Imagen corporativa.

La ubicación en la **Matriz Imagen Interna – Imagen Externa**, se asume bajo el concepto de que la Imagen interna (eje de las X), por analogía con los resultados que en el **Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa** de Justo Villafañe, se corresponde con la categoría de Autoimagen; mientras que el concepto de Imagen externa (eje de las Y) incorpora los resultados que se derivan de las categorías Imagen funcional e Imagen intencional del propio **Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa**.

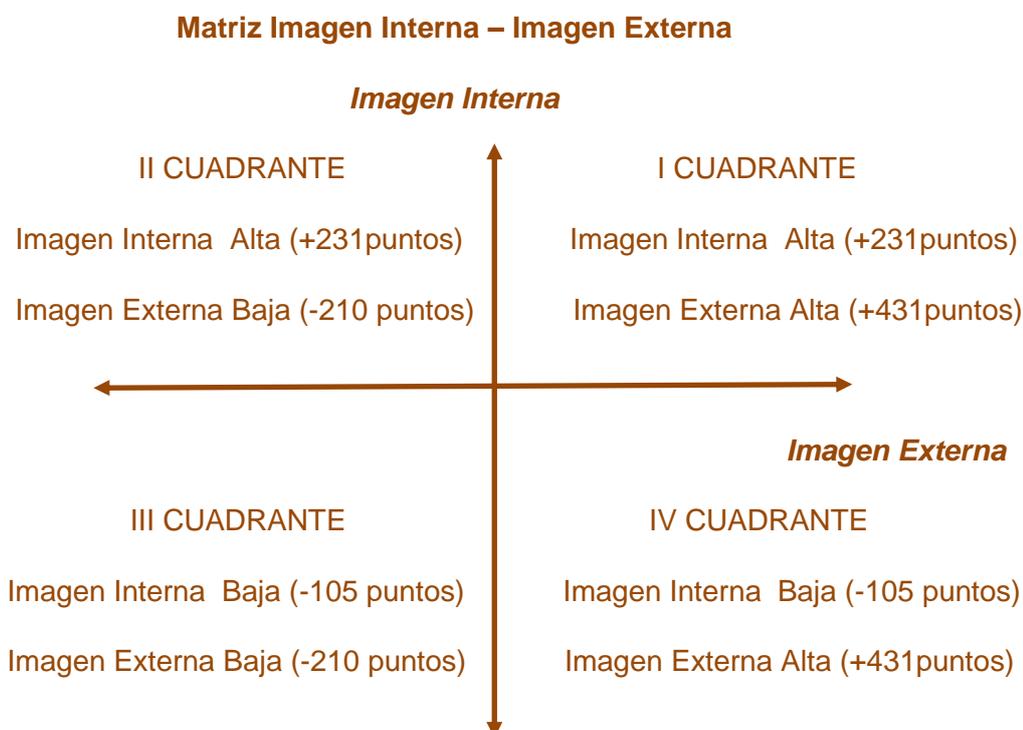
La relación descrita se grafica de la siguiente manera:

- Imagen Interna = Autoimagen, al ser 350 la puntuación máxima de esta categoría, se propone estratificar la calificación del estado de la Imagen interna de la siguiente manera:
 - Hasta 105 puntos ----- situación peligrosa.
 - De 106 puntos a 230 puntos ----- situación aceptable.
 - De 231 puntos a 350 puntos ----- situación correcta - **IMAGEN INTERNA ALTA**

- Imagen Externa = Imagen funcional(500 puntos) + Imagen Intencional (150 puntos), la sumatoria de ambas categorías es de 650 puntos por lo que se propone estratificar la calificación del estado de la Imagen externa de la siguiente manera:
 - Hasta 210 puntos ----- situación peligrosa.
 - De 211 puntos a 430 puntos ----- situación aceptable.
 - De 431 puntos a 650 puntos ----- situación correcta - **IMAGEN EXTERNA ALTA**

La organización de los cuadrantes en función de la Matriz concebida, queda como sigue:

- Cuadrante I: Imagen Interna Alta – Imagen Externa Alta.
- Cuadrante II: Imagen Interna Alta – Imagen Externa Baja.
- Cuadrante III: Imagen Interna Baja – Imagen Externa Baja.
- Cuadrante IV: Imagen Interna Baja – Imagen Externa Alta.



2.4 Definición del universo y del tamaño de la muestra

Dada la naturaleza de las dimensiones de la imagen, en tanto la Autoimagen depende fundamentalmente de las opiniones de los públicos internos en lo referido al estudio de Clima interno y Cultura organizacional se utilizará una muestra probabilística para la determinación de la cantidad de sujetos que se va a encuestar.

Cumpliendo esta condición se tomó en cuenta que la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos al cierre del período auditado poseía una plantilla cubierta por 139 trabajadores, los que comprenden el universo de los públicos internos que tributan a la investigación integrado por: 9 dirigentes, 68 docentes (44 en la especialidad de Música, 12 en Danza y 12 en Artes Plásticas) y 62 personas de apoyo a la docencia (personal administrativo y de servicio).

Tomando en consideración la tasa de error esperada no mayor de 2% y un nivel de confiabilidad de 95%, así como el universo de 139 miembros que constituyen el público interno, se requiere aplicar los instrumentos de medición a la muestra de 76

individuos de acuerdo con la propuesta estadística que ofrece el cálculo hecho mediante el programa Simple Size Calculador.

Categoría.	Universo.	Muestra.	Sub-muestra.
Dirigentes	139 _ 100% 9 _ 6.47%	76 _ 100% 4.9 _ 6.46%	5
Docentes	139 _ 100% 68 _ 48.9%	76 _ 100% 37.16 _ 48.9%	37
Personal de apoyo	139 _ 100% 62 _ 44.6%	76 _ 100% 33.89 _ 44.6%	34

En la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, la cantidad total de individuos con categoría de *dirigentes* es de 9, lo que representa el 6.47% del total del público interno, la misma proporción porcentual se extrapola a la muestra de 76 trabajadores antes calculada, lo cual dio como resultado que el 6.47% de dicha muestra corresponde a 5 individuos, que han de integrar la sub-muestra: *dirigentes* a quienes se les aplicará el cuestionario específico.

Semejante procedimiento se utiliza en la categoría de los *docentes* para seleccionar la sub-muestra específica. La cantidad total de *docentes* es de 68, lo que representa el 48.9% del total de trabajadores de la Escuela de Arte; al extrapolar esta relación a la muestra general previa (76 trabajadores), el resultado es que la sub-muestra de la categoría *docentes* debe configurarse con la presencia de 37 individuos.

La categoría *personal de apoyo*, es de 62, lo que representa el 44.6% del universo, siguiendo el procedimiento antes descrito, se obtiene como resultado de la sub-muestra: 34 individuos.

Una vez delimitadas las sub-muestras correspondientes a los estratos de la organización, resulta oportuna la selección de la persona específica a encuestar. Para la referida selección se utiliza la tabla de números RANDOM a fin de que la selección no resulte azarosa o fortuita, sino sobre la base de un mecanismo de probabilidad diseñado, de manera aleatoria.

El empleo de los números RANDOM para elegir los individuos a encuestar requiere listar y enumerar consecutivamente todos los trabajadores que conforman el área funcional específica. Como el tamaño de la muestra a utilizar en la investigación es de 76 personas, se escogen los últimos dígitos de los números RANDOM. De acuerdo con las correspondencias sucesivas que se establezcan entre el número de orden de cada trabajadores el listado oficial de la plantilla y su aparición en los dígitos de los números RANDOM correspondientes a los de las sub-muestras recorriéndola hacia arriba, hacia abajo; se va conformando la elección de las personas, quedando el tamaño de la muestra requerida para cada categoría señalada.

A continuación se ilustra el ejemplo del proceso de aplicación de la tabla de números RANDOM para la categoría *dirigentes*:

No.	Dirigentes.	Ocupación.	No. RANDOM.	No. de encuestas	Trabajadores a encuestar.
1	Iliana M. Rodríguez	Directora	1	2	Si
2	Andrés Urdanivia	Subdirector administrativo	-	-	No
3	Eduardo Rodríguez	Subdirector docente (Música)	3	1	Si
4	Denisse Espinosa	Subdirector docente (Danza)	4	1	No se aplica (Cumple Misión Internacionalista)
5	Lizet Pérez Castro	Subdirector docente (Artes Plásticas)	-	-	No
6	Fidel O. Ávila	Subdirector de Internado	-	-	No
7	Orlando Máss Basulto	Secretario docente	7	5	Si
8	Ángela Y. Suengas	Secretaria docente	8	4	Si
9	Ramiro Betancourt Mena	Jefe de Protección Física (C.V.P)	9	3	Si

A las sub-muestras obtenidas de cada categoría se le aplicarán los cuestionarios de evaluación del Clima Interno y de las Presunciones Básicas, sin embargo el que se orienta a la determinación de las Posiciones Culturales solo será aplicado a la sub-muestra correspondiente a la categoría *dirigentes*.

Con el propósito de evaluar la Imagen Pública, se aplicará una entrevista para públicos externos objetivos representados por aquel personal de contacto de instituciones cienfuegueras que de una u otra forma guardan estrecha relación con la gestión de la Escuela de Arte “Benny Moré” (Ver Anexo No. 4). Entre ellas se refieren: Museo Provincial, Teatro “Tomás Terry”, la Oficina del Conservador de la Ciudad, Agencia de Viajes “Paradiso”, Hospital Clínico Quirúrgico Universitario Dr. “Gustavo Aldereguía Lima”, Centro Médico Psicopedagógico “Gregorio Morgan Hernández” y la Universidad de Ciencias Médicas Dr. “Raúl Dorticós Torrado”-Facultad y Politécnico-, así como el Círculo Infantil “Soldaditos de la Revolución”, Escuela Primaria “Antonio Maceo” y Secundaria Básica “Frank País”.

La entrevista se aplicará como técnica de investigación valiosa a aquellas personas cuyas responsabilidades los convierten en públicos decisores en torno al objeto de estudio.

Capítulo III



Benny Moré

Con excelencia instruimos tu aptitud

MINISTERIO DE CULTURA

Capítulo 3: Análisis de los resultados

La Auditoría de Imagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, se sustenta sobre la base de la metodología definida y el informe de la investigación sigue el orden propuesto por aquella, estructurado en tres dimensiones: Imagen funcional, Autoimagen e Imagen intencional.

Los límites temporales comprenden la etapa correspondiente a enero de 2011, fecha en la que comienza a desarrollarse uno de los procesos sustantivos más importantes de la enseñanza artística: el de captación de los estudiantes, hasta mayo de 2012, momento en que se cuenta con el resultado de los exámenes de ingreso de los estudiantes a la enseñanza media y superior de las artes.

3.1 Imagen funcional de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.

Para el análisis de los resultados de la Imagen funcional de la institución, se aprovecha la aplicación de la Consultoría económica de depuración de cuentas del balance y asesoramiento contable en la institución en el período comprendido entre el 1ro de noviembre de 2011 y el 31 de marzo de 2012, realizada por Martha Bosch Menéndez, especialista de la Consultoría de Asesoría Nacional de Economistas y Contadores (CANEC) de la provincia, así como el apoyo de los miembros del departamento económico de la Escuela de Arte.

3.1.1 Análisis de la Imagen económica-financiera.

- **Análisis de las Razones de Rentabilidad:**

La Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos es una institución presupuestada sin fines lucrativos, por lo que prescinde en su presupuesto de los conceptos: ingresos y costos, considerando únicamente los gastos.

El presupuesto de 1700.0 MP, se comportó de la manera planificada al cierre del año 2011 y no sufrió sobregiros. El gasto de salario guarda relación con la estructura que muestra el organigrama institucional según salario-medio-productividad. El gasto salarial oscila en 115.6 MP mensuales por lo que se obtiene como salario medio \$540.00; los elementos restantes se comportan de la siguiente forma:

INDICADOR.	PLAN.	REAL.	% de CUMPLIMIENTO.
Gastos generales	1700.0 MP	1697.8 MP	99.9
Gasto de salario	1271.6 MP	1271.6 MP	100
Otros gastos	428.4 MP	426.2 MP	99.5

Vale señalar que el servicio que presta el comedor de la escuela es subsidiado pues va dirigido a los estudiantes y profesores de la institución, quienes aportan una cuota mínima de \$0.50, que luego se aporta al presupuesto.

- **Análisis de la situación de Pagos:**

En lo que refiere a las cuentas por pagar, se corrobora que las mismas se pagan en el tiempo establecido que dictan los contratos por lo que no existen en el Centro cuentas por pagar envejecidas.

- **Evaluación de los resultados de las Razones de Rentabilidad:** 50/50 puntos

- **Evaluación de la situación de Pagos:** 50/50 puntos

Se propone la evaluación de 100/100 puntos en la variable **Imagen financiera**.

3.1.3 Imagen del Proceso formativo:

3.1.2.1 Comprobación de la existencia de una política de calidad:

El Sistema de Gestión de la Calidad que certifica la Norma Cubana NC – ISO: 9001, no está implantada en la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, sin embargo, la organización cuenta con una política de calidad que se sustenta en los resultados de la evaluación anual del personal docente-educativo y en los de las visitas de inspección metodológica que programa el CNEArt, criterios de medida fundamentales en cada curso escolar que constituyen el resultado de un proceso de control de dirección planificado y organizado.

- **Resultados de la evaluación anual del personal docente-educativo:**

Para la evaluación anual del personal docente-educativo, se tiene en cuenta de manera oficial el Anexo No. 3 de la Resolución 157/2002 que contiene las orientaciones para realizar el referido proceso.

La preparación profesional, la dedicación al trabajo y los logros obtenidos son los tres aspectos que se definen para emitir, con un enfoque cualitativo, la evaluación del docente. Vale acotar que el dictamen de la Resolución 38/2010 establecida por la Organización General y Media abarca a trabajadores que ocupan cargos docentes y no docentes, se aplica solo para la evaluación anual, es decir al término del curso escolar; en ella sobresalen los siguientes criterios de medida: si el docente obtiene la calificación de: Muy bien (MB), se aplica el nivel salarial máximo del cargo; Bien (B), se aplica el nivel salarial medio del cargo y Regular (R) o Mal (M): no se recibe estimulación, por lo que se aplica el nivel salarial mínimo de la escala establecida para el cargo.

La revisión de documentos, permite demostrar que en el “orden del día” de las reuniones que programa la institución, la evaluación del personal técnico-docente desempeña un rol decisivo y está sujeta a un control sistemático para asegurar la calidad del proceso formativo. (Ver Anexo No. 5)

Es preciso señalar que para dar cumplimiento al ejercicio se toma como muestra la cantidad de trabajadores fijos en plantilla que fueron evaluados en el curso escolar 2010-2011 en el que se advierten los resultados favorables de este proceso. En la especialidad de Música 37 docentes (%) obtuvieron la calificación de Muy Bien; en la de Danza 3 docentes (%) y en la de Artes Plásticas los 9 docentes que forman el claustro recibieron la máxima calificación. (Ver Anexo No. 6)

El personal docente que se ubica en la categoría (MB), responde a los objetivos trazados por el plan metodológico del Centro, el cual fue concebido a partir de la determinación de las necesidades detectadas en el curso anterior, por tanto la intervención fue sobre la base de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en cuanto a cómo enfrentar la atención individual a estudiantes con dificultad en las habilidades y capacidades específicas, las cuales constituyen núcleos centrales para la formación profesional: música y danza (nivel elemental) y artes plásticas (nivel medio superior).

Para este segmento de docentes calificados de (B), se le sugirió incorporar estrategias o alternativas técnico-metodológicas al proceso de enseñanza y hacer transitar al alumno de un estado actual al deseado según declara el modelo del profesional para instituciones de este tipo.

En el caso de las Asistentes para el trabajo educativo 3 de ellas fueron evaluadas de Bien y 1 no pudo recibir evaluación pues no contaba con el por ciento del tiempo trabajado que exige el proceso de evaluación.

De los 61 docentes evaluados, 49 (80.32%) de ellos reciben la calificación de Muy Bien. Considerando que de la totalidad de la puntuación del ítems (75 puntos) correspondería al ciento por ciento de los docentes evaluados de Muy Bien, por un procedimiento de analogía comparativa, al 80.32% le corresponde 60.24 puntos.

- **Evaluación anual del personal docente-educativo:** 60.24/75 puntos
- **Resultados de las visitas de inspección metodológica que programa el CNEArt:**

Otras de las formas de control de la calidad del trabajo son las visitas, muestreos e inspecciones que realizan sistemáticamente las instancias superiores. Específicamente las inspecciones, constituyen la actividad de control fundamental para supervisar el cumplimiento de las disposiciones y normas jurídicas vigentes dentro del Subsistema de Enseñanza Artística.

La Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos en el curso 2010-2011 recibió distintos tipos de inspecciones: integral, metodológica y de inicio del curso escolar.

Para dar respuesta al criterio de medida que corresponde al segundo indicador de la dimensión Imagen funcional, se analizan las Actas emitidas por el grupo de inspección

del CNEArt a la visita de inicio del curso escolar: 2011-2012, efectuada la primera semana de octubre del pasado año, cuyo objetivo se orientó hacia la organización e higiene del calendario establecido, por lo que los principales aspectos revisados fueron: calendario escolar, planes de estudios y programas; sistema de evaluaciones; indicaciones generales y plan de trabajo anual.

Los resultados de la referida visita refieren:

Especialidad de Música: buena comunicación, disposición ante el trabajo, a pesar de ser un colectivo compuesto en su mayoría por jóvenes egresados de diversos Centros de la Enseñanza Artística y necesidad de materiales accesorios para instrumentos musicales.

Especialidad de Danza: claustro compuesto por profesores nuevos, dominio de los documentos esenciales para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de la expresión danzaria y recomendación de desarrollar el trabajo desde el sistema de conocimiento las estrategias curriculares de trabajo político-ideológico y de valores.

Especialidad de Artes Plásticas: se reconoce la intensión artística-pedagógica y un profundo sentido de pertenencia en el claustro de profesores; en el intercambio con los docentes, se comprobó el dominio de los nuevos programas desde la perspectiva didáctico-metodológico y técnico-artístico y la necesidad de restablecer la iluminación en los talleres, así como de accesorios par la especialidad: lápices graduados y pinceles.

Para el análisis de las visitas de inspección metodológica se tomó como evidencia el Acta correspondiente al curso 2009-2010, la cual se dirigió al control del proceso de formación, que permite - a través de la detección de las regularidades expresadas en méritos e insuficiencias- trazar un plan de medidas que constituirá el proyecto de superación para el docente en el venidero curso escolar.

En la visita de inspección se determinan las siguientes coordinadas a evaluar:

Secretaría docente: en las dos secretarías docentes, el análisis de los documentos muestreado: cumplimiento del mapa curricular del alumno, control de bajas, altas – traslados-, control de registros de asistencia y evaluación con sus resoluciones y modificaciones, así como dictámenes emitidos por el comité asesor para las Escuelas de Arte, se evidencia un eficiente control del trabajo, lo cual corrobora la calidad en el proceso de entrega y protocolo de la documentación pertinente de aquellos estudiantes que se someten a exámenes de Pase de Nivel.

Especialidades docentes: el análisis en este aspecto estuvo dirigido a la revisión de las carpetas de cátedras de las diferentes especialidades: Música, Danza y Artes Plásticas, en las que se alcanza la máxima calificación porque se verifica la proyección del trabajo metodológico que descansa en la estructura de: Reunión metodológica; Clase metodológica instructiva; Clase metodológica demostrativa y Talleres integradores, como aspecto conclusivo de unidades y períodos docentes.

Las visitas a clases se encaminan al cumplimiento del modelo del profesional a nivel de año y de especialidad. También se tiene en cuenta las alternativas en el orden de procederes didáctico-metodológico que hace uso el docente para erradicar inhabilidades y sistematizar contenidos a nivel de disciplinas.

En las tres especialidades objeto de inspección, se describe el cumplimiento del modelo de egresado. En el caso específico de las Artes Plásticas, se potencia al referido profesional con las siguientes asignaturas: dibujo, pintura, anatomía artística, escultura, grabado y diseño, resaltando el trabajo continuado de la Cátedra Teórico Cultural, específicamente en las disciplinas Historia y Apreciación de las Artes Plásticas, Cultura política y Cultura cubana, formadoras de habilidades profesionales, intelectuales e investigativas necesarias para se desempeño en el ámbito del arte.

En el análisis de las especialidades Música y Danza, el grupo evaluador refiere el dominio del desempeño de los subdirectores docentes de las mismas, igual que en la especialidad del nivel medio superior.

Para dichas especialidades resalta el diagnóstico certero en las visitas a clases, con una evaluación de Muy Bien (MB).

La evaluación de los resultados de las visitas de inspección metodológica que programa el CNEArt puede evaluarse con la totalidad de puntos disponibles para el ítem, 75 puntos; puesto que la visita de inspección de la máxima instancia del ramo que declara la apertura del curso escolar, no cuenta con aspectos invalidantes. A lo anterior se añaden los resultados de Muy Bien obtenidos en todas las visitas metodológicas realizadas a clases.

- **Resultados de las visitas de inspección metodológica que programa el CNEArt: 75/75 puntos**

3.1.2.2 Evaluación del proceso de enseñanza especializada en Arte: 150 puntos

- **Evaluación del proceso de captación de estudiantes:**

El proceso de captación de la matrícula de nuevo ingreso de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, tiene sus especificidades, inherentes a las características de cada especialidad; tal heterogeneidad demanda la configuración de un método único para el proceso de captación de estudiantes establecido en el Capítulo IV de las Indicaciones Generales para el Subsistema de Enseñanza Artística en sus niveles Elemental y Medio Superior Profesional.

La institución elabora un informe anual para la Reunión Conjunta con el Instituto Cubano de la Música (ICM) y el CNEArt, planificada en el primer trimestre de cada curso escolar. En ella intervienen: Vice-Ministro del MINCUL, Presidente del ICM, Director, comisión de especialistas del CNEArt, Director Provincial de Cultura,

Subdirector y Coordinadora de la Enseñanza Artística en la provincia, Director de la Escuela, Subdirectores y Secretarios docentes implicados así como Director y especialistas de la Empresa Provincial de la Música y los Espectáculos musicales “Rafael Lay Apesteguía”, quienes declaran las necesidades objetivas en vista a las proyecciones artísticas futuras para el territorio.

De la Reunión Conjunta celebrada el 7 de abril de 2011 para organizar el proceso de captación de estudiantes para el curso 2011 – 2012 se derivaron las directrices organizativas fundamentales y los respectivos acuerdos para enfrentar la captación:

- Mantener el proceso de divulgación desde antes de la fecha que comprende la etapa de exámenes hasta su culminación.
- Convocar a todos los profesores implicados en el proceso.
- Realizar preparación metodológica con vista a la captación.
- Realizar despacho con la metodóloga provincial de Enseñanza Artística de Educación.
- Organizar actividades didácticas para presentarlas durante el proceso.
- Confeccionar calendario de trabajo.
- Realizar mensualmente el chequeo en Consejos de Dirección y Técnicos, así como los Colectivos de Cátedra.

La observación del proceso de captación adoleció de irregularidades:

Divulgación: La Escuela de Arte, se limita solo al empleo de la vía telefónica como canal de comunicación para informar la fecha establecida para la realización de los exámenes a Casas de Cultura y las escuelas del territorio. La información no se dirige oficialmente a la Dirección Provincial y Municipal de Educación, ni se gestiona una estrategia comunicológica para los medios de comunicación masivos.

Calendario: Durante la revisión del calendario establecido se pudo apreciar que para las especialidades de música y danza, la escuela selecciona sus tribunales de manera impar, los cuales alternan los días seleccionados (todos los miércoles y viernes a partir del mes enero/ 2011). Sin embargo, se constató que el mismo recibió modificaciones sistemáticas como resultado del déficit de asignación de combustible para transportar tanto al personal como a los medios útiles para el ejercicio evaluador. Tales incidencias provocaron un reordenamiento de la agenda por lo que pasó a cubrir otros días de la semana y por ende afectar indirectamente el proceso docente-educativo.

Actividades didácticas: A diferencia de cursos anteriores, se constata la nula utilización de actividades con fines didácticos en función del proceso de captación denotando la falta de organización y control de los acuerdos tomados. No se aprovecha el cúmulo de instrumentistas, proyectos artísticos y coreografías que exhibe el Centro, sobre todo en la especialidad de música, adiestramiento que serviría de apoyo a la promoción del proceso de captación, así como al favorecimiento de la Imagen institucional.

Preparación metodológica: Este criterio de medida, constituye un eslabón fundamental en la cadena que conduce el proceso de captación. Los profesores cumplen con el horario establecido para la preparación metodológica, así como adiestran a nuevos egresados que participarán por primera vez en el proceso de captación. Lo expuesto con anterioridad se comprueba en la consulta de documentos, específicamente en el control de visitas metodológicas que realizan las diferentes cátedras en cada una de las especialidades.

Otros de los aspectos que inciden en el proceso de captación, lo constituye la carencia de condiciones adecuadas en la mayoría de los locales que ofrecen las escuelas para el desarrollo de esta actividad por la carencia de la espacialidad, iluminación, ventilación, ruido ambiental e inestable acceso de fluido eléctrico.

No obstante, las dificultades señaladas en el proceso de captación se cumplió con la asignación de las plazas de acuerdo con la proyección del territorio: 12 plazas para Danza y 43 para Música. (Ver Anexo No. 7.a)

En tanto, la Academia de Artes Plásticas, inaugurada en el año 1999, con un total de 97 graduados hasta la fecha, limita la cifra de su captación a 4 plazas según la orientación de que emite el CNEArt. En el caso del proceso de captación para esta especialidad se analiza el que compete al curso 2012 – 2013 porque al redactar el informe de la investigación se disponía de los resultados de su culminación. (Ver Anexo No. 7.b)

La evaluación del proceso de captación de los estudiantes se sustenta en dos pilares fundamentales: la organización y el cumplimiento de la asignación de plazas para las matriculas de ingresos a la Escuela de Arte. En el caso de la organización del proceso se tuvieron en cuenta cinco indicadores divulgación, cumplimiento del calendario, realización de actividades didácticas, preparación metodológica y condiciones adecuadas para realizar la captación in situ a cada uno de los cuales se le otorga cinco puntos en la evaluación.

Como consecuencia de los resultados antes descritos, se evalúa la preparación metodológica con 5 puntos; por las irregularidades detectadas se evalúan los componentes: divulgación, cumplimiento del calendario y condiciones adecuadas para realizar la captación in situ con tres puntos, mientras que la realización de actividades didácticas no se le otorga puntos. Lo que significa que en general la organización del proceso de captación obtiene 14 puntos.

Por su parte, la asignación de plazas para las matrículas de ingresos a la Escuela de Arte obtiene la totalidad de los puntos, es decir, 25.

- **Evaluación del proceso de captación de estudiantes:** 39/50 puntos

- **Comportamiento de la continuidad de estudio dentro de la Enseñanza Artística:**

Teniendo en cuenta que el marco temporal de la investigación se inicia en enero de 2011 para permitirle al investigador el acceso al desarrollo de los procesos sustantivos de la Escuela de Arte porque todavía no termina el presente curso escolar, es que se analiza este indicador revisando los documentos al cierre del curso 2010-2011.

En la especialidad de Música, de 11 estudiantes graduados, seis se presentaron a los exámenes de ingreso al Nivel Medio Superior; de los cinco restantes una estudiante devino matrícula de la EPA “Manuel Feijoo” en la provincia Santa Clara en la especialidad de Artes Escénicas (Teatro) y los otros optaron por el Pre-Universitario urbano.

En la especialidad de Danza, de un total de 7 alumnos graduados en el último año, todos se presentaron pero solo dos aprobaron las pruebas del pase de nivel. Los resultados desfavorables cayeron sobre la cátedra de folklore. Los estudiantes aprobados actualmente son matrícula de la EPA “Manuel Feijoo” de Santa Clara y todos los demás se decidieron por el Pre-Universitario urbano.

Por tanto de un total de 18 graduados de Nivel Elemental, 10 educandos continúan estudios dentro del Subsistema de la Enseñanza Artística.

Los 14 estudiantes que culminan sus estudios en la Enseñanza Media dentro de la Academia de Artes Plásticas, ninguno realizó las pruebas de ingreso al Nivel Superior, aunque en su caso el pase de nivel es opcional porque con independencia de que accedan o no al ISA, estos estudiantes – una vez graduados – ya son profesionales del arte a diferencia de los estudiantes de Danza y Música que por estar adscritos a un nivel elemental si no realizan el pase de nivel para la Enseñanza Media, todo el tiempo y recursos invertidos en su formación se mutila perdiéndose con ello un posible profesional.

Estas particularidades en relación con las diferencias consustanciales al proceso condicionaron la puntuación a otorgar: Danza y Música, 20 puntos y 10 puntos para Artes Plásticas.

De acuerdo con los resultados en Danza, de lograr los siete graduados (100%) el pase de nivel para entrar a la Enseñanza Media obtendría 20 puntos, pero como solo dos (28,57%) obtuvieron tal condición, entonces por analogía comparativa logra 5,71 puntos. Situación semejante ocurre con la especialidad de Música en la que seis estudiantes (54,54%) de los once graduados alcanzan el pase de nivel, por tanto obtienen 10.9 puntos.

En el caso de las Artes Plásticas como ninguno de los graduados optó por el pase de nivel a la enseñanza superior, perjudicando con ello el proceso de continuidad de estudios, no obtienen punto alguno de los diez posibles.

- **Comportamiento de la continuidad de estudio dentro de la Enseñanza Artística** 16.61/50 puntos

- **Actividades de extensión académica:**

En este tipo de actividades se consideran aquellas acciones que determinan el fundamento de las relaciones entre la escuela y la sociedad en el sentido más amplio. Las actividades de extensión académica rebasan las formas y espacios habituales de la formación docente, instrumento estratégico imprescindible para el desarrollo de la enseñanza del arte.

El origen de los proyectos artísticos de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos en condición de actividad extensionista se sustenta en la caracterización y diagnóstico de las habilidades desarrolladas por los estudiantes de las diferentes manifestaciones de arte del objeto de estudio.

Otra finalidad en torno a la concepción de los proyectos artísticos, es exhibir una imagen estético-artística en correspondencia al modelo de escuela que demanda la política cultural, al considerar el proceso de vivencia, aprehensión y expresión como funcionamiento catalizador en la cadena comunicativa, en tanto el sujeto emisor es portador del mensaje musical, danzario, pictórico y ético que caracteriza al hecho artístico contextualizado al público receptor. Lo anterior, permite crear saldos favorables que actúa de manera estratégica como estímulo que garantiza la orientación vocacional para el mercado meta.

Por tanto, se propicia una relación entre la imagen interna y la imagen externa a través de un reciclaje que sedimenta la plataforma para una Imagen corporativa.

La participación de los estudiantes como artistas o como público, en galas, conciertos, recitales, festivales, concursos, desfiles, exposiciones individuales y colectivas, así como con Cátedras Martianas y de Valores, contribuyen al desarrollo de referidas actividades.

Un trabajo meritorio es el que realiza la biblioteca de la escuela, la cual logra imbricar a todos los estudiantes del centro como participantes en jornadas científicas y demás actividades en el marco de fechas conmemorativas y eventos culturales. Las excursiones y visitas a los principales museos de la ciudad se aprecian también en sus programaciones.

Proyectos de extensión académica de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos:

Especialidad de Música: Los Aragoncitos; Banda de conciertos; Orquesta de guitarras; Orquesta de cuerdas “Sol-Fa-Do”; Orquesta Sinfónica Infantil “José Manuel Vázquez del Rey”; Dúo ocasional de clarinetes, Coro selectivo e Instrumentistas solistas.

Especialidad de Danza: No cuenta con proyectos danzarios. La situación actual denota debilidad para el proceso formativo aunque en aras de concebir futuros proyectos coreográficos la especialidad transita por un proceso de diagnóstico que lleva a cabo la cátedra de composición mediante convenio motivacional con los estudiantes.

Especialidad de Artes Plásticas: La Academia de Artes Plásticas no cuenta con locales apropiados que posibiliten espacios expositivos, por tal razón desde hace algunos años gestionan y mantienen de modo alterno las siguientes sedes: Farmacia del Boulevard; Biblioteca de la Facultad de Ciencias Médicas; Centro Provincial de la Música y los Espectáculos Musicales “Rafael Lay Apesteguía”; Casa Arco de la Sucursal ARTex S.A; Playa de Rancho Luna; Sala: “Velas Teatro” y Centro de negocios Almacenes Universales S. A.

A la gestión expositiva antes descrita se añaden otros logros que evidencian el trabajo extensionista desarrollado por esta especialidad: participación de los estudiantes en diversas muestras colectivas en espacios expositivos alternativos; II Premio a la obra: Todo x 1 en el Salón de Estudiantes desarrollado dentro del Festival de las Artes en la Academia Vicentina de la Torre en Camagüey; participación de profesores en los salones: “5 de Septiembre”, el de la Ciudad, La Picúa y Salón Nacional de Paisaje realizado en la galería La Acacia; así como la presencia de varios profesores en la exposición: Año 0 auspiciada por la Escuela de Arte Benny Moré y el Centro Provincial de las Artes Plásticas (CPAP); varios profesores resultaron premiados en diferentes salones locales, territoriales y nacionales; se realizó el Festival de escultura efímera en su V edición; integración de estudiantes y profesores en eventos comunitarios: Biental de la Montaña y Proyecto “Palo y piedra” y se posibilitó la visita de estudiantes y profesores al Museo Nacional de Bellas Artes.

Lo antes expuesto permite evaluar el indicador de tenencia de proyectos extensionistas en cada una de las especialidades artísticas y otorgar 10 puntos a los de Artes Plásticas y Música por unidades artísticas que proyectan en la escena cultural cienfueguera y cubana la imagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” (Véase Anexo No. 8); por el contrario Danza no recibe puntos por este particular.

Otro indicador que requiere el análisis dentro de la actividad extensionista es la gestión planificada y estratégica que desarrolla la institución con los distintos proyectos que responden a cada especialidad, porque tal estrategia es la que garantiza una gestión de imagen coherente y sinérgica. Para dicho examen se debe considerar tanto la gestión externa que se hace de los proyectos artísticos como la que se planifica hacia el interior de la institución para que sirva a la comunidad cercana a fin de que todo esto sirva para favorece la imagen en el entorno.

Al realizar un análisis crítico de la realidad educativa mediante la aplicación de la observación participante y el registro anecdótico a los diferentes procesos de solicitud de unidades artísticas de estudiantes del Centro por parte de instituciones culturales y no culturales del macro-entorno, se evidenciaron las siguientes regularidades:

- La Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos no posee una cultura de gestión de su Imagen corporativa.
- La institución carece del especialista que pueda rectorar, concebir, planificar la gestión de la imagen institucional resultado de una gestión coherente que irradie hacia el contexto externo.
- La estructura de dirección no tiene conciencia de la importancia estratégica que posee la potenciación de la imagen interna y externa como réditos para la gestión de la imagen cultural de la institución y el cumplimiento de sus encargos sociales de alta repercusión para el país.

No existe un trabajo sistemático de actividades publicitarias, de relaciones públicas sobre la base de planes estratégicos que en su accionar promuevan y gestionen tanto para el público interno como externo, el consumo del producto artístico cultural.

La ausencia de un catálogo contentivo que narre e ilustre la historia de vida, esferas de actuación y las características propias de los proyectos, no garantiza la adecuada devolución y consumo del mismo por la entidad que solicita el servicio, pues al no poseer la misma un marco referencial del producto deseado (en soporte digital o escrito) no cumple para ambas partes las expectativas trazadas dentro de la cadena comunicológica: emisor - receptor.

Todo ello, trae como resultados que los juicios, criterios, valoraciones y apreciaciones sobre la unidad artística en escena, no se encausen en virtud del mejoramiento de la imagen interna devenida externa, así como la legitimación de su Imagen corporativa.

A pesar de las debilidades que se evidencian en la gestión de la actividad extensionista de la Escuela de Arte “Benny Moré” es incuestionable que se aprecian resultados de su impacto en la comunidad, particularmente en las especialidades de Música y Artes Plásticas.

Todo lo anterior conduce a otorgar al indicador relacionado con la gestión externa de los proyectos artísticos 5 puntos a Artes Plásticas y otros 5 puntos a Música, no así a Danza que dada la carencia de proyectos está invalidada para su gestión.

Mientras que la gestión de la programación interna de los proyectos artísticos con los que cuenta la Escuela de Arte “Benny Moré” en el propio espacio de su sede para que se convierta en un centro cultural de implicación comunitaria, no recibe puntuación porque esa es una dimensión del quehacer cotidiano que aún se encuentra postergado y por tanto restringido en su ejercicio.

- **Actividades de extensión académica** 30/50 puntos

- **Evaluación del proceso de enseñanza especializada en Arte 85.61/150 puntos**

3.1.2.3 Determinación del estado de la Identidad Visual Corporativa (I.V.C)

El objeto de estudio no cuenta de manera oficial con la definición de las constantes universales de la identidad, es decir: el logo-símbolo, los colores, la tipografía y las normas para la correcta utilización de éstas en los soportes característicos, de ahí, la manera empírica de las actividades que diseña la institución.

Hasta el pasado curso escolar 2010-2012, la institución utilizó eventualmente un identificador visual realizado hace pocos años por el técnico en informática Dainery Sánchez García, basándose en los tres símbolos de cada perfil, visibles en la fachada de la institución.

Sin una gama de colores previos, el identificador cae en la utilización de íconos ya manidos referentes a dichas manifestaciones artísticas y no cuenta con el slogan. Por tanto, no cumple con las perspectivas comunicativas que un centro de este tipo demanda, entorpeciendo así la aprehensión de la imagen corporativa.



En el año 2011, ante la carencia de una identidad visual corporativa para enfrentar la gestión profesional de imagen corporativa de la Escuela de Arte "Benny Moré", dos estudiantes de la Licenciatura en Comunicación Social propusieron el Manual de Identidad Visual Corporativa. Desde entonces éste ha sido utilizado en la institución dentro de sus posibilidades reales y se espera su aprobación como documento oficial. De ahí, el cambio que se comienza a evidenciar paulatinamente en cartas, citaciones para reuniones y otros, resaltando el nuevo identificador visual corporativo.



Dado que la institución no tiene aprobado oficialmente el Manual de de Identidad Visual Corporativa, pero utiliza moderadamente la propuesta realizada por los estudiantes, pues la carencia de presupuesto le impide enfrentar sus múltiples aplicaciones se otorga 30 puntos del total posible a obtener.

Toda vez que la comprobación de la existencia de una política de calidad se encuentra sustentada en Evaluación anual del personal docente-educativo: 60.24 puntos y los resultados de las visitas de inspección metodológica que programa el CNEArt: 75 puntos, lo que le permite obtener 135.24 puntos; más la Evaluación del proceso de enseñanza especializada en Arte que obtiene 85.61 puntos porque incluye la Evaluación del proceso de captación de estudiantes: 39 puntos; comportamiento de la continuidad de estudio dentro de la Enseñanza Artística 16.61 puntos y Actividades de extensión académica con 30 puntos. A lo que se suma además la determinación

del estado de la Identidad Visual Corporativa: 30 puntos, permite concluir que la imagen del proceso formativo es de: 250.85 puntos.

Mientras que la sumatoria de ambas variables para configurar la **Imagen Funcional** es de: 350.85 puntos.

3.2 Autoimagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.

3.2.1 Valoración de los Recursos Humanos:

En tanto el adecuado control del trabajo, incluyendo las condiciones en que los empleados laboran, así como su seguridad e higiene junto a la organización de la producción, constituye la razón y la base en que se sustenta la Gestión de Recursos Humanos, resulta imprescindible penetrar en la misma para comprender la percepción que tienen los públicos internos al respecto, por lo que ello contribuye a la construcción de la identidad de la organización que posteriormente se proyecta en autoimagen.

- **Calificación del personal que interviene en los procesos funcionales**

La revisión de documentos: registro de contratos indeterminados y determinados en el departamento de Recursos Humanos permitió corroborar que la composición de la fuerza de trabajo en la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos al cierre del 2011 era la siguiente: 139 trabajadores con contratos indeterminados, integrados por 9 dirigentes, 68 docentes – 44 en la especialidad de Música, 12 en Danza y 12 en Artes Plásticas - y 62 personas de apoyo a la docencia: personal administrativo y de servicio, para un total de 176 trabajadores, incluyendo los contratos determinados. De ellos, 93 son mujeres y 83 hombres, 37 son graduados de Secundaria Básica, 67 de Técnicos medio, 18 de Bachiller y 17 de Nivel Superior.

El departamento de RRHH de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, mantiene el control actualizado en una base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo que labora en la misma, la que se convierte en herramienta útil para mantener el registro necesario de todos los empleados.

También supervisa la verosimilitud de la documentación pertinente para demostrar la idoneidad de sus trabajadores, tanto en el área del personal docente como en la correspondiente a aquellos trabajadores que apoyan el proceso formativo en la Escuela de Arte “Benny Moré” y así dotar a la dirección de la información oportuna para evaluar la efectividad del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y el grado real de compromiso de su gestión con la proyección estratégica.

Vale señalar que todos los trabajadores que ingresan a la Escuela son analizados por el Comité de Expertos, con lo que se cumple la política establecida para la selección y contratación para el empleo y todos cumplen con el requisito formal para ocupar la plaza, por lo que se puede afirmar que el ciento por ciento de los empleados está calificado para la función que realiza, por lo que se le otorgan 10/ 10 puntos al ítems.

- **Evaluación de la capacitación de los trabajadores**

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el punto de partida fundamental a tener en cuenta para la elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo para cada trabajador. A partir de la integración de estos planes individuales se elabora posteriormente el Plan Anual de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos de cada institución, base de la planificación y organización de la capacitación en la entidad.²⁸

Para conocer sobre el estado del diagnóstico para la capacitación de los trabajadores de la Escuela, se entrevistó a la Técnico A. en Gestión de RRHH, Amparo Ávila Zerquera, quien se ocupa de esta función. En dicha entrevista se detectaron las siguientes irregularidades: no se aplica el diagnóstico para la determinación de las necesidades de aprendizaje, por tanto no se cuenta con un plan de capacitación correctamente concebido. No obstante, se verificó la existencia de la documentación que muestra el Programa de Opciones para cursos y talleres de capacitación correspondientes al año 2012. Entre los modos de formación para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores, se conciben: adiestramientos a recién graduados, cursos de habilitación, cursos de perfeccionamiento/promoción, entrenamiento en el puesto de trabajo, licenciaturas, cursos de postgrado, diplomados y maestrías.

En el presente curso escolar, sólo se han llevado a cabo talleres y cursos de capacitación y superación para el personal, los cuales se gestionan desde las diferentes áreas de la Escuela según la percepción de algún dirigente o en la mayoría de los casos, por interés del propio trabajador. Referida gestión se coordina siempre con el Centro Provincial de Superación para la Cultura. Los principales cursos de capacitación son:

Cursos.	Participantes / Cantidad de trabajadores de la Escuela.	Lugar / Sede.
Ortografía	16	Escuela
Cortesía e Imagen	20 (se destacan las auxiliares pedagógicas)	Escuela
Arte cubano	10	Escuela
Seguridad y Protección	Agentes de Seguridad y Protección (C.V.P) de la Escuela	Centro Provincial de Superación para la Cultura.

Es preciso decir, que el CNEArt proyecta cada año un paquete de acciones encaminadas a la superación profesional, específicamente para el trabajador docente

²⁸ Catálogo Revista "Gaceta Laboral", Tomado de <http://www.mtss.cu> (10 de noviembre de 2011).

de las distintas especialidades artísticas de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos. Específicamente en el Centro, 25 trabajadores cursan estudios de Nivel Superior en el Instituto Superior de Arte (ISA) en las especialidades de Música (13) y Danza (2), así como en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” en las carreras: Comunicación Social (3), Psicología (2), Derecho (1) y Estudios Socioculturales (4).

El estado en que se encuentra la gestión de Capacitación del personal en la Escuela de Arte “Benny Moré” con independencia de la carencia del diagnóstico para la determinación de las necesidades de aprendizaje que impide la concepción correcta del Plan, permite que se le otorgue 7 / 10 puntos.

- **Resultados de la evaluación del desempeño**

Al término de cada curso escolar se realiza la Evaluación del Desempeño para todos aquellos trabajadores que han estado activos más del 70% en la institución. En el año 2011, del total de la plantilla cubierta: 139 trabajadores: 9 son dirigentes, 68 docentes y 62 no docentes.

En este ítems sólo se considera a los efectos de la evaluación del desempeño, la que se realiza a los 9 dirigentes y a los 62 no docentes, por cuanto la evaluación de los docentes ya se encuentra considerada en los ítems correspondientes a la Imagen del proceso formativo incluida como variable dentro de la dimensión Imagen Funcional.

De los 73 trabajadores posibles a evaluar, sólo 6 no cumplieron con el requisito del 70% del tiempo trabajado para que pudieran acceder a ese derecho. De los 67 trabajadores evaluados, sólo 2 recibieron calificación de deficiente.

Dado que el ciento por ciento de los trabajadores evaluados no obtienen resultados satisfactorios, se determina el peso específico de los trabajadores evaluados de deficiente en relación con el total de trabajadores evaluados y posteriormente, con este resultado se determina – mediante una relación porcentual - la cantidad de puntos a restar al total máximo de puntos a obtener.

En este caso, los 2 trabajadores evaluados de deficiente significan el 2.98% de los 67 trabajadores a evaluar, el porcentaje calculado (2.98%) representa 0,894 puntos a restar al total máximo de puntos a obtener, de ahí que la valoración alcanzada en este aspecto sea de 29.10 puntos.

Calificación del personal que interviene en los procesos funcionales 10/10 puntos.

Curriculum de cada uno de los trabajadores 7 / 10 puntos.

Resultados de la evaluación del desempeño 29.10 / 30 puntos.

Valoración de los Recursos Humanos 46,10 / 50 puntos.

3.2.2 Evaluación de la Cultura Corporativa

Para comprender el núcleo de la Cultura corporativa de una organización es imprescindible reconocerla como el modelo de presunciones básicas que según Edgar H. Schein²⁹ operan inconscientemente y definen la interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno, lo que constituye el inconsciente corporativo; pero además, se deben tomar en consideración todas aquellas variables que afectan y condicionan el clima interno así como las posiciones estratégicas dominante como prioridad que establece la organización para cumplir sus metas empresariales.

El razonamiento anterior sirvió de sustento metodológico en el análisis y aproximación a las manifestaciones de la Cultura organizacional de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos a través de los instrumentos aplicados que han permitido revelar las presunciones básicas (Consúltese Anexo No. 9), determinar las posiciones estratégicas dominantes (Véase Anexo No. 10) y el estado del clima interno institucional (Ver Anexo No. 11). Resulta válido mencionar que los resultados de dichos cuestionarios aparecen además, graficados en el Anexo No. 12.

3.2.2.1 Identificación de las presunciones básicas de la Cultura organizacional de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.

3.2.2.1.1 Presunciones de la Escuela en relación con la naturaleza y el ambiente externo

Del total de 76 encuestados, 68 (89.5%) creen que la Escuela de Arte mantiene una proyección adecuada en el manejo y la protección del medio ambiente, creencia que encuentra respaldo en el sistema de valores compartidos de los trabajadores de la Escuela, una vez que pudo constatarse como resultado de los instrumentos aplicados que el (89.5%), también reconoce como valor que en la institución se le concede gran significación al cumplimiento de las políticas, procedimientos y prácticas para evitar el vertimiento de desechos sólidos, el control epidemiológico y sanitario, así como la contaminación sónica, establecidas con carácter de norma en la Escuela y que identifican de esa manera el 100% de los encuestados.

Por esta circunstancia 12 trabajadores (15.8%) opinan que la Escuela mantiene como norma sancionar aquellos miembros que incumplen las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la contaminación medioambiental.

No obstante, todavía el comportamiento mayoritario de los miembros de la organización no se corresponde con los esfuerzos declarados en las normas y prácticas de la Escuela, pues solo 8 de los encuestados (10.5%) reconocen ocuparse del mantenimiento adecuado de las condiciones higiénicas en el vertedero para evitar la contaminación con desechos sólidos y 6 trabajadores (7.9%) son capaces de adoptar como actitud el hecho de cumplir con las políticas, procedimientos y prácticas

²⁹ Schein, E.H: La Cultura empresarial y el liderazgo; Una visión dinámica, Plaza y Janés. 1988, p. 23

medioambientales aunque con ello pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2.2.1.2 Presunciones de la Escuela en relación con la naturaleza de la realidad y la verdad

La Escuela configura su posición para el entendimiento de la realidad y la verdad sobre la base de esta presunción, cuyas dimensiones resultan determinantes para orientar la toma de decisiones que pueden ser verificadas en: cuestiones de hecho a partir de los datos objetivos y las opiniones de expertos o atendiendo a experiencias subjetivas, opiniones personales, gustos, actitudes, juicios de autoridad.

De los encuestados, 72 trabajadores (94.7%) creen que la tendencia predominante en la Escuela para el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones pero sobre la base de las opiniones personales de los líderes y de los juicios establecidos por las autoridades jerárquicas (CNEArt). En tanto, 4 trabajadores (5.3%) reconoce que la tendencia predominante en la institución a la hora de manejar los conflictos y tomar decisiones se apoya en la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de datos objetivos, las opiniones de expertos y los resultados de investigaciones.

La creencia anterior encuentra eco en que solo 23 de los encuestados (30.3%) reconocen que los trabajadores de la Escuela valoran altamente las decisiones de la dirección porque entienden que son el resultado del análisis profundo de las causas y condiciones desarrollado mediante procesos consultivos en los que ellos también han aportado criterios y soluciones; resultado que conduce a la percepción de que la toma de decisiones es consecuencia de un proceso autocrático y no mediante consenso, lo que limita en la Escuela a exhibir una dirección participativa como valor compartido.

El 20 de los encuestados (26.3%) percibe como norma dentro de la organización que la dirección desarrolle procesos de consulta permanente con sus miembros con el objetivo de adoptar entre todos la decisión más eficiente y eficaz, así como elevar los niveles de compromiso de aquellos con las metas de la institución, por otra parte, 22 (28.9%) encuestados admiten como norma que los representantes de los trabajadores de la Escuela participan permanentemente en los órganos de dirección y en las sesiones de trabajo de los órganos colegiados y en éstas se debaten las demandas e insatisfacciones de los trabajadores. Práctica que conduce a 23 encuestados (30.3%) a manifestar como actitud su aceptación sincera para con las decisiones de la dirección porque las reconocen expresión de un “proceso participativo” en el que se ha encontrado la mejor decisión posible.

A pesar de que la percepción del sistema formal de toma de decisiones refuerce los resultados ya advertidos en torno a la presunción imperante en la Escuela en relación con la naturaleza de la realidad y la verdad atendida a “las opiniones personales de los líderes y de los juicios establecidos por las autoridades jerárquicas (CNEArt)”, 65

trabajadores (85.5%) de la muestra seleccionada, manifiestan que con independencia de su jerarquía, adoptan como norma acercarse con frecuencia a los dirigentes para proponer sugerencias que permitan mejorar el rendimiento del proceso formativo convencidos de que serán escuchados y de ser viables sus sugerencias, aplicadas, lo que evidencia – al menos en el ámbito informal – una práctica participativa por parte del colectivo de trabajadores.

Entre los encuestados, solo 8 trabajadores (10.5%) asumen en su comportamiento que la práctica más extendida para el análisis de los problemas es el seguimiento de métodos sistemáticos, para encontrar soluciones creativas tomando en consideración los órganos colegiados de dirección.

Dentro de la presunción vinculada a la naturaleza de la realidad y la verdad, se considera la dirección del enfoque primario de la institución en relación con el tiempo, ya sea por su orientación estratégica hacia el pasado, el presente o el futuro y se toma en cuenta el concepto básico del tiempo expresado en términos cuantitativos y cualitativos.

En el caso de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, las percepciones de los encuestados se orientaron hacia la consideración por parte de 72 encuestados (94.7%) de que al adoptar las decisiones significativas para la empresa la visión generalmente se sitúa en una visión estratégica de futuro, junto a 4 encuestados (5.3%) que consideran que se orienta a la solución inmediata de los problemas, en tanto ningún trabajador (0.0%) cree que al adoptar las decisiones significativas éstas se orientan generalmente a la manera en que se hacían las cosas en el pasado.

En relación con la dirección del enfoque primario del tiempo, ninguno de los encuestados (0.0%) creen que el tiempo es dinero, por lo que hay que maximizar su utilización en función de la cantidad de cosas que deben hacerse, por lo que se puede inferir que no existe una concepción básica policrómica del tiempo; en tanto 12 (15.8%) consideran que se asume como comportamiento que la Escuela de Arte “Benny Moré” de la sede cienfueguera se trabaja todo el tiempo y prácticamente no se dispone de oportunidades para fomentar y desarrollar espacios sociales que permitan las relaciones humanas.

También dentro de esta presunción se incluye la percepción sobre el espacio en términos de significados simbólicos y de satisfacción.

En este aspecto 74 trabajadores (97.4%) consideran que las mejores oficinas están destinadas a las personas que poseen mayor jerarquía o responsabilidades más significativas para la organización y sólo 26 (34.2%) se sienten a gusto con el espacio físico de su departamento y con las áreas de uso social.

No obstante, en relación con la significación simbólica del espacio, ningún trabajador de la Escuela (0.0%) refiere que sienta distancia psicológica respecto a aquellos que ocupan posiciones jerárquicas superiores.

3.2.2.1.3 Presunciones de la Escuela en relación con la naturaleza del género humano

Esta presunción es la clave para comprender la posición de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos frente a la naturaleza humana básica, es decir, las políticas que se derivan de la misma en lo referente al incentivo y al control y de cuya implementación se alimentan las reservas motivacionales de sus públicos internos: ya sean intrínsecas por la propia actividad que se realiza o extrínsecas por el salario, recompensas y prestigio.

La mayor parte de los encuestados (70 – 92.1%) creen que en la Escuela se estimula el crecimiento profesional y humano de sus trabajadores mediante el aprendizaje continuo y la motivación al laborante por la esencia de la actividad que realiza, así como por el profesionalismo y la calidad con que realice sus funciones, a lo que se suma la creencia de 6 de los encuestados (7.9%) de que en la Escuela también prevalece el estímulo al esfuerzo por la relación que existe entre las políticas de recompensas y castigos, especialmente por las asociaciones que ésta posee con las retribuciones salariales.

Se añade a esta percepción, la creencia de 28 encuestados (36.8%) de que en la Escuela se satisfacen los trabajadores no sólo a través de la remuneración sino también creando un clima laboral satisfactorio.

El 100% de los encuestados acepta como norma el hecho de que el Reglamento Disciplinario es el documento que contiene las disposiciones y obligaciones para todos los miembros y sus respectivas sanciones para los incumplimientos, de la misma manera que el 100% coincide en percibir que están normadas todas las acciones de estímulo material y moral a los trabajadores.

La existencia de normas institucionales para implementar políticas de incentivo y control, tiene como respaldo la actitud reconocida por 72 de los encuestados (94.7%) de que los trabajadores de la Escuela sienten que la aplicación que se hace del Reglamento Disciplinario es útil para garantizar la disciplina y eficiencia con el objetivo de corregir las desviaciones en el comportamiento de los trabajadores.

Se reconocen como valor compartido en la Escuela: el profesionalismo a partir de las respuestas del 100% de los encuestados, quienes consideran que todos los trabajadores de la Escuela valoran altamente el profesionalismo con que son capaces de ejecutar todas sus acciones y la necesidad de mantener una política de mejora continua en el proceso formativo de la Escuela. Sin embargo, llama la atención el diagnóstico sobre el compromiso moral, en el que solo 12 encuestados (15.8%) opinan que los trabajadores valoran altamente la responsabilidad que en este sentido tienen con sus líderes, lo que traduce debilidad en el compromiso para la colaboración con

todas las tareas y como consecuencia con la asunción de esta relación moral como el sostén de la institución objeto de estudio.

Se reconoce como actitud por parte de 72 encuestados (94.7) que los trabajadores se sienten comprometidos con realizar su trabajo con calidad, profesionalismo e introducir mejoras continuamente en los procesos de la Escuela.

La coherencia entre las variables analizadas: creencias, valores y actitudes se verifica en comportamientos que al convertirse en maneras de actuación de los trabajadores denotan las motivaciones intrínsecas con que cuentan los trabajadores de la Escuela. Entre éstos pueden señalarse:

- Cada trabajador de la Escuela sabe que la actividad que realiza es importante para alcanzar los resultados y por ello no escatima esfuerzo para cumplir con excelencia y profesionalismo cada una de sus obligaciones: 100% de los encuestados.
- La Escuela se preocupa de hacer coincidir las metas personales y las de la Institución equilibrando los resultados y recompensas: refrendada por 72 encuestados (94.7%).
- La Escuela procura que cada trabajador sea responsable de la profesionalidad y excelencia con que cada quien realiza sus labores: 67 encuestados (88.2%).
- Los trabajadores de la Escuela cumplen satisfactoriamente con el Reglamento Disciplinario porque consideran que las obligaciones que éste contiene son justas y garantizan un adecuado comportamiento de los trabajadores: 63 encuestados (82.9%).
- Los dirigentes se preocupan de que los subordinados entiendan y hagan bien su trabajo, le conceden tiempo al aprendizaje de sus funciones en la Escuela: 58 encuestados (76.3%).
- Cuando hay un reto para la Escuela se enfatizan las alianzas de cooperación entre todos los trabajadores: 24 encuestados (31.6%).
- Los trabajadores de la Escuela no escatiman esfuerzos para cumplir con sus obligaciones porque saben que podrían ser sancionados como consecuencia de sus incumplimientos: 6 encuestados (7.9%).
- En el análisis de los problemas que atañen a la Escuela con mucha frecuencia la posición que adoptan algunos de los involucrados no es sincera, afirmación que respaldan: 4 encuestados (5.3%).

No obstante en los tres últimos resultados permiten identificar disfunciones culturales hacia las que la dirección de la Escuela debe intencionar su gestión.

3.2.2.1.4 Presunciones de la Escuela en relación con la naturaleza humana frente al entorno

Esta presunción permite conocer la posición que los miembros de la Escuela adoptan ante el entorno, a través de su actuar (activa), orientada hacia el ser (reactiva) o hacia la proporcionada correlación entre todos los intereses (armonía).

Los resultados de los cuestionarios aplicados, demuestran que para un 77.6% prevalece la creencia de que lo primordial en la Escuela es la orientación a las tareas. La orientación al adecuado balance que integra los objetivos institucionales mediante las tareas, las relaciones humanas y los intereses personales resultó verdadero solo para 9 encuestados (11.8%); mientras que la creencia de que los trabajadores de la Escuela se orientan a la satisfacción de sus intereses personales fue significativo solo para 6.6% y en lo relacionado a la creencia de que lo primordial es la orientación a las relaciones humanas y familiares, alcanzó 3.9%.

3.2.2.1.5 Presunciones de la Escuela en relación con la naturaleza las relaciones humanas

A través de esta presunción se puede comprender cómo los trabajadores de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos conciben y legitiman el poder, siendo importante resaltar la forma en que el mismo se ejerce.

Dicha presunción se verifica a través del comportamiento referido en el criterio de 25 encuestados (32.9%) dando fe de los procesos consultivos que de manera sistemática desarrolla la Escuela y demuestran la existencia de una dirección participativa.

Por tanto en cuanto a las relaciones con el poder, los resultados mayoritarios se orientan a que en la Escuela se cree que los jefes consideran que el poder está para ejercerlo: sentir de 57 encuestados (75.0%) y percepción que evidencia una proyección autocrática que no mediatiza la dirección participativa.

No se encuentra extendida la creencia de que en la institución quienes tienen el poder ayudan a quienes no lo tienen, lo cual se corrobora únicamente en 6 de los encuestados (7.9%), de los mismos sólo 13 (17.1%) afirman que en el Centro poseen el poder quienes han demostrado más talento y capacidad y por eso han sido promovidos.

En cuanto a las relaciones humanas, 10 encuestados (13.2%) creen que en la Escuela de Arte éstas se construyen sobre la base del consenso entre líderes y seguidores quienes están moralmente comprometidos e identificados con la institución, a lo que un número significativo de encuestados (63 – 82.9%) suma la opinión de que se fundan alrededor de los grupos de trabajo.

Esta creencia se sustenta en la opinión del 100% de los encuestados de que los miembros de la escuela valoran el manejo adecuado de las relaciones personales y se

preocupan por desarrollar alianzas de cooperación para cumplir con las metas institucionales. Además de los comportamientos positivos asociados a las políticas de estímulo y recompensa que se aplican en la entidad orientados al reconocimiento de la calidad laboral y al profesionalismo de sus trabajadores.

En este particular, el 100% de los encuestados afirman que la Escuela cuenta con normas que promueven la racionalidad y viabilidad de los procesos laborales cotidianos y la adopción de nuevas prácticas para respaldar la calidad del servicio que se ofrece. Vale señalar que sólo 17 trabajadores (22.4%) de la muestra seleccionada para encuestar, consideran que la Escuela estimula a los trabajadores que demuestren calidad y profesionalismo en el quehacer y 41 encuestados (53.9%) reconocen que su trabajo debe orientarse a la satisfacción de las necesidades y demandas de los usuarios, por eso – con independencia de su posición jerárquica en el organigrama – se esfuerza por hacerlo con creatividad y complacencia.

Un por ciento menor (22.4%), sustentado en el criterio positivo de 17 de los encuestados asevera que el Centro estimula y recompensa a quienes trabajan con profesión y se esfuerzan en aras de la calidad y premia de igual manera a quienes aportan sugerencias valiosas al desempeño eficiente de sus procesos.

3.2.3 Análisis de las posiciones culturales

El análisis de la adecuación cultural partió de la aplicación del cuestionario para reconocer las posiciones culturales hacia las que se orienta la Escuela de Arte “Benny Moré” de Cienfuegos, ya sea hacia los clientes, hacia las personas, el servicio que se ofrece, la mejora en los procesos, costos, empresa o la tecnología.

Los resultados que se obtuvieron al sumar y promediar los valores de los escaques correspondientes a las apreciaciones bajo, medio y alto indican las orientaciones culturales predominantes en la organización.

Posición Cultural	Promedio	Promedio	Promedio
	Bajo	Medio	Alto
Usuarios	0	1.7	3.9
Personal	0.1	1.4	2.9
Servicio que se ofrece	0.1	2.5	1.8
Mejora de los procesos	2.0	2.3	0.8
Costos	2.3	3.0	0.5
Escuela	0	1.5	3.0
Tecnología	3.9	0.5	0

Posteriormente, se consideran como respuestas positivas únicamente las asignadas a las apreciaciones medio y alto a partir de lo que se obtiene el valor promedio de cada posición y de ello se deriva el orden jerárquico de las posiciones que dominan en la organización y que en la Escuela de Arte “Benny Moré” corresponden a la posición ante los Usuarios y ante la Escuela en sí.

Posición Cultural	Promedio	Promedio	Promedio
	Bajo	Medio	Alto
Usuarios	0	$(1.7+3.9) / 2$	2.80
Personal	0.1	$(1.4+2.9) / 2$	2.15
Servicio que se ofrece	0.1	$(2.5+1.8) / 2$	2.15
Mejora de los procesos	2.0	$(2.3+0.8) / 2$	1.55
Costos	2.3	$(3.0+0.5) / 2$	1.75
Escuela	0	$(1.5+3.0) / 2$	2.25
Tecnología	3.9	$(0.5+0) / 2$	0.25

El análisis detallado de los ítems que conforman el cuestionario de Posiciones Culturales permite otorgar la siguiente puntuación a cada una de ellas, resultado del cálculo porcentual de la sumatoria de los aspectos positivos contenidos en las respuestas a los cuestionarios en relación con la puntuación máxima que podría tener la posición cultural objeto de análisis, valor relativo que posteriormente se traslada a la escala de 10 puntos.

Tabla: Puntuación asignada a cada posición cultural en la escala de 10

Posición Cultural	Relación Porcentual	Escala de 10
Usuarios	$(40/40)*100=100$	10
Personal	$(39/40)*100=97.5$	9.8
Servicio que se ofrece	$(39/40)*100=97.5$	9.8
Mejora de los procesos	$(24/40)*100=60$	6
Costos	$(14/30)*100=46.6$	5
Escuela	$(40/40)*100=100$	10

Tecnología	$(4/35)*100=11.4$	1.1
TOTAL		51.7

La puntuación que alcanza la **Adecuación cultural** es de 51.7 / 70 puntos.

3.2.3.1 Análisis de la Planeación Estratégica

En la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos los objetivos estratégicos son medibles y responden a la demanda de acercarse cada vez más a la visión que declara la organización.

La dirección, responsable por la formación integral de los educandos, del desarrollo político e ideológico y la superación pedagógica y cultural de sus trabajadores, se apoya en los documentos rectores de la planificación: Lineamientos de la Política Cultural del Ministerio de Cultura; Indicaciones Generales para el Subsistema de Enseñanza Artística; Resoluciones y Circulares del MINCULT y el CNEArt; Cartas metodológicas emitidas por el CNEArt y Resoluciones y documentos del MINED relacionados con la enseñanza del arte.

La planeación estratégica en la Escuela se aprecia además, a través de la continuada organización, supervisión técnica y administrativa de todas las actividades que en ella se realizan. Lo anterior lo demuestra la consulta al Plan de Trabajo Anual (2011-2012): cuya confección corresponde a la etapa previa de inicio del curso escolar, por lo que se toma en consideración el informe final del anterior, destacando las tareas de trabajo metodológico, las de superación del personal docente, las actividades artísticas, entre otras. El Plan de Trabajo Mensual, elaborado a partir de las tareas previstas en el Plan Anual, también fue revisado junto al Plan de Trabajo Individual. Vale señalar que el proceso de planeación estratégica se controla periódicamente en las reuniones principales, donde se analizan y se debaten los resultados obtenidos.

Al demostrar que existe un alineamiento de los objetivos estratégicos institucionales y que éstos se gestionan desde la naturaleza del objeto de estudio por medio de una dirección estratégica participativa, **se evalúa este aspecto de 30 / 30 puntos.**

3.2.4 Análisis del Clima Interno

Los niveles de satisfacción de las necesidades en el trabajo se evaluaron utilizando el cuestionario para medir el Clima interno de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, considerando para ello tres tipos de variables:

1. *Variables causales*: incluyen autonomía, percepción general, liderazgo y estilos de dirección.
2. *Variables intermedias*: se sitúan la motivación, reconocimiento y las relaciones interpersonales.

3. *Variables finales*: validadas a partir de la responsabilidad y la identificación con la institución.

El análisis específico por cada una de las categorías que conforma cada grupo de variables causales, intermedias y finales arrojó los siguientes resultados:

3.2.4.1 Variables causales: autonomía, percepción general, liderazgo y estilos de dirección

- **Autonomía**

Entre las variables causales del estado del clima organizacional se evaluó la autonomía asociada a las dimensiones: supervisión por parte del jefe, toma de decisiones, consideraciones sobre el jefe y la asignación de tareas.

En relación con la supervisión del jefe el 75% de los encuestados le da igual si son supervisados o no; en cuanto a la toma de decisiones el 81.58% alega que a veces le debe consultar a su jefe en tanto el 18.42% afirma que puede tomar las decisiones que competen a sus fuerzas sin que necesariamente tenga que consultar al jefe. Por su parte, las consideraciones sobre el jefe apuntan mayoritariamente (85.53%) a quien le gusta tener el control, sin embargo, acepta sugerencias, mientras que ningún encuestado refiere que tenga libertad absoluta para trabajar dado que su jefe no tenga mucho que aportar y ni que el jefe esté en busca de errores, puesto que nada le parece bien.

En el caso de la asignación de tareas, el mismo 85.53% respaldó el criterio de que el jefe brinda orientaciones siempre que los trabajadores lo necesiten.

- **Percepción general**

La percepción general se evaluó atendiendo a las consideraciones que tienen los trabajadores en relación con el espacio de trabajo.

Señalado por el 60.53%, los encuestados de la Escuela de Arte “Benny Moré” caracterizan su espacio laboral con la presencia de limitaciones pero con afecto por él; mientras que por el 26.32% se conoció el criterio de que éstos son incómodos y llenos de limitaciones.

Además se incluyó en esta variable la utilidad con la que perciben el trabajo que realizan en la Escuela, el trato que reciben los trabajadores y el sentido que tiene la institución para ellos.

En cuanto a la utilidad del trabajo, el 100% de los encuestados consideran que le aporta a la organización; el 76.32% estiman que también a la sociedad y el 23.68% que resta, opta reconocer que también le aporta a su desarrollo personal.

Reconocer la utilidad de trabajo que los miembros de la Escuela realizan en su seno, contribuye a que el 47.37% reconozca que la Escuela brinda a sus trabajadores un

lugar que permite el desarrollo humano e intelectual, sin embargo un 23.68% percibe que la organización le brinda a sus trabajadores sólo un lugar para trabajar y el 18.42% ve al Centro como un lugar donde se pasa trabajo para trabajar.

En lo que se refiere a las condiciones para trabajar en el Centro, el 57.89% plantea que la Escuela ofrece un lugar agradable para trabajar, en tanto el 23.68% de los encuestados les da igual la valoración de tales condiciones.

Otro criterio que resalta es el que emite el 18.42% de los trabajadores encuestados, el cual limita a la Escuela como lugar incómodo para trabajar. En relación con el trato que reciben los trabajadores el 82.89% de los encuestados hace prevalecer que en la Escuela de Arte tratan a unos mejor que a otros. Un 44.74% considera que casi nunca la institución brinda a sus empleados el trato que merecen, para un 28.95% que asegura que no se le da el trato que merecen y un 15.79% se conduce hacia la opinión de que sólo sucede cuando a la Escuela le conviene.

- **Liderazgo**

Para analizar la percepción que sobre el liderazgo existe en la Escuela se consideraron dos subvariables: el comportamiento habitual del líder de la institución y la orientación de la toma de decisiones.

En relación con el comportamiento habitual del líder de la Escuela, el 75.00% refiere que su actuación ofrece posibilidades de participar pero sólo practica las sugerencias al servicio de las suyas; el resto de los encuestados (25.00%) le atribuye como objetivo, garantizar la alta satisfacción y las buenas relaciones en el equipo. Llama la atención como ninguno de los encuestados se encausó hacia las siguientes características: estimula la participación, acepta sugerencias para introducir cambios, coordina procesos y aprende de sus errores; se orienta a la definición clara de las tareas y deja poco margen a la innovación.

Mientras que en la toma de decisiones, los encuestados consideran que se orienta fundamentalmente a: la fijación de metas pero sin delegar porque el proceso de dirección radica en personas claves según el 56.58%, al cuidado de los sentimientos de los colaboradores manteniendo las buenas relaciones humanas para el 28.95%, así como al ejercicio del trabajo en equipo a todos los niveles culturales de profesionalismo sustentada en el diálogo y el debate para el 14.47%. Vale connotar que ninguno de los trabajadores encuestados optó por la planificación detallada de las tareas y fuerza, metas y procedimientos, con énfasis en la planificación, organización y control.

La cuantificación elevada en relación al ofrecimiento de posibilidades de participar pero sólo practica las sugerencias al servicio de las suyas (líder), dentro de la subvariable liderazgo permite reforzar el criterio de ausencia de dirección participativa.

- **Estilos de dirección**

Los resultados derivados de las interrogantes acerca de los estilos de dirección tuvieron en cuenta la confianza que manifiestan los jefes en relación con los subordinados, los niveles en los que se produce la toma de decisiones, la corresponsabilidad de los miembros con las decisiones que afectan su trabajo, los incentivos que utiliza la Escuela para desarrollar el compromiso con sus metas y el grado de motivación que suscitan las decisiones en los trabajadores.

Los jefes manifiestan alguna confianza hacia los subordinados según expresa el 72.37% de los encuestados, mientras el 19.74% expresa que la confianza de los jefes para con ellos es bastante. Sólo el 7.89% cree en la confianza total.

El 77.63% de los trabajadores encuestados opinan que la toma de decisiones ocurre generalmente al nivel arriba del todo, mientras que el resto (22.37%) ubica las decisiones importantes al más alto nivel y a las menos importantes a un nivel inferior. Las correspondientes, donde a todos los niveles existe facultad para ser tomadas y el proceso está integrado, así como las que por su importancia se ubican en la cima del nivel donde hay algo de delegación en un proceso de intenso control, no fueron seleccionadas por ninguno de los encuestados, lo que evidencia que los trabajadores de la Escuela no se sientan tenidos en cuenta –a través de consultas- en este proceso: el 67.11% manifiesta que casi nunca se les consulta, el 22.37% a veces se les consulta, el 10.53% que siempre se les consulta, mientras que ningún trabajador reflejó que casi siempre se les tiene en cuenta para consultarles en relación a las decisiones que afectan su trabajo.

El sentido participativo de los trabajadores de la Escuela de Arte se evidencia en la referencia que hace el 75.00% de que se promueve la participación de los trabajadores en función de alcanzar los objetivos estratégicos; el resto, comprendido en 25.00% expresa que se utiliza la satisfacción a las necesidades de estima de los trabajadores.

Estos valores se corresponden con la creencia del 76.32% de los encuestados, quienes opinan que el modo en que se toman las decisiones motiva poco a los trabajadores, mientras que el 23.68% dice que algo.

3.2.4.2 Variables intermedias: motivación, reconocimiento y relaciones personales

- **Motivación**

La motivación como variable intermedia se evaluó atendiendo al sentir de los trabajadores el día de descanso con respecto al momento en que debían incorporarse a trabajar, la satisfacción que sienten por el trabajo que realizan, el compromiso con el aporte de ideas para perfeccionar el desempeño de la Escuela y el sentido de pertenencia a la misma.

El 90.79% afirma no sentirse incómodo el día de descanso por tener que venir a trabajar al próximo día, solo el 9.21% declara que algunas veces siente tal incomodidad.

No obstante, el 71.05% manifiesta que las actividades que realiza las hace porque forman parte de su contenido laboral, le gustan y le propician desarrollo, el 28.95% expresa que las acata, simplemente porque forman parte de su contenido de trabajo y está obligado a hacerlas Ningún trabajador encuestado calificó las actividades como una molestia.

Ante las posibilidades de expresar una idea que beneficie a la Escuela: el 75.00% de los encuestados lo comunica a veces y otras veces no, dependiendo de las circunstancias, el 10.53% lo comunica inmediatamente, mientras que a el 5.26% no le interesa comunicarlas, así como para el 9.21%, quienes expresan que se olvidan de sus ideas, ya que nunca serán tomadas en cuenta.

La elevada puntuación que se constata en lo referente a la motivación redonda en el testimonio que da el 68.42% de los trabajadores encuestados al responder categóricamente que tendría que tener motivos fuertes para aceptar la propuesta de un nuevo Centro de trabajo, sin embargo el 26.32% aseguró que lo tomaría sin pensarlo. Sólo 4 trabajadores (5.26%) declaró que no lo aceptaría; determinaciones explicables a partir de que el 69.74% dice mantenerse en la Escuela gracias a la condición solidaria de sus compañeros, los cuales se muestran preocupados unos por otros, el 22.37% de los encuestados se adscriben a la institución por motivaciones intrínsecas provocadas por la satisfacción que sienten por el trabajo que realizan. Vale destacar que sólo el 7.89% dice mantenerse en el Centro por el salario y el sistema de retribución que posee.

- **Reconocimiento**

El reconocimiento a los resultados de trabajo y al esfuerzo realizado como subvariables dentro de las intermedias es un requerimiento para el 88.16% a los que definitivamente sí les gusta que les reconozcan los esfuerzos y sacrificios; sin embargo, llama la atención cierta desmotivación en el 11.84%, al que no le interesa si lo que hace es reconocido o no.

El 71.05% aprecia como indicador de reconocimiento que sus opiniones sean escuchadas y puestas en práctica, ya que consideran de manera general, que no es el momento para ser emitidas, por otro lado el 17.11% refiere que sus opiniones son tomadas en cuenta algunas veces, mientras que el 11.84% opina que ni siquiera son tomadas en cuenta. El análisis de esta percepción se ratifica en la opinión del 61.84% quienes dicen comunicarle a sus compañeros, esperando que alguno se lo diga al jefe, el 23.68% expresa que las sugerencias que le surjan y puedan contribuir a su rendimiento profesional se las dicen primero a los jefes, pero sin mucha convicción de que se apliquen.

De ahí se corresponde además el criterio de los encuestados en relación a disponibilidad de puestos de trabajo vacantes y de su futura asignación. El 57.89% opina que las plazas vacías son ocupadas por nuevos empleados que la Escuela contrata y el resto de la muestra encuestada (42.11%) dice que para ocupar referidos puestos son escogidos aquellos trabajadores que lo merecen según la experiencia, habilidad y servicio.

- **Relaciones interpersonales**

Los resultados que se advierten en cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos muestran indicadores favorables. Para el 53.95% de los trabajadores encuestados las relaciones entre compañeros son amables, de colaboración y profesional, así como para el 34.21% declara que están comprometidos en ayudarse entre todos. Lo expresado anteriormente se comprueba en el criterio del 65.79% de los encuestados al afianzar la opinión de confianza hacia la mayoría de los trabajadores, el 14.47% se inclina por mucha confianza, el 11.84% sólo a unos pocos les tiene confianza, en tanto el 7.89% no considera para sus compañeros confianza alguna.

Las relaciones con los jefes son respetuosas, pero distante para el 77.63% y la consideran cordial y cómoda el 22.37%; de ello se deriva la apreciación de que cuando un miembro de la Escuela debe ofrecer solución a sus problemas personales el 51.32% consulta con su jefe, aunque con la incertidumbre de recibir ayuda de su parte. El 22.37% opina en este aspecto, que intenta resolverlo a su manera y en última instancia opta por la consulta a su superior, mientras que a el 14.47% le interesa mantener al jefe al margen, por lo que evita consultarle y el 11.84% considera que la consulta a su jefe es decisiva, por lo que confía en su ayuda.

3.2.4.3 Variables finales: responsabilidad e identificación con la Escuela

El análisis de las variables causales e intermedias permite una caracterización del clima laboral en la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos a partir de lo cual se logra inferir la repercusión de su estado en el comportamiento de los trabajadores, lo que finalmente se define en el sentido de responsabilidad con que éstos asumen sus funciones par con ello soportar las exigencias que impone el desempeño de la Escuela y en los sentidos de identificación y pertenencia que es la pretensión más elevada para cualquier institución en relación con sus trabajadores.

- **Responsabilidad**

En cuanto a la responsabilidad a asumir en todas las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, el 82.89% expresa asumir todas las actividades, pero el 17.11% refiere que sólo lo hace a veces; algo similar ocurre con la información a entregar a los jefes en la que el 82.89% se ocupa de presentarla con calidad, sin tener que hacerle cambios, donde el 9.21% admite que referida información a pesar de ser entregada a

tiempo, a veces necesita cambios y el 7.89% dice que en ocasiones por entregarla a tiempo, requiere de correcciones posteriores.

Estas puntuaciones denotan que existe una brecha de disfunción en la que debe trabajarse para asegurar que los valores compartidos de profesionalidad y gestión por la calidad en el servicio que el Centro ofrece sea un patrimonio compartido por un número cada vez mayor de trabajadores. Es importante plasmar que el 81.58% de los encuestados, en relación a la asistencia puntual al trabajo admite que se encausan al cumplimiento con el horario establecido, mientras que el 18.42% justifica la puntualidad laboral en torno a que si llegan tarde, se les descuenta y por ende se afecta la estimulación, que en este caso comprende la evaluación anual del desempeño. En cuanto a las responsabilidades ajenas a las obligaciones de los trabajadores, el 71.05% refiere el cumplimiento de las mismas sólo si éstas no interfieren y no irrumpen en el cumplimiento de sus obligaciones laborales, sin embargo el 25.00% las cumple sólo porque le son planteadas las exigencias y conoce la necesidad que debe cumplirlas.

- **Identificación con la Escuela**

La subvariable que completa este sistema y ofrece un resultado conclusivo de esta arquitectura metodológica es la Identificación con la Escuela, ella expresa el estadio final de las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y la propia institución.

En relación con este particular el 69.74% declara que lo que más le gusta de trabajar en la Escuela son las posibilidades de crecimiento profesional que la misma brinda, así como la estabilidad que ofrece para trabajar según el 30.26% de los encuestados.

Esta percepción favorable deriva en que el 92.11% exprese que si pudiera cambiar de trabajo lo haría en virtud de mejorar el salario y el resto (7.89%), lo haría por otro puesto laboral. Vale decir que ningún encuestado señaló la opción de que no lo ha pensado y por ende no lo haría.

Lo anterior se apoye en el criterio del 100% de los trabajadores encuestados, quienes manifiestan orgullo al decir que trabajan en la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos. El 90.79% refleja que trabajar en la Escuela le produce orgullo y satisfacción, por lo que el 68.42% de los encuestados tomaría una nueva oferta laboral sólo si ésta ofreciera beneficios superiores en relación a los que la Escuela brinda, sin embargo el 26.32% expresa que lo tomaría sin pensarlo dos veces.

La tabulación para el clima organizacional parte de otorgar 3 puntos a cada una de las respuestas que expresan situaciones favorables para la Escuela contenidas en las subvariables que corresponden a las variables: causales, intermedias y a la de responsabilidad dentro de las variables finales; en tanto cada uno de los ítems favorables de la subvariable: identificación con la Escuela, incluida entre las variables finales se le otorgó una puntuación de 6.5 para cualificar razonablemente su connotación dentro del cuestionario lo mismo que su implicación dentro del Centro.

Al procesar los cuestionarios se obtuvo que del total de encuestas aplicadas, de los 38 posibles a obtener resultados positivos, 14 ítems alcanzaron 3 puntos; mientras que en el caso de los 4 ítems favorables relacionados con la subvariable: identificación con la Escuela, en todos los casos expresaron situaciones satisfactorias.

Atendiendo a la escala establecida para las situaciones satisfactorias se alcanzan 42 de los 140 puntos totales posibles a obtener, lo que determina que la puntuación que corresponde al Cima interno es de 48.5 / 140 puntos.

- **Evaluación del flujo de comunicación**

Dado que la comunicación es tanto el modo de recibir la cultura de una institución como instrumento utilizando en su construcción, su estado constituye un área de especial atención dentro de las organizaciones.

A través de la comunicación se logran mejorar las relaciones interpersonales, incrementar los niveles de desempeño de los trabajadores, lograr su adhesión a las metas y objetivos de la organización, fortalecer su identidad y gestionar favorablemente la Imagen corporativa, por estas razones de importancia se decide analizar los resultados de los ítems correspondientes a la Comunicación organizacional de manera independiente dentro del cuestionario de Clima interno.

En cuanto al estado de la comunicación en la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, el 69.74% reconoce que el flujo de comunicación entre jefes y subordinados en gran medida ocurre de manera descendente. El 21.05% opina que fluye descendentemente y el 9.21% considera que fluye en gran medida de manera descendente, aunque en ocasiones se encausa ascendentemente.

Por su parte, la comunicación ascendente dentro de la Escuela es considerada por el 82.89% como exacta casi siempre, a menudo para el 11.84% y a veces para el resto (5.26%).

El 82.89% de los encuestados aceptan las comunicaciones emitidas en la Escuela con indiferencia, mientras el 17.11% las acepta sinceramente.

A cada reflexión contenida en la variable comunicación del cuestionario de Clima interno, se le asignó un valor de 20 puntos para cada una de las respuestas positivas, para un total de 60 puntos. Por lo que podemos concluir en dependencia de las respuestas que solamente alcanza la puntuación positiva el ítem relacionado con el equilibrio de los flujos de comunicación, por lo que la categoría Comunicación merece la calificación de 20 puntos de los 60 puntos a obtener.

El análisis del Clima interno obtiene 68.5/200 puntos.

Al considerar los valores obtenidos por las subvariables: **Valoración de los RRHH** (46.10 puntos); **Evaluación de la cultura corporativa** (81,7 puntos) unido al **Clima**

Interno (68,5 puntos) que conforman la dimensión **Autoimagen** se obtiene la siguiente puntuación: **196,3 / 350** puntos.

3.3 Imagen Intencional de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos

3.3.1 Valoración de la Imagen mediática

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran medida a favorecer el clima laboral; es decir, dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución.

En el caso del objeto de estudio de la presente investigación, se carece de un enfoque sinérgico y sistémico a manera de centro coordinador que viabilice el diseño coherente del discurso institucional, así como de estrategias, tácticas, métodos, procesos y proyectos le impiden sedimentar un camino sólido y responsable a favor de su Imagen corporativa; pero es innegable que con independencia de la certeza expresada, se mantiene culto a la filosofía de que “el mundo se mueve con tus relaciones”, las mismas que han servido para validar los criterios en torno a la imagen intencional de la Escuela, a través de entrevistas sostenidas con diferentes especialistas de las instituciones rectoras de la comunicación mediática en el territorio provincial.

- Prensa Plana: Periódico “Cinco de Septiembre”.

La pesquisa se orientó a la revisiones de todas las ediciones del rotativo provincial correspondiente al período auditado: enero de 2011, fecha en la que comienza a desarrollarse uno de los procesos sustantivos más importantes de la enseñanza artística: el de captación de los estudiantes, hasta mayo de 2012; sin embargo, no se encontró artículo alguno que brindara una cobertura informacional sobre la Escuela de Arte Benny Moré, circunstancia que perjudica la conservación de la memoria histórica que provee la prensa.

- Radio Ciudad del Mar:

La búsqueda en general de trabajos periodísticos para los programas informativos y culturales sobre la Escuela de Arte, resultó engorrosa, pues la emisora radial carece de un archivo de audio y una base de datos que registre al menos el título, el autor y espacio de emisión de las realizaciones, por lo que para poder complementar la percepción derivada de la técnica anterior, se apeló al intercambio con los periodistas de la sección cultural, especialistas de Relaciones Públicas (RR.PP) y la jefa del Grupo de Información Karenia Pieri Silva.

De dicho intercambio se deriva como conclusión que entre la institución radial y la Escuela de Arte no existe un canal directo que permita estrechar la comunicación, sino

que dicho proceso se genera ante las demandas de cobertura que le realizan a la Emisora Radio Ciudad del Mar, entidades como el Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos (ICAP) y el PCC Provincial cuando la escuela es visitada por grupos artísticos e intelectuales de otros países, esta circunstancia es la génesis de los trabajos informativos de la periodista Claudia Martínez Bueno y Litzie Álvarez Santana: *Gira itinerante del Museo de Arte Moderno de New York*. /marzo 2012 y *Sinfonietta de North West, Seattle, New York* /marzo 2012.

- Telecentro “Perlavisión”:

Con la ayuda de Esperanza Díaz Díaz, Asesora de programas para la Televisión, el diagnóstico y obtención de información fue accesible, sobretodo en el área de la videoteca del Centro, donde se encontraron materiales audiovisuales sobre la Escuela de Arte. A continuación se relacionan las principales producciones dedicadas a la Escuela durante el período auditado: 2011-2012.

Trabajo o Programa.	Periodista / Realizador.	Año.
“Apretaditos pero relajados” (Entrevista a Emilia Bondarenko).	Jorge Luis. Urra Maqueira.	2011.
“Música es” 1ra y 2da. Partes	Rita Arbolay Abdo.	2011.
Reportaje: “Iluminadas por el Arte”. (Homenaje a personalidades del arte musical cienfueguero: Mercedes González Cano. Participan las maestras de piano Elena Herrera López y Ana Lourdes Negrín Pubill).	Hortensia Toledo.	2011.
Norma I y II	Hortensia Toledo.	2012.
Informativo sobre arte y cine. (Incidencias de la visita a la Escuela de Arte por miembros del Museo de Arte Moderno de New York en gira itinerante).	Hortensia Toledo.	2012.

En cuanto a las emisiones de alcance nacional, es meritorio señalar que por los resultados que exhibe la Escuela de Arte “Benny Moré”, se le ha regalado en varias oportunidades la posibilidad de participar en concursos, festivales y eventos de gran importancia. Véase los siguientes ejemplos:

Proyecto	Emisión
Orquesta de flautas “Diadema” (alumnas y profesoras).	Momento cultural: “Escriba y lea”. / 2009.
“Aragoncitos”	Informativos: Concierto Homenaje a la Orquesta Aragón. / 2010.
“Banda de Jazz”.	Informativos: En el marco del festival “Jazz Plaza”. Teatro América / 2010.
Orquesta Sinfónica Infantil “José Manuel Vázquez del Rey”, junto a otros proyectos de Escuelas de Arte habaneras.	Mesa Redonda “La Enseñanza Artística Cubana”: Gala Cultural. Teatro Karl Marx / 2010.

Evaluación de la información en prensa plana: 0 / 10 puntos

Evaluación de la información transmitida por radio: 5 / 10 puntos

Evaluación de la información transmitida por TV: 20 / 20 puntos

Valoración de la Imagen Mediática: 25 / 50 puntos

3.2.2 Valoración de la Imagen en el entorno

La imagen externa de una organización, es la percepción que el público externo tiene acerca de la misma y es de suma importancia por constituir la base de las relaciones, positivas o no, que se establecen entre la institución y sus públicos.

Para la valoración e impacto de la Imagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos en el entorno se requiere la evaluación del Plan de Comunicación diseñado en la organización de acuerdo con su repertorio de públicos objetivos relevantes para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La realidad concreta de la institución objeto de estudio es que no existe un profesional dedicado a la gestión de la comunicación por lo que todo cuanto se hace resulta espontáneo e intuitivo y no obedece a la existencia de un Plan de Comunicación.

No obstante, la revisión de documentos, fotos, archivos de videos de las presentaciones de los estudiantes y la aplicación de una entrevista estructurada para el personal de contacto de las instituciones con las que la Escuela mantiene relaciones habituales, se convirtieron en la fuente de criterios a pesar del déficit mencionado.

La Escuela en el entorno cienfueguero, es considerada es Centro Cultural de gran relevancia e impacto social como consecuencia de la importancia de su encargo social como formadora de los futuros artistas que han de engrosar el panorama de la cultura nacional, misión desde la cual ha sabido llegar paulatinamente a casi todos los espacios y esferas de la sociedad cienfueguera. La principal fuente que posibilita el consumo del servicio que ésta ofrece es la Gestión de Comunicación Institucional que

“a su manera” realiza en condición de actividades de extensión académica devenidas productos artísticos. (Ver Anexo No. 8).

De ahí, el criterio de Fermín Ojeda Álvarez, Director del Museo Provincial de Cienfuegos y de Miguel Cañellas Sueira, Director del Teatro “Tomás Terry”, quienes coinciden en que la relación que existe entre sus instituciones y la Escuela de Arte “Benny Moré” es muy saludable, y consideran que ha permitido el enriquecimiento de ambas. Expresan que la Imagen es positiva, demostrable en el caso del Museo Provincial en la aceptación que muestra el público ante el Concierto en Sol Mayor y por la participación de los estudiantes de Artes Plásticas ante las diferentes acciones que convocan: concursos, pasacalle realizado en el marco de “La Picúa” y la Exposición de Leandro Soto (2012).

Refiere el directivo del Teatro “Tomás Terry”, que resulta estimulante para la institución que él dirige contar en su programación anual con la Gala de Graduación de estudiantes de la Escuela de Arte, así como con la oportunidad frecuente de exhibir en diferentes ocasiones el quehacer de la enseñanza artística cienfueguera. Agrega además, la calidad del servicio artístico que a través de la contribución de maestros y estudiantes, llega al Teatro para colaborar con otras agrupaciones danzarias o musicales invitadas por ellos, lo que acrecenta también, de modo positivo su propia Imagen, por ejemplo la presencia de estudiantes y profesores en la Gira Nacional de la “Camerata Romeu” en el 2010.

Por tanto, grosso modo, la conceptualización que los entrevistados ofrecieron se considera acertada, pues conciben un clima y relación favorable en el proceso de intercambio institucional.

La especialidad de Artes Plásticas se encarga cada año de la coordinación de espacios alternativos para la exposición de sus trabajos, debido a las pocas condiciones que posee la Academia para estas actividades. Entre las principales instituciones que brindan espacios se encuentran la Farmacia del Boulevard cienfueguero, la Oficina del Conservador de la Ciudad, la Delegación del MININT, la Sala “Ateneo” del Teatro “Tomás Terry”, la Biblioteca de la Universidad de Ciencias Médicas - Facultad y Politécnico - Dr. “Raúl Dorticós Torrado” y el Centro Médico Psicopedagógico Gregorio Morgan Hernández (Impedido Físico). Esta última institución recibió el presente curso escolar la ayuda de maestros y alumnos para la ambientación de sus locales.

Para el discernimiento de este indicador, se plantea que la Academia de Artes Plásticas destaca un cúmulo de actividades que en el decurso de varios años dan fe y garantiza una buena mirada hacia la Imagen institucional por parte de la comunidad. Entre las principales acciones se destacan: Salón de estudiantes; Salones municipales y provinciales, como es el caso de “La Picúa”, el cual tiene como extensión al Salón Provincial de Humor Gráfico y la “Pintada por la Paz”; Montaje de exposiciones personales y colectivas de profesores y alumnos en galerías de la cabecera provincial

y de los municipios; Participación en la Feria de la Estampa y Festival de Escultura efímera.

También se suman a este quehacer los proyectos de ambientación: en estos reposa como resultado fehaciente los trabajos de gráfica urbana de Calzada y Cid, el lateral del Centro recreativo cultural “Costa Sur”, así como el diseño ambiental para Parque Infantil en el reparto Pueblo Griffo; la participación en los Encuentros Internacionales: Presencia de Paulo Freire, en cuya VII edición en Mayo / 2012, la Academia de Artes Plásticas inauguró una exposición colectiva de estudiantes en la Biblioteca de la Universidad de Ciencias Médicas de la provincia y la Semana de Trabajo Socialmente Útil: se desarrolla cada año en Cuatro Vientos en el mes de Abril, con un impacto eminentemente comunitario, al cual se dirigen acciones de trabajo artístico-metodológicas encaminadas al mejoramiento de la vida en la montaña. De ahí, plausibles resultados de restauración, ambientación y didácticas artísticas en intercambio directo con la naturaleza en el ámbito rural.

Dentro del público integrado por organizaciones rectoras tanto políticas como culturales, fueron entrevistados Caridad Abreu Ruíz, Directora Provincial de Cultura, Graciela Carlota Rodríguez Cruz, ex-coordinadora por más de 25 años de la Enseñanza Artística en Cienfuegos, Sara Carrazana Espinosa, funcionaria de la Organización de Pioneros José Martí (OPJM) en la provincia, todos los cuales opinan que la Escuela de Arte “Benny Moré” ha cumplido durante su historia con sus obligaciones sociales, lo cual se evidencia en el cumplimiento de la proyección de los objetivos institucionales trazados, así como en la categoría y nivel que muestra el catálogo de artistas de la Empresa Provincial de la Música y los Espectáculos Musicales “Rafael Lay Apesteguía”.

Consideran que la institución objeto de estudio emana una Imagen coherente y reconocida. La Escuela, sustenta el criterio anterior en la participación en marchas, los desfiles por el 1ro de Mayo, la Jornada de la Cultura Cubana, la Semana de la Cultura cienfueguera, la Jornada por el Día del Trabajador de la Cultura, la Feria Internacional del Libro, el Festival Internacional “Benny Moré” en Santa Isabel de las Lajas, en Actos Políticos, Galas Artístico-Culturales y demás celebraciones patrióticas. Destaca específicamente la Directora Provincial de Cultura que la Escuela hasta el momento ha transmitido al CNEArt, al Instituto Cubano de la Música y al Ministerio de Cultura una Imagen sólida y de competitividad.

La participación en escenarios fuera del contexto provincial, constituye otro elemento que sostiene y refuerza la Imagen de la Escuela de Arte. En el curso escolar 2011-2012, las principales presentaciones fueron: Visita a la Academia “Vicentina de la Torre” de Camagüey. Salón de estudiantes de Artes Plásticas; Gira Nacional de la Orquesta Sinfónica Infantil “José Manuel Vázquez del Rey” que incluyó Santiago de Cuba, Holguín, Camagüey, Santa Clara y Ciudad de la Habana y la Participación de una muestra del catálogo de proyectos artísticos - entre éstos la Orquesta de Cámara, dirigida por el profesor Jesús Carnero en la actividad dedicada a los participantes en

la Reunión Nacional de Presidentes Provinciales de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS) que tuvo lugar en el Museo Provincial de Cienfuegos.

Es válido señalar que en relación al tipo de público que consume los productos artísticos que la Escuela exhibe se encuentran los grupos de visitantes norteamericanos que la Agencia “Paradiso” programa. Con un total de 2 o 3 visitas semanales, constituye este tipo de público junto a esporádicas visitas de Agrupaciones y Bandas procedentes de Nueva Escocia (Canadá) un consumidor y evaluador decisivo de la Imagen de la Escuela, en este caso, por la impresión que causa el proceso de enseñanza del arte en Cuba y sus resultados en tan joven generación. Así lo afirma el resultado óptimo de las Giras realizadas por la Orquesta Infantil “Los Aragoncitos” a latitudes como Francia, Canadá y México y de la Banda de Concierto de la Escuela a España.

Otra evidencia que fortalece la Imagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos, la constituye las diversas misiones de cooperación Internacionalista en países como Haití, Venezuela y Mali, en la que participan los profesores del claustro de la Escuela, muestra de confiabilidad en el proceso de formación en la enseñanza del arte que la institución ofrece en sus tres especialidades.

Por todo lo anterior se estima que con independencia del requerimiento metodológico de considerar en este acápite la existencia del Plan de Comunicación para proceder a la evaluación cuantitativa, no puede centrarse solo en este elemento el otorgamiento de puntos, por cuanto se demuestra que en la práctica existe una amplia gestión de la Imagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” en el entorno.

Imagen mediática 25/50 puntos.

Imagen en el entorno 95/100 puntos, donde la carencia de un Plan de Comunicación conduce a la obtención de 45/50 puntos y la evaluación correspondiente a las **Relaciones Públicas con el público externo** obtiene 50/50 puntos.

Evaluación total de la Imagen intencional 120 / 150 puntos.

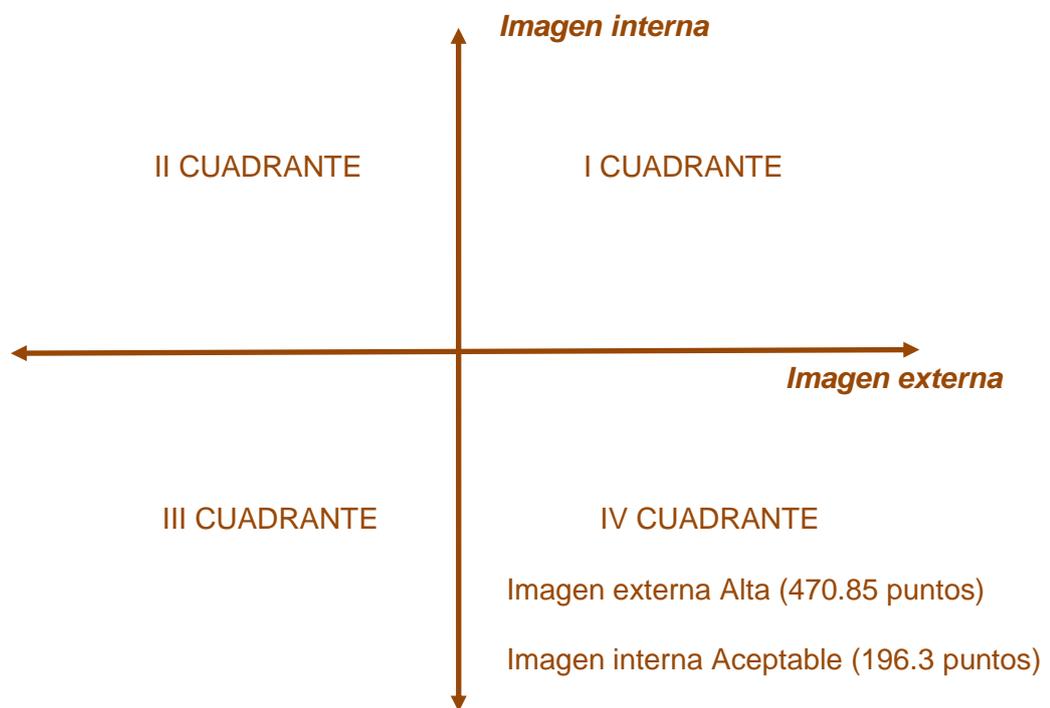
La evaluación total de la Imagen corporativa es 667,15 de puntos (Ver Anexo No. 13).

De acuerdo con la cuantificación diseñada para la Matriz que permite ubicar la posición de la relación Imagen interna/ Imagen externa se puede concluir que:

- La Autoimagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” totaliza: 196.30 puntos por lo que posee una **Imagen interna** calificada de aceptable
- La Imagen funcional de la Escuela de Arte “Benny Moré” recibe 350,85 puntos, lo que unido a la puntuación que obtiene la Imagen intencional 196,3 puntos,

totaliza 470.85 puntos, lo que significa que la **Imagen externa** se califica de correcta o alta.

Ubicación de la organización en la Matriz Imagen interna – Imagen externa



Conclusiones



Benny Moré

Con excelencia instruimos tu aptitud

MINISTERIO DE CULTURA

1. La investigación se apoya en la concepción de que la gestión estratégica de la imagen es una variable de competitividad; consiste, en la traducción del esquema estratégico de la organización al esquema de Imagen corporativa y consta de tres etapas: la definición de la estrategia de imagen, la configuración de la personalidad corporativa y la gestión de la imagen a través de la comunicación. La clave de la definición de la estrategia de imagen se encuentra en la Auditoría de Imagen.
2. La metodología de Auditoría de Imagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos subscribe, en lo fundamental, el modelo de Auditoría de Imagen propuesto por Justo Villafañe, en tanto éste constituye el diagnóstico que ofrece las coordenadas para el análisis y la evaluación de la totalidad de los recursos de la Imagen en sus tres dimensiones: Imagen funcional, Autoimagen e Imagen intencional, atendiendo tanto a una valoración cuantitativa y cualitativa.
3. La aplicación de la metodología de Auditoría de Imagen propuesto por Justo Villafañe, fue modificada en función de la naturaleza del objeto de estudio en tanto es una organización con carácter no lucrativo. Exigencia que condujo a transformar dentro de la dimensión **Imagen Funcional**, la variable **Imagen comercial** y sustituirla por la de **Imagen del proceso formativo** con sus correspondientes indicadores: **Comprobación de la existencia de una política de calidad** que incluye entre sus indicadores: resultados de la evaluación anual del personal docente-educativo y resultados de las visitas de inspección metodológica que programa el CNEArt; **Evaluación del proceso de enseñanza especializada en Arte** atendida a los indicadores: evaluación del proceso de captación de estudiantes, comportamiento de la continuidad de estudio dentro de la Enseñanza Artística y comportamiento de las actividades de extensión académica y **Determinación del estado de la Identidad Visual Corporativa**.
4. En la Escuela de Arte “Benny Moré de la provincia Cienfuegos la evaluación de la **Imagen Funcional**: económico-financiera y la **Imagen del proceso formativo** es de 350.85 / 500 puntos, mientras que la de la **Imagen Intencional** es de 120 / 150 puntos, lo que permite afirmar que debido a la alta puntuación que se obtiene en las diferentes categorías de análisis, la **Imagen externa**, se califica de alta; por su parte la **Autoimagen** de dicha organización totaliza 196.3 / 350 puntos por lo que posee una **Imagen interna** calificada de aceptable. La sumatoria de dichos resultados demuestra que la evaluación de la **Imagen corporativa total** de la Escuela de Arte “Benny Moré de la provincia Cienfuegos es de **667.15 / 1000** puntos, calificación que al señalar la brecha entre la imagen real y deseada permite orientar, a través de la comunicación, la gestión de la Imagen corporativa.

Recomendaciones



- 1.** Utilizar el presente diagnóstico como base para la confección e implementación del Manual de Comunicación Corporativa y del Manual de Identidad Visual Corporativa, instrumentos imprescindibles para desarrollar la gestión de la Imagen corporativa de la Escuela de Arte “Benny Moré de la provincia Cienfuegos.
- 2.** Diseñar un plan estratégico de comunicación que contribuya a incrementar la cualificación positiva de la Imagen y la Reputación corporativa de la Escuela de Arte “Benny Moré de la provincia Cienfuegos
- 3.** Realizar Auditorías de Imagen anualmente con el objetivo de crear un Observatorio Permanente de Imagen Corporativa de la Escuela de Arte “Benny Moré de la provincia Cienfuegos que sirva como instrumento permanente de evaluación y control de la imagen favoreciendo de este modo la Reputación corporativa.
- 4.** Aprovechar la presente investigación como basamento metodológico para similares diagnósticos en el resto las escuelas que forman parte de la Enseñanza Artística Cubana.

Bibliografía

- Aaker y George, S. (1989). Investigación de Mercados. México: Mc Graw Hill.
- Álvarez Durán, Y. (2000). Imagen Corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico. La Habana: Ciencias Sociales.
- Álvarez, Tomás; Caballero, Mercedes. (1997). Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación: Paidós.
- Amat Sebastián, Miguel. (2002). La identidad no es solo el logotipo: todo comunica. Tesis en opción de Maestría en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Perú: Escuela de Economía USAT
- Andrade, H. (1997). Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. México: Trillas.
- Betancourt Tang, J.R. Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma. Tomado de: www.eumed.net/libros/2006c/220/, 17 enero de 2009.
- Brull González, Maribel. (2006). Modelo de Auditoría de Identidad e Imagen para las universidades cubanas. Tesis de Licenciatura. Universidad de Oriente.
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.
- Cardoso Milanés, Heriberto. Cultura y Comunicación Organizacional: El problema de la Identidad corporativa en las auditorías de comunicación. Tomado de: www.uo.edu.cu/ojs/index.php/stgo/article/view/14500205/480, 14 de diciembre de 2011.
- Caruso, Melina. Imagen Corporativa; Tomado De: <http://www.rppnet.com.ar>, 7 de septiembre del 2003.
- Costa, Joan. (2001). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Argentina: La Crujía
- Costa, Joan. (1995). Imagen Pública, una ingeniería social. España: Fundesco.
- Costa, Joan. (1992). Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa. Barcelona: CEAC.
- Cháves, N. (1994). La imagen corporativa. Barcelona: Gustavo. Pili.
- Cháves, N. (1998). La imagen corporativa. Barcelona: Gustavo Pili.
- Dowling, G. R. (1994). Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan.
- Durán, P. Desarrollo Organizacional. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com> 12 de diciembre 2008.
- Pentón Martínez, Mario José. (2010). Auditoría de Imagen de la Red de Tiendas ARTex. Tesis de Licenciatura. Universidad de Cienfuegos.
- Regouby, Ch. (1988). La Comunicación Global. Cómo construir la imagen de una Empresa. Barcelona, España: Gestión.
- Santaya Peteiro Luis Manuel, Wong Rodríguez María Teresa. Reflexiones sobre el estudio de la identidad corporativa. Tomado de <http://www.latecla.cu/bd/social/juntos-y-revuelos-osmaira.htm>, 30 de enero de 2012.
- Sanz de la Tajada, Luis A. (1997). La importancia de la comunicación para la empresa. Valladolid.
- Sanz de la Tajada, Luis. A. (1996). Auditoría de la imagen de empresas. Métodos y técnicas de estudio de la imagen, Síntesis. España: ESIC.
- Sanz de la Tajada, Luis A. (1994). Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica. España: ESIC.
- Sanz de la Tajada, Luis A. (1995). La comunicación como nexo entre la identidad y la imagen de la empresa. España: ESIC.
- Semprini, A. (1995.) El marketing de la marca: una aproximación semiótica. Buenos Aires: Paidós,
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés.

- Sheinsohn, D. (1997). Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires: Macchi.
- Smith, A. (1966). Communication and Culture (Readings in the codes of human interaction). New York: Holt, Rinehart y Winston.
- Souza, A. (n.d). Cultura Organizacional. Tomado de: <http://www.pa-partners.com/>, 10 de enero de 2009.
- Tejada Palacios, L. (1987). Gestión de la imagen corporativa. Colombia: Norma.
- Trelles Rodríguez, I. (2001). Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelacionados. La Habana, Cuba Revista Espacio, No 5.
- Trelles, Irene. (2002). Imagen y gestión de comunicación en el central "Héctor Molina". Estudio de caso. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana. La Habana. Organizacional. Selección de lecturas. Ciudad de La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Trelles Rodríguez, I. (2004). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Ciudad de La Habana: Félix Varela.
- Trelles Rodríguez, I. Meriño, J y Espinosa, A. (2005). Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna. La Habana: Félix Varela.
- Van Riel, Cees. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, Justo. (2000). El estado de la publicidad y el corporate en España. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, Justo. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, Justo. (1997). Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, Justo. La Responsabilidad Social Corporativa. Tomado de: www.villafane.info/noticias.php?ref, 9 de febrero de 2010.

Anexos

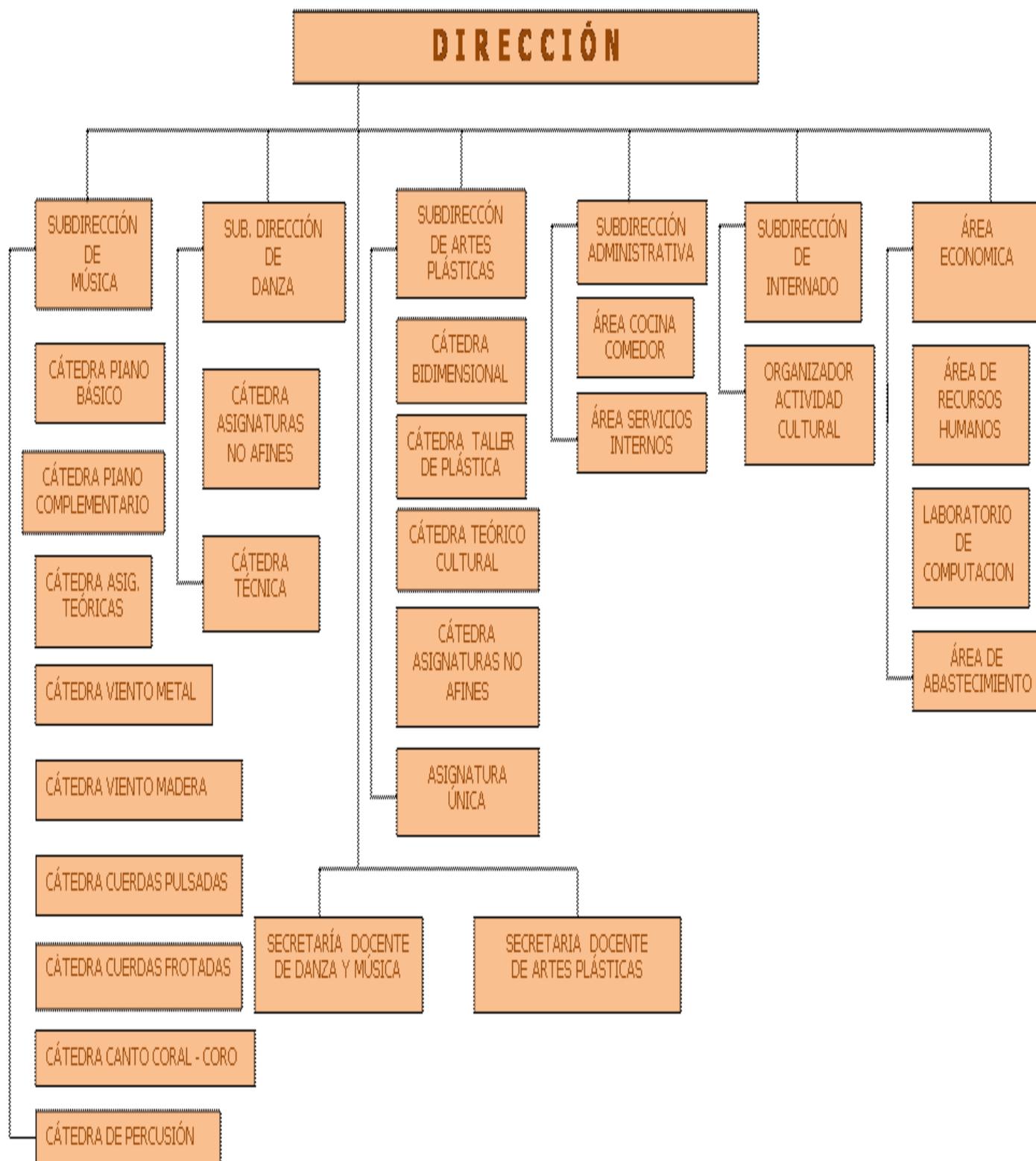


Benny Moré

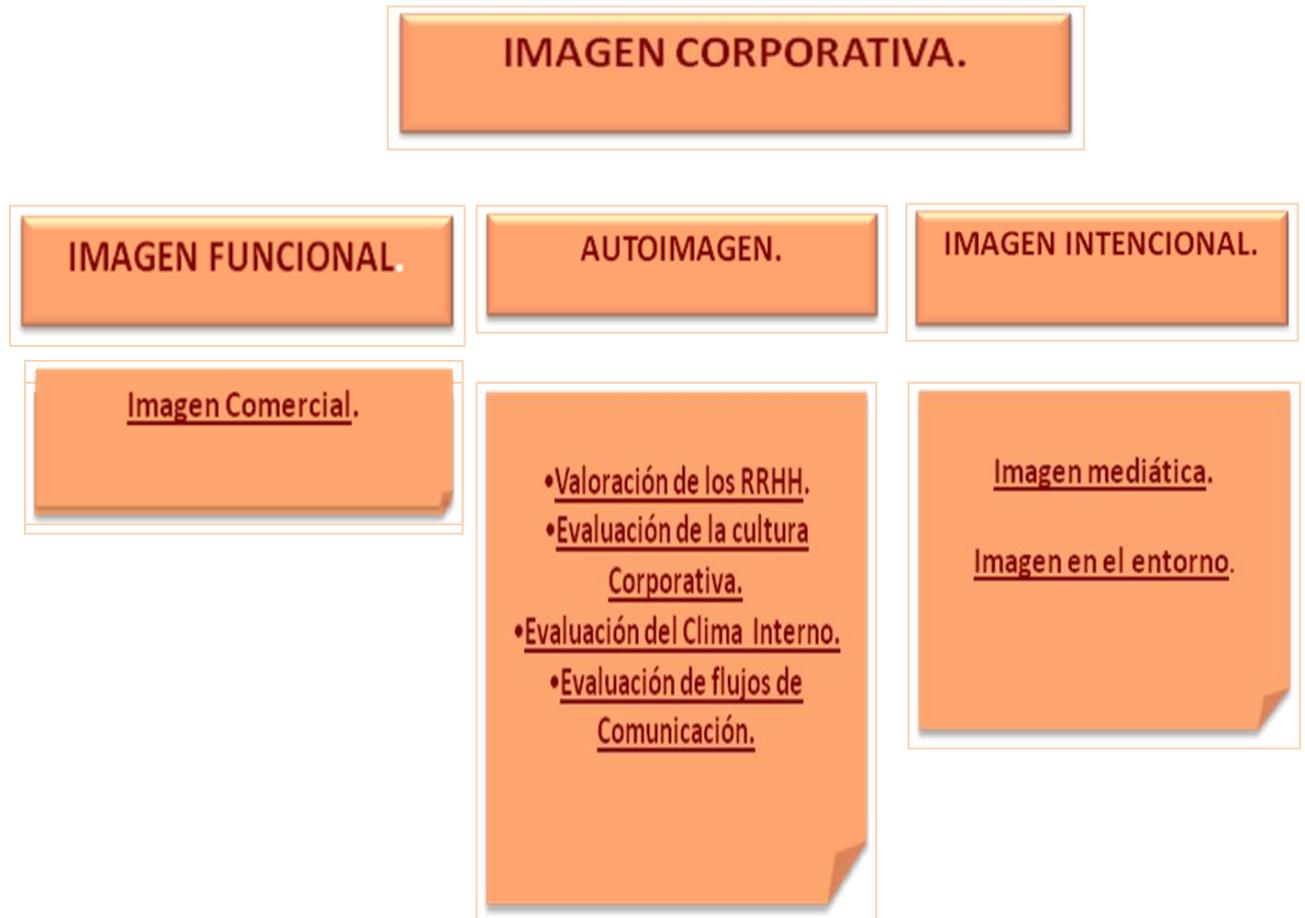
Con excelencia instruimos tu aptitud

MINISTERIO DE CULTURA

Anexo No. 1: Organigrama



Anexo No. 2: Propuesta metodológica de Justo Villafañe.



Anexo No. 3: Nueva ruta metodológica propuesta por el autor

EVALUACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA: 1000 ptos.

IMAGEN FUNCIONAL 500 ptos.

Imagen económica – financiera: 100 puntos

- Resultado de las Razones de Rentabilidad: 50 ptos.
- Análisis de pagos: 50 ptos.

Imagen del Proceso formativo: 400 puntos

1. Comprobación de la existencia de una política de calidad: 150 ptos.
 - Resultados de la evaluación anual del personal docente – educativo: 75 ptos.
 - Resultados de las visitas de inspección metodológica que programa el CNEart: 75 ptos.
2. Evaluación del proceso de enseñanza especializada en Arte: 150 ptos.
 - Evaluación del proceso de captación de estudiantes: 50 ptos.
 - Comportamiento de la continuidad de estudio dentro de la Enseñanza Artística: 50 ptos.
 - Comportamiento de las Actividades de Extensión académica: 50 ptos.
3. Determinación del estado de la I.V.C.: 100 ptos

AUTOIMAGEN 350 ptos.

Valoración de los RRHH: 50 puntos

Evaluación de la cultura Corporativa: 100 puntos

- Identificación de Presunciones Básicas: 35 ptos.
- Identificación de Posiciones culturales: 35 ptos.
- Evaluación de la Planeación Estratégica: 30 ptos.

Análisis del Clima Interno: 200 puntos

- Evaluación del Clima Interno: 140 ptos.
- Evaluación de los flujos de comunicación: 60 ptos.

Adecuación cultural

Clima interno

IMAGEN INTENCIONAL 150 ptos.

Valoración de la Imagen mediática: 50 puntos.

- Aparición en la TV.
- Intervenciones en la radio.
- Aparición en la prensa plana.

Evaluación de la Imagen en el entorno: 100 puntos

- Evaluación del Plan de Comunicación: 50 ptos.
- Valoración de las RRPP con el con el Público externo: 50 ptos.

Anexo No. 4

Entrevista al segmento de público integrado por instituciones rectoras y políticas.

Personal de contacto: -----

1. ¿Qué percepción tiene usted del cumplimiento que hace la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos de sus obligaciones sociales?
2. ¿Qué percepción tiene usted de la Imagen que posee la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos?
3. ¿Qué opinión le merece la gestión cultural que desarrolla la Escuela de Arte?
4. ¿En qué espacios o acciones concretas aprecia usted la presencia de la Escuela de Arte?
5. ¿Qué repercusión considera usted que tiene para la Imagen de su institución (Teatro “Tomás Terry, Museo Provincial, Galerías y demás) la presencia de los estudiantes de la Escuela de Arte en su programación artística?
6. ¿Qué recomendaciones podría ofrecer usted para el beneficio de la Imagen pública de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos?

Anexo No. 5: Documentos consultados.

DOCUMENTOS.	ESPECIALIDAD.	FECHA.
Actas de Consejos de Dirección.	-	Último jueves de cada mes: noviembre/ 2011, diciembre/ 2011, enero/ 2012, febrero/ 2012.
Actas de Consejos técnicos.	Música.	Primer viernes de cada mes: diciembre/2011, enero/ 2012, febrero/ 2012.
	Danza.	Primer jueves de cada mes: diciembre/2011, enero/ 2012, febrero/ 2012.
	Artes Plásticas.	Primer miércoles de cada mes: diciembre/2011, enero/ 2012, febrero/ 2012.
Colectivos de Cátedras.	Música.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignaturas teórico-musicales. • Piano complementario. (diciembre/ 2011, enero/ 2012).
	Danza.	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de la danza. • Folklore. (diciembre/ 2011, enero/ 2012).
	Artes Plásticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cátedra de I año. • Bidimensional: dibujo y pintura. (diciembre/ 2011, enero/ 2012).

Anexo No. 6: Evaluación del personal docente.

ESPECIALIDAD.	MB.	B.	R ó M.	TOTAL.
Música.	37	5	-	42
Danza.	3	4	-	7
Artes Plásticas.	9	-	-	9
Asistentes para el trabajo educativo.	-	3	-	4

Anexo No. 7

a) Resultados del proceso de captación de estudiantes para el Nivel Elemental de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.

DANZA 2011-2012:

Lugar.	Pruebas realizadas.	Aprobados.	Varones.	Presentados a Prueba física.	Aprobados.	Varones.
Municipios.	75	8	4	7	4	1
Municipio Cienfuegos.	317	36	5	32	7	1
Total.	392	44	9	39	10	2

(4to Grado)

Lugar.	Pruebas realizadas.	Aprobados en musicalidad.	Aprobados en Prueba física.	Seleccionados.
Municipio Cienfuegos.	944	52	30	17
Abreus.	55	2	2	2
Aguada.	73	6	6	4
Rodas.	10	1	-	-
Palmira.	26	8	8	7
Cruces.	48	4	4	2
Lajas.	21	1	-	-
Cumanayagua.	28	4	3	1
Sub-Total.	261	26	23	15
Total.	1205	78	53	32

MÚSICA 2011-2012 (2do Grado)

Lugar.	Pruebas realizadas.	Aprobados en musicalidad.	Aprobados en Prueba física.	Seleccionados.
Municipio Cienfuegos.	944	39	20	10

b). Resultados del proceso de captación de estudiantes para el Nivel Medio-Superior de la Academia de Artes Plásticas.

ARTES PLÁSTICAS 2012-2013 (9no Grado)

Lugar.	Pruebas realizadas en la 1ra Etapa.	Seleccionados.	Pruebas realizadas en la 2da Etapa	Seleccionados
Municipio Cienfuegos.	92	17	16	4
Abreus.	6	0	0	0
Aguada.	5	3	3	0
Rodas.	15	4	4	0
Palmira.	6	2	2	0
Cruces.	21	3	3	0
Lajas.	13	0	0	0
Cumanayagua.	18	5	4	0
Total.	176	34	32	4

Anexo No. 8: Muestra que denota la diversidad de actividades de extensión académica de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos y su impacto en el entorno.



Presentación de estudiantes de la especialidad de música. Graduación en el Teatro “Tomás Terry”. 2010.



Banda de Concierto de la Escuela de Arte “Benny Moré”.



Conjunto de guitarras de la Escuela de Arte “Benny Moré”.



Presentación de la Exposición colectiva de estudiantes de Artes Plásticas en la Farmacia del Boulevard.



Presentación de la Exposición colectiva de estudiantes de Artes Plásticas en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Médicas.



Exposición colectiva de estudiantes de Artes Plásticas en la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos.



Conversatorio con el artista de la plástica José Emilio Fuentes.



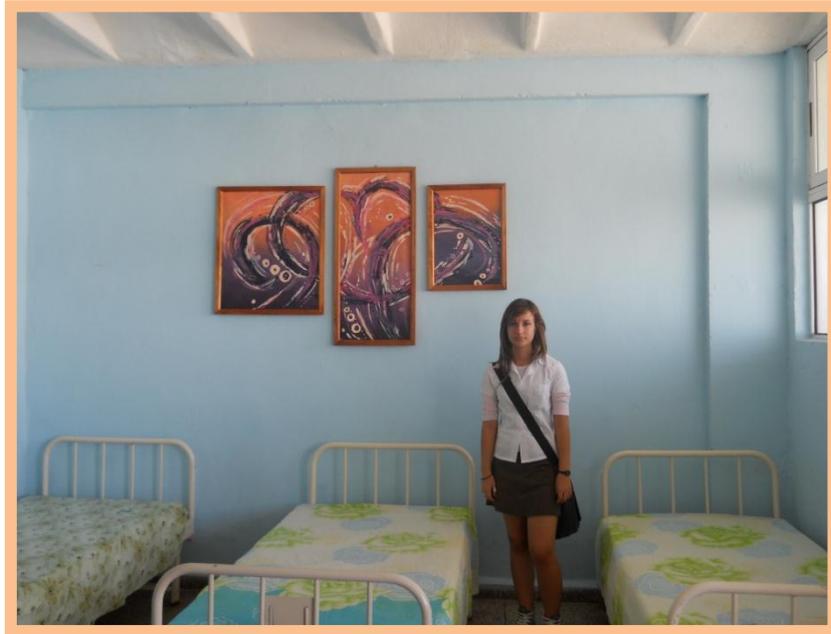
Salón de Estudiantes. Teatro de la Escuela / 2012.



Develación del cuadro de Fidel, trabajo de estudiantes donado a la Delegación del MININT.



Momento de entrega oficial de la ambientación de los locales del Centro Médico Psicopedagógico (Impedido Físico).



Estudiante de 2do año. Trabajo de ambientación en los dormitorios del Centro Médico Psicopedagógico (Impedido Físico).



Exposiciones de profesores y alumnos en la Galería Mateo Torriente /UNEAC.



Exposiciones de profesores y alumnos en la Galería Mateo Torriente /UNEAC.



Exposiciones de profesores y alumnos en Galerías.



Exposición colectiva de estudiantes de Artes Plásticas en la Sala “Ateneo” del Teatro “Tomás Terry”.



Muestra del consumo de obras de los estudiantes de la Academia de Artes Plásticas.



“Pintada por la Paz” colateral al salón La Picúa/ Boulevard cienfueguero 2011.



Estudiantes de la Academia en el Festival de Escultura Efímera / Playa Rancho Luna.



Performances e Intervenciones Públicas.



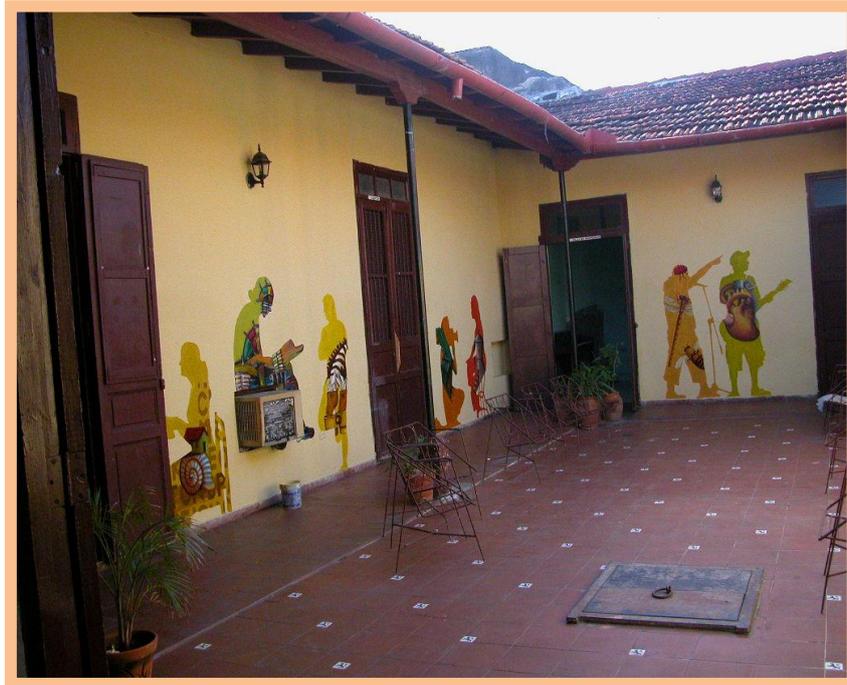
Performances e Intervenciones Públicas.



Gráfica Urbana.



Gráfica Urbana.



Trabajo de ambientación en el patio de la Casa del Joven Creador. AHS / Cienfuegos.



Trabajo de ambientación para parque infantil en el Reparto Pueblo Griffo, Cienfuegos.

Exposición Colectiva

PAZULO ENTRE NOSOTROS

Estudiantes Academia de Artes Plásticas de Cienfuegos, Cuba



3 de Mayo de 2012

VII Encuentro Internacional presencia de Paulo Freire

Hoy asistimos a la presentación en una muestra expositiva, la segunda de este tipo de evento, de los estudiantes pertenecientes a la Academia de Artes Plásticas de la Escuela de Artes Benny Moré en Cienfuegos. El propósito es lograr el acercamiento, de nuestros jóvenes artistas en formación, al mundialmente famoso pedagogo brasileño Paulo Freire, Maestro de América. Ellos lo hacen como mejor saben hacerlo, mediante el lenguaje visual.

La propuesta la conforman piezas disímiles en cuanto al empleo de técnicas y materiales que abarcan el dibujo, la pintura, el grabado y la caricatura personal. Dentro de esta diversidad de recursos expresivos se aprecia un elemento unificador, la imagen de Freire, llevada al lienzo y la cartulina por las manos de adolescentes que han empleado para ello los conocimientos y habilidades recién adquiridos y su imaginación creadora. El propósito ha sido alcanzado, nuestros estudiantes de Arte se han aproximado a Paulo Freire y le rinden, con esta muestra un sencillo homenaje a tan importante figura de la pedagogía latinoamericana.

Lic. Orlando Más Basulto

Relación de Participantes

Isbel Cruz Juvier	Yanelis Díaz Hernández
Héctor Guevara Delgado	Maxyixson Espino
Laura Sosa Sánchez	Luis A. Ruiz León
Elizabeth Telleria Ercia	Eilen Tato Terroba
Emilio Hernández	Reinier Aguila Hernández
Leandro Vázquez Martínez	Yusmary Yero Padrón
Mariana Acosta Hernández	Edgar Molina Marrero
Jennifer Delgado Brito	

Volante VII Encuentro Internacional presencia de Paulo Freire.



Acciones en la Semana de Trabajo Socialmente Útil / Cuatro Vientos. Cienfuegos.



Acciones en la Semana de Trabajo Socialmente Útil / Cuatro Vientos. Cienfuegos.



Acciones en la Semana de Trabajo Socialmente Útil / Cuatro Vientos. Cienfuegos.



Acciones en la Semana de Trabajo Socialmente Útil / Cuatro Vientos. Cienfuegos.



Acciones en la Semana de Trabajo Socialmente Útil / Cuatro Vientos. Cienfuegos.



Orquesta de Cámara de la Escuela de Arte “Benny Moré” en la Gira Nacional. Teatro Principal de Camagüey / 2011.



Orquesta de Cuerdas de la Escuela de Arte “Benny Moré” en la Reunión Nacional de Presidentes Provinciales de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS). Museo Provincial de Cienfuegos / Diciembre de 2011.

Anexo No. 9

REFLEXIONES
1 - RELACION CON LA NATURALEZA
La Escuela mantiene una proyección de cuidado hacia el medio ambiente evitando el vertimiento de desechos sólidos, el control epidemiológico y sanitario, así como la contaminación sónica (Creencia)
Los trabajadores de la Escuela le conceden gran significación el cumpl. de las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la contaminación del medio ambiente evitando el vertimiento de desechos sólidos, el control epidemiológico y sanitario, así como la contaminación sónica (Valor)
La Escuela cuenta con políticas, procedimientos y prácticas que le permiten el cumplimiento de sus objetivos institucionales en una relación armónica y de protección al medio ambiente. (Norma)
La Escuela sanciona a aquellos miembros que incumplen las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la contaminación del medio ambiente (Norma)
Los trabajadores de la Escuela se ocupan de mantener adecuadas condiciones higiénicas en el vertedero para evitar la contaminación con desechos sólidos (Comportamiento)
Los trabajadores de la Escuela organizan jornadas de trabajo voluntario para el embellecimiento e higienización de las áreas exteriores (Comportamiento)
Los trabajadores de la Escuela cumplen las políticas, procedimientos y prácticas medioambientales aunque con ello se ponga en riesgo del cumplimiento de alguno de sus objetivos institucionales. (Actitud)
2 - RELACION CON LA NATURALEZA DE LA REALIDAD Y LA VERDAD (tiempo/espacio)
La tendencia predominante en la Escuela en el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de las opiniones personales de los líderes y de los juicios establecidos por las autoridades jerárquicas (CNEArt) (Creencia)
La tendencia predominante en la Escuela en el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de datos objetivos, las opiniones de expertos y los resultados de investigaciones. (Creencia)
Los trabajadores de la Escuela valoran altamente las decisiones de la dirección porque consideran que éstas son el resultado del análisis profundo desarrollado mediante procesos consultivos en los que ellos también han aportado criterios y soluciones. (Valor_Dir. Partic.)
La dirección de la Escuela desarrolla procesos de consulta permanente con sus miembros con el objetivo de adoptar la decisión más eficiente y eficaz entre todos y con ello elevar los niveles de compromiso de aquellos con las metas de la organización (Norma)
Los representantes de los trabajadores de la Escuela participan permanentemente en los órganos de dirección y en las sesiones de trabajo de los órganos colegiados se debaten las demandas e insatisfacciones de los trabajadores (Norma)
Los trabajadores de la Escuela aceptan sinceramente las decisiones de la dirección porque reconocen que ellas son la expresión de un proceso participativo en el que se ha encontrado la mejor decisión posible. (Actitud)
Los trabajadores de la Escuela – con independencia de su jerarquía dentro del organigrama – se acercan con frecuencia a los dirigentes para proponer sugerencias que permitan mejorar el rendimiento del proceso formativo convencidos de que serán escuchados y de ser viables sus sugerencias, aplicadas. (Norma)

En la Escuela, la práctica más extendida para analizar los problemas es mediante métodos sistemáticos que permitan encontrar soluciones creativas tomando en consideración los órganos colegiados de dirección (Comportamiento)
En la Escuela, la práctica más extendida para analizar los problemas es mediante la prevalencia de los juicios establecidos por la autoridad jerárquica y las opiniones personales (Comportamiento)
Los trabajadores de la Escuela consideran que al adoptar las decisiones significativas la visión generalmente se orienta a la manera en que las cosas se hacían en el pasado. (Creencia)
Los trabajadores de la Escuela consideran que al adoptar las decisiones significativas la visión generalmente se orienta a la solución inmediata de los problemas (Creencia)
Los trabajadores de la Escuela consideran que al adoptar las decisiones significativas ésta generalmente se orienta hacia una visión estratégica de futuro, se trabaja para el mañana. (Creencia)
Los trabajadores de la Escuela creen que en la organización no importa tanto el tiempo empleado cómo lo que llega a hacerse. (Creencia)
Los trabajadores de la Escuela creen que el tiempo es dinero, por lo tanto hay que maximizar su utilización en función de la cantidad de cosas que deben hacerse (Creencia)
En la Escuela se trabaja todo el tiempo, prácticamente no se dispone de oportunidades para fomentar y desarrollar espacios sociales que permitan las relaciones humanas. (Comportamiento)
Los trabajadores de la Escuela creen que las mejores oficinas están destinadas a las personas que poseen mayor jerarquía o responsabilidades más significativas para la organización. (Creencia)
Los trabajadores de la Escuela sienten la distancia psicológica con respecto a aquellos que ocupan las posiciones jerárquicas superiores. (Creencia)
La mayoría de los trabajadores de la Escuela se siente a gusto con el espacio físico de su departamento y con las áreas de uso social. (Actitud)
3 - RELACION CON LA NATURALEZA DEL GENERO HUMANO
En la Escuela se estimula al crecimiento profesional y humano de sus trabajadores mediante el aprendizaje continuo y la motivación por la esencia de la actividad que realiza, así como por el profesionalismo y la calidad con que realice sus funciones. (Creencia)
En la Escuela se estimula el esfuerzo por la relación que existe entre las políticas de recompensas y castigos, especialmente por las asociaciones que ésta posee con las retribuciones salariales. (Creencia)
La Escuela cuenta con un Reglamento Disciplinario que contiene las disposiciones y obligaciones para todos los miembros y sus respectivas sanciones para los incumplimientos. (Norma)
La Escuela cuenta con un Reglamento para desarrollar todas las acciones de estímulo moral y material a los miembros. (Norma)
Los trabajadores de la Escuela sienten que la aplicación que se hace del Reglamento Disciplinario es útil para garantizar la disciplina y eficiencia, corregir las desviaciones en el comportamiento de los trabajadores. (Actitud)
Los trabajadores de la Escuela cumplen satisfactoriamente con el Reglamento Disciplinario porque consideran que las obligaciones que éste contiene son justas y garantizan un adecuado comportamiento de los trab. (Comportamiento)
Los dirigentes se preocupan de que los subordinados entiendan y hagan bien su trabajo, le conceden tiempo al aprendizaje de sus funciones en la Escuela (Comportamiento)
La Escuela procura que cada trabajador sea responsable de la profesionalidad y excelencia con que cada quien realiza sus labores. (Comportamiento)
En el análisis de los problemas que atañen a la Escuela con mucha frecuencia

la posición que adoptan algunos de los involucrados no es sincera (Comport)
Todos los trabajadores valoran altamente el profesionalismo con que son capaces de ejecutar todas sus acciones y la necesidad de mantener una política de mejora continua en el proceso formativo de la Escuela (Valor - excelencia - mejora continua)
Cada trabajador de la Escuela sabe que la actividad que realiza es importante para alcanzar los resultados y por ello no escatima esfuerzo para cumplir con excelencia y profesionalismo cada una de sus obligaciones. (Comport)
Los trabajadores de la Escuela no escatiman esfuerzos para cumplir con sus obligaciones porque saben que podrían ser sancionados como consecuencia de sus incumplimientos. (Comportamiento)
Los trabajadores de la Escuela se sienten comprometidos con realizar su trabajo con calidad, profesionalismo e introducir mejoras continuamente en los procesos de la organización. (Actitud)
Los trabajadores de la Escuela se mantienen actualizados en sus áreas de trabajo y sienten la necesidad de aportar soluciones novedosas y creativas a los problemas. (Actitud)
La Escuela se preocupa de hacer coincidir las metas personales y las de la institución, equilibrando los resultados y recompensas. (Norma)
En la Escuela se satisfacen a los miembros no sólo a través de la remuneración sino también creando un clima laboral satisfactorio. (Creencia-Motivacion)
Los trabajadores de la Escuela valoran altamente el compromiso moral que tienen con sus líderes, esto los impulsa a colaborar con todas las tareas y asumen esta relación moral como el sostén de la organización. (Valor)
Cuando hay un reto para la Escuela se enfatizan las alianzas de cooperación entre todos los miembros. (Comportamiento)
4 - RELACION CON LA NATURALEZA HUMANA FRENTE AL ENTORNO
Los trabajadores de la Escuela creen que lo primordial en la institución es la orientación a las tareas. (Creencia)
Los trabajadores de la Escuela creen que lo decisivo es la orientación al adecuado balance que integra los objetivos empresariales mediante las tareas, las relaciones humanas y los intereses personales. (Creencia)
Los trabajadores de la Escuela creen que la institución se orienta a la satisfacción de sus intereses personales. (Creencia)
Los trabajadores de la Escuela creen que lo primordial en la institución es la orientación a las relaciones humanas y familiares. (Creencia)
5 - SOBRE LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS
Relaciones con el poder
En la Escuela se cree que quienes tienen el poder ayudan a quienes no lo poseen. (Creencias)
En la Escuela se cree que el poder lo poseen quienes han demostrado más talento y han sido promovidos. (Creencias)
En la Escuela se cree que los jefes consideran que el poder está para ejercerlo (Cr. Aut)
En la Escuela se cree que el poder se comparte entre todos los miembros. (Cr)
En la Escuela se desarrollan sistemáticamente procesos consultivos que demuestran una dirección participativa (Comportamiento)
En la Escuela se cumplen todas las normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de los procesos participativos para la toma de decisiones.
(Normas)
Relaciones humanas

Las relaciones humanas dentro de la Escuela se construyen sobre la base del consenso entre líderes y seguidores quienes están moralmente comprometidos e identificados con la institución. (Creencia)
Las relaciones humanas dentro de la Escuela se sustentan en la defensa ante la autoridad. (Creencia)
Las relaciones humanas dentro de la Escuela se fundan alrededor de los grupos de trabajo para enfrentar tareas comunes. (Creencia)
Los miembros de la Escuela valoran el manejo adecuado de las relaciones personales y se preocupan por desarrollar alianzas de cooperación para cumplir con las metas institucionales. (Comportamiento)
La Escuela cuenta con normas que promueven la racionalidad y viabilidad de los procesos laborales cotidianos y la adopción de nuevas prácticas para respaldar la calidad del servicio que se ofrece. (Norma)
En la Escuela se estimula a los trabajadores que demuestran calidad y profesionalismo en su quehacer
Cada miembro de la Escuela reconoce que su trabajo debe orientarse a la satisfacción de las necesidades y demandas de los usuarios, por eso - con independencia de su posición jerárquica en el organigrama - se esfuerza por hacerlo con creatividad y complacencia.
La Escuela estimula y recompensa a quienes trabajan con profesionalismo y se esfuerzan en aras de la calidad, premia a quienes aportan sugerencias valiosas al desempeño eficiente de sus procesos.

REFLEXIONES	V	F	%	
1 - RELACION CON LA NATURALEZA				
La Escuela mantiene una proyección de cuidado hacia el medio ambiente evitando el vertimiento de desechos sólidos, el control epidemiológico y sanitario, así como la contaminación sónica (Creencia)	68	8	76	89,5
Los trabajadores de la Escuela le conceden gran significación el cumpl. de las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la contaminación del medio ambiente evitando el vertimiento de desechos sólidos, el control epidemiológico y sanitario, así como la contaminación sónica (Valor)	68	8	76	89,5
La Escuela cuenta con políticas, procedimientos y prácticas que le permiten el cumplimiento de sus objetivos institucionales en una relación armónica y de protección al medio ambiente. (Norma)	76	0	76	100,0
La Escuela sanciona a aquellos miembros que incumplen las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la contaminación del medio ambiente (Norma)	12	64	76	15,8
Los trabajadores de la Escuela se ocupan de mantener adecuadas condiciones higiénicas en el vertedero para evitar la contaminación con desechos sólidos (Comportamiento)	8	68	76	10,5
Los trabajadores de la Escuela organizan jornadas de trabajo voluntario para el embellecimiento e higienización de las áreas exteriores (Comportamiento)	4	72	76	5,3
Los trabajadores de la Escuela cumplen las políticas, procedimientos y prácticas medioambientales aunque con ello se ponga en riesgo del cumplimiento de alguno de sus objetivos institucionales. (Actitud)	6	70	76	7,9
2 - RELACION CON LA NATURALEZA DE LA REALIDAD Y LA VERDAD (tiempo/espacio)				
La tendencia predominante en la Escuela en el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de las opiniones personales de los líderes y de los juicios establecidos por las autoridades jerárquicas (CNEArt) (Creencia)	72	4	76	94,7
La tendencia predominante en la Escuela en el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de datos objetivos, las opiniones de expertos y los resultados de investigaciones. (Creencia)	4	72	76	5,3
Los trabajadores de la Escuela valoran altamente las decisiones de la dirección porque consideran que éstas son el resultado del análisis profundo desarrollado mediante procesos consultivos en los que ellos también han aportado criterios y soluciones. (Valor Dir. Partic.)	23	53	76	30,3
La dirección de la Escuela desarrolla procesos de consulta permanente con sus miembros con el objetivo de adoptar la decisión más eficiente y eficaz entre todos y con ello elevar los niveles de compromiso de aquellos con las metas de la organización (Norma)	20	56	76	26,3
Los representantes de los trabajadores de la Escuela participan permanentemente en los órganos de dirección y en las sesiones de trabajo de los órganos colegiados se debaten las demandas e insatisfacciones de los trabajadores (Norma)	22	54	76	28,9
Los trabajadores de la Escuela aceptan sinceramente las decisiones de la dirección porque reconocen que ellas son la expresión de un proceso participativo en el que se ha encontrado la mejor decisión posible. (Actitud)	23	53	76	30,3
Los trabajadores de la Escuela – con independencia de su jerarquía dentro del organigrama – se acercan con frecuencia a los dirigentes para proponer sugerencias que permitan mejorar el rendimiento del proceso formativo convencidos de que serán escuchados y de ser viables sus sugerencias, aplicadas. (Norma)	65	11	76	85,5

En la Escuela, la práctica más extendida para analizar los problemas es mediante métodos sistemáticos que permitan encontrar soluciones creativas tomando en consideración los órganos colegiados de dirección (Comportamiento)	8	68	76	10,5
En la Escuela, la práctica más extendida para analizar los problemas es mediante la prevalencia de los juicios establecidos por la autoridad jerárquica y las opiniones personales (Comportamiento)	68	76	76	89,5
Los trabajadores de la Escuela consideran que al adoptar las decisiones significativas la visión generalmente se orienta a la manera en que las cosas se hacían en el pasado. (Creencia)	0	76	76	0,0
Los trabajadores de la Escuela consideran que al adoptar las decisiones significativas la visión generalmente se orienta a la solución inmediata de los problemas (Creencia)	4	72	76	5,3
Los trabajadores de la Escuela consideran que al adoptar las decisiones significativas ésta generalmente se orienta hacia una visión estratégica de futuro, se trabaja para el mañana. (Creencia)	72	4	76	94,7
Los trabajadores de la Escuela creen que en la organización no importa tanto el tiempo empleado cómo lo que llega a hacerse. (Creencia)	76	0	76	100,0
Los trabajadores de la Escuela creen que el tiempo es dinero, por lo tanto hay que maximizar su utilización en función de la cantidad de cosas que deben hacerse (Creencia)	0	76	76	0,0
En la Escuela se trabaja todo el tiempo, prácticamente no se dispone de oportunidades para fomentar y desarrollar espacios sociales que permitan las relaciones humanas. (Comportamiento)	12	64	76	15,8
Los trabajadores de la Escuela creen que las mejores oficinas están destinadas a las personas que poseen mayor jerarquía o responsabilidades más significativas para la organización. (Creencia)	74	2	76	97,4
Los trabajadores de la Escuela sienten la distancia psicológica con respecto a aquellos que ocupan las posiciones jerárquicas superiores. (Creencia)	0	76	76	0,0
La mayoría de los trabajadores de la Escuela se siente a gusto con el espacio físico de su departamento y con las áreas de uso social. (Actitud)	26	50	76	34,2
3 - RELACION CON LA NATURALEZA DEL GENERO HUMANO				
En la Escuela se estimula al crecimiento profesional y humano de sus trabajadores mediante el aprendizaje continuo y la motivación por la esencia de la actividad que realiza, así como por el profesionalismo y la calidad con que realice sus funciones. (Creencia)	70	6	76	92,1
En la Escuela se estimula el esfuerzo por la relación que existe entre las políticas de recompensas y castigos, especialmente por las asociaciones que ésta posee con las retribuciones salariales. (Creencia)	6	70	76	7,9
La Escuela cuenta con un Reglamento Disciplinario que contiene las disposiciones y obligaciones para todos los miembros y sus respectivas sanciones para los incumplimientos. (Norma)	76	0	76	100,0
La Escuela cuenta con un Reglamento para desarrollar todas las acciones de estímulo moral y material a los miembros. (Norma)	76	0	76	100,0
Los trabajadores de la Escuela sienten que la aplicación que se hace del Reglamento Disciplinario es útil para garantizar la disciplina y eficiencia, corregir las desviaciones en el comportamiento de los trabajadores. (Actitud)	72	4	76	94,7
Los trabajadores de la Escuela cumplen satisfactoriamente con el Reglamento Disciplinario porque consideran que las obligaciones que éste contiene son justas y garantizan un adecuado comportamiento de los trab. (Comportamiento)	63	13	76	82,9
Los dirigentes se preocupan de que los subordinados entiendan y hagan bien su trabajo, le conceden tiempo al aprendizaje de sus funciones en la Escuela (Comportamiento)	58	18	76	76,3

La Escuela procura que cada trabajador sea responsable de la profesionalidad y excelencia con que cada quien realiza sus labores. (Comportamiento)	67	9	76	88,2
En el análisis de los problemas que atañen a la Escuela con mucha frecuencia la posición que adoptan algunos de los involucrados no es sincera (Comport)	4	72	76	5,3
Todos los trabajadores valoran altamente el profesionalismo con que son capaces de ejecutar todas sus acciones y la necesidad de mantener una política de mejora continua en el proceso formativo de la Escuela (Valor - excelencia - mejora continua)	76	0	76	100,0
Cada trabajador de la Escuela sabe que la actividad que realiza es importante para alcanzar los resultados y por ello no escatima esfuerzo para cumplir con excelencia y profesionalismo cada una de sus obligaciones. (Comport)	76	0	76	100,0
Los trabajadores de la Escuela no escatiman esfuerzos para cumplir con sus obligaciones porque saben que podrían ser sancionados como consecuencia de sus incumplimientos. (Comportamiento)	6	70	76	7,9
Los trabajadores de la Escuela se sienten comprometidos con realizar su trabajo con calidad, profesionalismo e introducir mejoras continuamente en los procesos de la organización. (Actitud)	72	4	76	94,7
Los trabajadores de la Escuela se mantienen actualizados en sus áreas de trabajo y sienten la necesidad de aportar soluciones novedosas y creativas a los problemas. (Actitud)	68	8	76	89,5
La Escuela se preocupa de hacer coincidir las metas personales y las de la institución, equilibrando los resultados y recompensas. (Norma)	72	4	76	94,7
En la Escuela se satisfacen a los miembros no sólo a través de la remuneración sino también creando un clima laboral satisfactorio. (Creencia-Motivacion)	28	48	76	36,8
Los trabajadores de la Escuela valoran altamente el compromiso moral que tienen con sus líderes, esto los impulsa a colaborar con todas las tareas y asumen está relación moral como el sostén de la organización. (Valor)	12	64	76	15,8
Cuando hay un reto para la Escuela se enfatizan las alianzas de cooperación entre todos los miembros. (Comportamiento)	24	52	76	31,6
4 - RELACION CON LA NATURALEZA HUMANA FRENTE AL ENTORNO				
Los trabajadores de la Escuela creen que lo primordial en la institución es la orientación a las tareas. (Creencia)	59	17	76	77,6
Los trabajadores de la Escuela creen que lo decisivo es la orientación al adecuado balance que integra los objetivos empresariales mediante las tareas, las relaciones humanas y los intereses personales. (Creencia)	9	67	76	11,8
Los trabajadores de la Escuela creen que la institución se orienta a la satisfacción de sus intereses personales. (Creencia)	5	71	76	6,6
Los trabajadores de la Escuela creen que lo primordial en la institución es la orientación a las relaciones humanas y familiares. (Creencia)	3	73	76	3,9

5 - SOBRE LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS

5 - SOBRE LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS				
Relaciones con el poder				
En la Escuela se cree que quienes tienen el poder ayudan a quienes no lo poseen. (Creencias)	6	70	76	7,9
En la Escuela se cree que el poder lo poseen quienes han demostrado más talento y han sido promovidos. (Creencias)	13	76	76	185,7
En la Escuela se cree que los jefes consideran que el poder está para ejercerlo (Cr. Aut)	57	19	76	75,0
En la Escuela se cree que el poder se comparte entre todos los miembros. (Cr)	0	76	76	0,0
En la Escuela se desarrollan sistemáticamente procesos consultivos que demuestran una dirección participativa (Comportamiento)	25	51	76	32,9
En la Escuela se cumplen todas las normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de los procesos participativos para la toma de decisiones. (Normas)	25	51	76	32,9
Relaciones humanas				
Las relaciones humanas dentro de la Escuela se construyen sobre la base del consenso entre líderes y seguidores quienes están moralmente comprometidos e identificados con la institución. (Creencia)	10	66	76	13,2
Las relaciones humanas dentro de la Escuela se sustentan en la defensa ante la autoridad. (Creencia)	3	73	76	3,9
Las relaciones humanas dentro de la Escuela se fundan alrededor de los grupos de trabajo para enfrentar tareas comunes. (Creencia)	63	13	76	82,9
Los miembros de la Escuela valoran el manejo adecuado de las relaciones personales y se preocupan por desarrollar alianzas de cooperación para cumplir con las metas institucionales. (Comportamiento)	76	0	76	100,0
La Escuela cuenta con normas que promueven la racionalidad y viabilidad de los procesos laborales cotidianos y la adopción de nuevas prácticas para respaldar la calidad del servicio que se ofrece. (Norma)	76	0	76	100,0
En la Escuela se estimula a los trabajadores que demuestran calidad y profesionalismo en su quehacer	17	59	76	22,4
Cada miembro de la Escuela reconoce que su trabajo debe orientarse a la satisfacción de las necesidades y demandas de los usuarios, por eso - con independencia de su posición jerárquica en el organigrama - se esfuerza por hacerlo con creatividad y complacencia.	41	35	76	53,9
La Escuela estimula y recompensa a quienes trabajan con profesionalismo y se esfuerzan en aras de la calidad, premia a quienes aportan sugerencias valiosas al desempeño eficiente de sus procesos.	17	59	76	22,4
	2242	2475		
	76			

Anexo No. 10

Estimado(a) compañero (a):

Gestionar estratégicamente los procesos comunicativos en las organizaciones exige profundizar en la configuración de la cultura organizacional. Para aproximarnos a la cultura organizacional de la Escuela de Arte “Benny Moré de la provincia Cienfuegos, resulta muy valiosa su opinión anónima porque será su sinceridad la que nos coloque en una mirada aportadora para el análisis.

Muchas gracias por su colaboración.

	Bajo	Medio	Alto
1.1 ¿Qué grado de conocimiento existe en la Escuela de los problemas de los usuarios del servicio que ésta ofrece?			
1.2 En su opinión qué nivel de solución existe en la Escuela para las demandas e insatisfacciones que plantean los públicos externos (usuarios del servicio que ofrece la institución)			
1.3 ¿Con cuánta rapidez se le ofrece respuesta a las demandas del usuario del servicio que ofrece la Escuela?			
1.4 En su opinión... la cantidad de recursos humanos dedicados a la atención a los usuarios del servicio de la Escuela es ...			
1.5 ¿Cómo es la formación de base y técnica del personal que ofrece los servicios para dar respuesta satisfactoria a las necesidades y demandas de los usuarios de la Escuela?			
1.6 ¿Qué nivel de conocimiento posee Ud. de las insatisfacciones fundamentales de los usuarios del servicio que ofrece la Escuela?			
1.7 En su opinión... ¿cuál es la exigencia de los controles de calidad al proceso formativo de la Escuela?			
1.8 ¿Qué capacidad de adecuación y flexibilidad tiene la Escuela para dar respuesta a las necesidades y demandas de los usuarios del servicio que ofrece la misma?			
	Bajo	Medio	Alto
2.1 ¿Qué grado de confianza tiene Ud. en los mandos de la Escuela para resolver los problemas que afectan el trabajo?			
2.2 ¿Qué grado de confianza tiene Ud. en los trabajadores de la Escuela para resolver los problemas que afectan el trabajo?			
2.3 ¿Cuál es el grado de confianza y consulta mutua entre jefes y subordinados en la Escuela para resolver los problemas que la afectan?			
2.4 En su opinión la calidad del trabajo en equipo en la Escuela es...			
2.5 En su opinión ¿existen criterios transparentes en las promociones y ascensos que se proponen en la Escuela?			
2.6 ¿Qué importancia se concede en la Escuela a la formación y capacitación de los mandos intermedios?			
2.7 ¿Qué importancia se concede en la Escuela a la formación y capacitación a los trabajadores?			

2.8 En su opinión cuánta atención muestra la Escuela por desarrollar la participación real de sus miembros en la toma de decisiones.			
	Bajo	Medio	Alto
3.1 ¿Qué disposición tienen los trabajadores de la Escuela para cumplir con los criterios de calidad en su trabajo?			
3.2 ¿Qué disposición tienen los trabajadores de la Escuela para la solución de imprevistos que afectan la calidad de su trabajo?			
3.3 ¿Qué conocimiento cree Ud. que tienen los mandos de la Escuela de los problemas que impiden el adecuado desenvolvimiento del trabajo y que atentan contra el cumplimiento de los objetivos propuestos?			
3.4 ¿Qué conocimiento cree Ud. que tienen los trabajadores de la Escuela de los problemas que impiden el adecuado desenvolvimiento del trabajo y que atentan contra el cumplimiento de los objetivos propuestos?			
3.5 En su opinión ¿qué nivel de definición poseen los objetivos de trabajo generales de la Escuela y los de las distintas áreas funcionales?			
3.6 En su opinión ¿mantiene la Escuela un estricto cumplimiento en el plazo de ejecución de las tareas?			
3.7 ¿Qué nivel de conocimiento poseen los trabajadores de la Escuela sobre los objetivos de trabajo generales y los de las distintas áreas funcionales?			
3.8 ¿Cómo se comporta la relación entre la retribución variable en función de los resultados derivados del servicio que ofrece la Escuela?			
	Bajo	Medio	Alto
4.1 ¿Cuál es la predisposición al aprendizaje y al cambio en la Escuela?			
4.2 ¿Posee la Escuela una mentalidad de experimentación para mejorar los procesos del servicio que oferta?			
4.3 En su opinión con qué nivel de liderazgo creativo cuenta la Escuela			
4.4 ¿Qué nivel de introducción de mejoras en los procesos y gestión de la innovación se verifica en la Escuela?			
4.5 ¿Qué nivel de importancia se le concede al área de Investigación y Desarrollo en el seno de la Escuela?			
4.6 En su opinión... la cantidad de recursos humanos responsabilizados con la mejora continua de la calidad y la gestión de la innovación en la Escuela es ...			
4.7 ¿Qué atención le concede la Escuela a la formación orientada a la innovación?			
4.8 ¿Considera Ud. que la Escuela toma en cuenta sus opiniones en el momento de introducir mejoras en los procesos del servicio que presta?			
	Bajo	Medio	Alto
5.1 ¿Existe una mentalidad de ahorro eficiente en la Escuela?			

5.2 ¿Se encuentra Ud. informado de los resultados económicos para poder contribuir desde su posición al ahorro en los costos?			
5.3 Se siente Ud. responsable de los resultados económicos de la Escuela, incluyendo los índices de costos.			
5.4 ¿Qué nivel de control existe en la Escuela sobre los programas y directrices que regulan los índices de costos?			
5.5 En su opinión ¿qué dominio poseen los trabajadores de la Escuela de los resultados económicos y particularmente de los índices de costos?			
5.6 ¿Cómo evalúa Ud. la eficiencia de los procesos de comunicación que se desarrollan en la Escuela en función de los resultados económicos y particularmente de los índices de costos?			
	Bajo	Medio	Alto
6.1 ¿Qué grado de implicación considera Ud. que tienen los trabajadores de la Escuela con los objetivos generales?			
6.2 ¿Cómo calificaría Ud. el grado de lealtad de los trabajadores con respecto a la Escuela?			
6.3 ¿Cuánto se siente Ud. tenido en cuenta en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo dentro de la Escuela?			
6.4 ¿Cree Ud. que entre los trabajadores de la Escuela existe una actitud/comportamiento constructivo ante los conflictos que se presentan?			
6.5 ¿Qué nivel de sacrificio personal están dispuestos a realizar los trabajadores de la Escuela para respaldar las preocupaciones expresadas por la dirección de la misma?			
6.6 ¿Qué nivel de solidaridad y cooperación interna existe entre las diferentes áreas funcionales de la Escuela?			
6.7 ¿Qué grado de compromiso considera Ud. que tienen los trabajadores de la Escuela para contribuir con sus opiniones a la solución de los problemas?			
6.8 ¿Qué nivel de sacrificio personal está dispuesto a realizar Ud. para respaldar las preocupaciones expresadas por la dirección de la Escuela?			
	Bajo	Medio	Alto
7.1 ¿Cree Ud. que en la Escuela se aplica el uso de la tecnología de manera extensiva a todos los niveles y ámbitos de la Escuela?			
7.2 ¿Qué nivel tecnológico posee la Escuela en cuanto a las instalaciones y procesos en comparación con instituciones similares?			
7.3 En su opinión cuál es la predisposición de la organización para asimilar la introducción de nuevas tecnologías en su gestión.			
7.4 ¿Qué nivel de inversiones en tecnología posee la Escuela?			
7.5 En su opinión ¿qué grado de utilización hace la Escuela de los argumentos tecnológicos para captar nuevos usuario?			
7.6 En su opinión... la cantidad de recursos humanos responsabilizados con la renovación tecnológica en la Escuela			

es ...			
7.7 ¿Qué nivel de disposición existe en la Dirección Provincial de Cultura en cuanto al liderazgo tecnológico?			
7.8 En su opinión la mirada de la Escuela hacia la adopción de nuevas tecnologías es de desconfianza			

Posiciones estrategicas dominantes	p	%			
I – Posicion ante el usuario del servicio que ofrece la Escuela			P. ante el usuario		
Grado de conocimiento de los problemas de los usuarios					
Bajo	0	0	Bajo	0	0
Medio	0	0	Medio	12	1,7
Alto	5	100	Alto	28	4,0
Nivel de solución para las demandas de los usuarios					
Bajo	0	0			
Medio	4	80			
Alto	1	20			
Rapidez se le ofrece respuesta a las demandas de los usuarios					
Bajo	0	0			
Medio	3	60			
Alto	2	40			
Cantidad de recursos humanos dedicados a la atención de los usuarios					
Bajo	0	100			
Medio	0	0			
Alto	5	0			
Formación técnica del personal para dar respuesta a las neces. de los					
Bajo	0	100			
Medio	0	0			
Alto	5	0			
Nivel de conocimiento posee Ud. de las insatisfacciones de los usuarios					
Bajo	0	100			
Medio	0	0			
Alto	5	0			
Cuál es la exigencia de los controles de calidad al proceso formativo de					
Bajo	0	100			
Medio	0	0			
Alto	5	0			
Capac de adecuación y flexibilidad de la org para dar Rpta a las nec de					
Bajo	0	0			
Medio	5	100			
Alto	0	0			
II – Posición ante el personal que labora en la Escuela			P. ante el personal		
Grado de confianza tiene Ud. en los dirigentes de la Escuela para resolver los problemas que afectan el trabajo?					
Bajo	0	0	Bajo	1	0,1
Medio	0	0	Medio	11	1,4
Alto	5	100	Alto	28	3,5
Grado de confianza tiene Ud. en los trabajadores de la Escuela para resolver los problemas que afectan el trabajo?					
Bajo	0	0			
Medio	0	0			
Alto	5	100			

Grado de confianza y consulta mutua entre jefes y subordinados para resolver los problemas que la afectan la Escuela					
Bajo	0	0			
Medio	0	0			
Alto	5	100			
Calidad del trabajo en equipo en la Escuela es ...					
Bajo	0	0			
Medio	1	20			
Alto	4	80			
Existencia de criterios transparentes en los ascensos en la Escuela?					
Bajo	0	0			
Medio	1	20			
Alto	4	80			
Import que se concede a la formación y capacitación a los mandos					
Bajo	0	0			
Medio	1	20			
Alto	4	80			
Importancia que se concede a la formación y capacitación a los					
Bajo	1	20			
Medio	3	60			
Alto	1	20			
Atención de la Escuela por desarrollar la participación real en la toma de					
Bajo	0	0			
Medio	5	100			
Alto	0	0			
III – Posición ante los resultados del servicio que ofrece la			P. ante los resultados del serv		
Disposición tienen los trabajadores para cumplir con los criterios de					
Bajo	0	0	Bajo	1	0,1
Medio	0	0	Medio	20	2,5
Alto	5	100	Alto	19	2,4
Disposición de los trabaj para solucionar los imprevistos q afectan la					
Bajo	0	0			
Medio	0	0			
Alto	5	100			
Conocimiento que tienen los dirigentes de la org sobre los probl que impiden el adecuado desenvolvimiento del trabajo y atentan contra el					
Bajo	0	0			
Medio	0	0			
Alto	5	100			
Conocimiento q tienen los trabajadores de la org sobre los probl que impiden el adecuado desenvolvimiento del trabajo y atentan contra el					
Bajo	0	0			
Medio	5	100			
Alto	0	0			

Nivel de claridad y precisión poseen los obj de trab gen de la org y los de las áreas func?					
Bajo	0	0			
Medio	4	80			
Alto	1	20			
Mantiene la organización un estricto cumplimiento en la ejecución de las					
Bajo	0	0			
Medio	3	60			
Alto	2	40			
Nivel de conocimiento poseen los trab sobre los obj de trab gen y los de					
Bajo	1	20			
Medio	3	60			
Alto	1	20			
Comportamiento de la relación entre la retribución que reciben los trabajad. y los resultados					
Bajo	0	0			
Medio	5	100			
Alto	0	0			
IV – Posición ante la mejora de los procesos y la innovación			P. ante la mejora de los proc		
Predisposición en la organización al aprendizaje y al cambio					
Bajo	2	40	Bajo	16	2,0
Medio	3	60	Medio	18	2,3
Alto	0	0	Alto	6	0,8
Mentalidad de experimentación para mejorar los procesos del servicio					
Bajo	2	40			
Medio	3	60			
Alto	0	0			
Nivel de liderazgo creativo posee la Escuela					
Bajo	0	0			
Medio	0	0			
Alto	5	100			
Nivel de introducción de las innovaciones se aplica en la Escuela?					
Bajo	0	0			
Medio	4	80			
Alto	1	20			
Nivel de importancia al área de Investigación y Desarrollo en la Escuela					
Bajo	2	40			
Medio	3	60			
Alto	0	0			
Cantidad de RRHH responsab con la mejora continua de la calidad y					
Bajo	4	80			
Medio	1	20			
Alto	0	0			
Atención se le concede a la formación orientada a la innovación					
Bajo	4	80			
Medio	1	20			
Alto	0	0			
La Escuela toma en cuenta sus opiniones en el momento de introducir mejoras en los procesos del servicio que presta					
Bajo	2	40			
Medio	3	60			
Alto	0	0			
V – Posición ante los costos.			P. ante los costos		
Existe una mentalidad de ahorro eficiente en la organización					
Bajo	2	40	Bajo	16	2,7
Medio	3	60	Medio	14	2,3
Alto	0	0	Alto	0	0,0
Informado sobre los resultados económicos para contribuir desde su					
Bajo	1	20			
Medio	4	80			
Alto	0	0			
Se siente responsable de los resultados econ de la Esc incluyendo los					
Bajo	3	60			
Medio	2	40			
Alto	0	0			

Nivel de control que existe en la Esc sobre las normativas que regulan					
Bajo	3	60			
Medio	2	40			
Alto	0	0			
Dominio poseen los miembros sobre los resultados económicos y los					
Bajo	4	80			
Medio	1	20			
Alto	0	0			
Eficiencia de la comunicación con respecto a los resultados econ e					
Bajo	3	60			
Medio	2	40			
Alto	0	0			
VI – Posición ante la Escuela		P. ante a Escuela			
Grado de implicación que tienen los trabajadores de la Esc con los					
Bajo	0	0	Bajo	0	0,0
Medio	0	0	Medio	12	1,5
Alto	5	100	Alto	28	3,5
Grado de lealtad de los trabajadores con respecto a la Escuela					
Bajo	0	0			
Medio	1	20			
Alto	4	80			
Se siente Ud. tenido en cuenta en la toma de decisiones relac. con su					
Bajo	0	0			
Medio	0	0			
Alto	5	100			
Entre los miembros existe un comportamiento constr ante los conflictos que se presentan					
Bajo	0	0			
Medio	5	100			
Alto	0	0			
Nivel de sacrificio para respaldar el cumplim de las tareas					
Bajo	0	0			
Medio	1	20			
Alto	4	80			
Nivel de solidaridad y cooperación interna existe entre las áreas					
Bajo	0	0			
Medio	5	100			
Alto	0	0			
Gr de comprom de los trabaj para contribuir con sus opiniones a la					
Bajo	0	0			
Medio	0	0			
Alto	5	100			
Nivel de sacrificio personal que está dispuesto a realizar para respaldar la dirección de la Escuela?					
Bajo	0	0			
Medio	0	0			
Alto	5	100			
VII – Posición ante la introducción de la tecnología		P. ante la tecnología			
Existe una orientación hacia la tecnología en todos los niveles y					
Bajo	5	100	Bajo	31	3,9
Medio	0	0	Medio	4	0,5
Alto	0	0	Alto	0	0,0
Nivel tecnológico en instalaciones y procesos que des en comparación					
Bajo	1	20			
Medio	4	80			
Alto	0	0			
Nivel de inversiones en tecnología posee la Escuela					
Bajo	5	100			
Medio	0	0			
Alto	0	0			
Grado de utilización hace la org de los argumentos tecn para captar					
Bajo	5	100			
Medio	0	0			
Alto	0	0			
Cantidad de RRHH responsabilizados con la renovación tecnológica					
Bajo	5	100			
Medio	0	0			
Alto	0	0			
Nivel de disposición en la Direccion Prov de Cultura que existe en cuanto al liderazgo tecnológico					
Bajo	5	100			
Medio	0	0			
Alto	0	0			
La mirada de la Escuela hacia la adopción de nuevas tecnologías es de desconfianza					
Bajo	5	100			
Medio	0	0			
Alto	0	0			
I – Posición ante el cliente					
II – Posición ante el personal.					
III – Posición ante los resultados del servicio y las producciones que ofertan.					
IV – Posición ante la mejora de los procesos y la innovación.					
V – Posición ante los costos.					
VI – Posición ante la empresa					
VII – Posición ante la introducción de la tecnología					

Anexo No.11

Estimado(a) compañero (a):

Gestionar estratégicamente los procesos comunicativos en las organizaciones exige profundizar en la configuración de la cultura organizacional. Para aproximarnos a la cultura organizacional de la Escuela de Arte “Benny Moré de la provincia Cienfuegos, resulta muy valiosa su opinión anónima porque será su sinceridad la que nos coloque en una mirada aportadora para el análisis.

Muchas gracias por su colaboración.

Indicación: Marque con una cruz una sola de las opciones de respuesta.

1. Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría por:

- mejor salario
- otro puesto
- no lo haría
- no lo he pensado

2. Los domingos me siento incómodo porque sé que al día siguiente tengo que iniciar otra semana de trabajo:

- no algunas veces muchas veces
- si

3. Cuando tengo que decir dónde trabajo:

- lo hago con orgullo
- lo hago con indiferencia
- prefiero no decir y cambio el tema
- lo hago con desagrado

4. Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo:

- las hago porque forman parte de mi contenido de trabajo y estoy obligado a hacerlo
- las hago porque forman parte de mi contenido y me gustan
- son una molestia
- las hago porque forman parte de mi contenido, me gustan y me permiten con su rediseño constante, desarrollar mis aptitudes.

5. La supervisión que recibo de mi jefe:

- me incomoda porque no le aporta sugerencias interesantes a mi trabajo
- me gusta, siento que se interesa en lo que hago y me aporta con su experiencia.
- me da igual si me supervisa o no
- me gusta, siento que se interesa en lo que hago pero no es capaz de aportarme nada.

6. El comportamiento habitual del líder de la organización:

- tiene como objetivo primordial garantizar que los miembros del grupo se encuentren altamente satisfechos, se mantenga la armonía y las buenas relaciones en el equipo.

___ ofrece posibilidades de participación pero sólo pone en práctica las opiniones y sugerencia de los demás sólo si están el servicio de las suyas.

___ estimula la participación de todos los miembros de la organización, acepta sugerencias para introducir cambios y modificaciones en el modo de desarrollar el trabajo, coordina procesos consultivos a todos los niveles y demuestra aprender de sus errores.

___ se orienta a la definición clara y detallada de cada una de las tareas a realizar para garantizar el éxito que implica su conclusión, deja poco margen a la innovación por parte de los miembros de la organización.

7. Mi espacio de trabajo es:

- agradable y cómodo
- incómodo y lleno de limitaciones
- con limitaciones pero me gusta
- desagradable

8. Si pudiera tomar otro trabajo, ganando lo mismo ¿lo tomaría?

- no, me siento satisfecho en este trabajo
- sí, inmediatamente lo haría
- no sé si lo haría
- lo pensaría y puede que lo tome

9. Considero que mi trabajo:

- aporta utilidad a la organización
- no es tan necesario para la organización
- aporta utilidad a la organización pero los directivos no lo advierten
- no sé si es importante

10. Cuando tengo una idea que considero puede beneficiar a la Escuela, yo:

- lo comunico inmediatamente
- a veces lo comunico, otras veces no, depende de las circunstancias
- me olvido de mis ideas, nunca serían tomadas en cuenta
- no me interesa comunicarlas

11. La organización brinda a sus trabajadores:

- un ambiente cómodo para trabajar
- sólo un lugar para trabajar
- un lugar que permite el desarrollo humano e intelectual
- sólo un lugar donde se pasa trabajo para trabajar

12. Para desarrollar el compromiso con las metas y objetivos de la organización se utiliza:

- la satisfacción a las necesidades de estima de los miembros
- las recompensas y los castigos
- las intimidaciones y la incertidumbre
- la participación en función de alcanzar objetivos estratégicos

13. ¿Le gusta que le reconozcan los esfuerzos y sacrificios que hace por los demás?

- no, yo puedo dar sin esperar nada a cambio.

- si, me gusta que me reconozcan lo que hago
- no me interesa si lo reconocen o no
- a veces, depende de la situación

14. La comunicación entre los jefes y subordinados en la organización generalmente fluye:

- de manera descendente
- en gran medida de manera descendente
- en gran medida descendente y ocasionalmente ascendente
- resulta equilibrado el flujo de comunicación descendente, ascendente y horizontal

15. Cuán exacta resulta la comunicación ascendente que se produce en la organización:

- casi nunca a veces a menudo
- casi
- siempre

16. Si otra organización me ofreciera el mismo trabajo e igualdad de facilidades de las que ahora dispongo, yo ...

- lo tomaría sin pensarlo
- sería una oportunidad para salir de esta organización
- no lo aceptaría
- tendría que tener motivos fuertes para aceptarlo

17. Mis compañeros, entre sí, son:

- Amables, colaboradores y profesionales
- Comprometidos en ayudarse entre todos
- Respetuosos pero indiferentes unos a otros
- Poco cuidadosos en el trato personal, aunque se colaboran en el trabajo.

18. Cuando tengo un problema laboral:

- Consulto con mi jefe y sé que va a ayudarme
- Me interesa mantener a mi jefe al margen y evito consultarle
- Consulto con mi jefe, aunque no siempre estoy seguro de su ayuda
- Intento resolverlo a mi manera y le consulto en última instancia

19. La relación que tengo con mi jefe es:

- Tensa y difícil Respetuosa pero distante
- Cordial y cómoda

20. La confianza que tengo en mis compañeros de trabajo es:

- mucha, porque confío en ellos
- sólo a algunos pocos le tengo confianza
- la mayoría no merecen mi confianza
- le tengo confianza a la mayoría de ellos

21. Mi jefe ¿me deja tomar decisiones?

- sólo cuando no son tan importantes
- a veces debo consultarle al jefe
- siempre debo consultarle al jefe

puedo tomar las que competen a mis funciones sin que necesariamente tenga que consultarle.

22. Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi puesto de trabajo:
 si no a veces depende de mi voluntad

23. El trabajo que yo hago dentro de la organización:
 contribuye al desarrollo de nuestra economía
 sólo contribuye al desarrollo de la organización
 ayuda a mi desarrollo como persona
 no contribuye con nada ni con nadie

24. Esta organización es:
 un lugar agradable para trabajar
 un lugar incómodo para trabajar
 me da igual, sólo trabajo aquí
 un lugar hostil para trabajar

25. Cuando los miembros de la organización tienen opiniones sobre su gestión:
 con mucha frecuencia son tomadas en cuenta como oportunidades de mejora
 algunas veces son tomadas en cuenta
 las escuchan pero no las ponen en práctica, generalmente consideran que no es el momento oportuno para ejecutar la propuesta
 ni siquiera las toman en cuenta

26. Asisto puntualmente a mi trabajo, porque:
 me gusta llegar puntual
 debo cumplir con un horario establecido
 si llego tarde me descuentan y afectan mi estimulación
 no sería buen ejemplo para los demás

27. La práctica de toma de decisiones en la organización generalmente, se orienta fundamentalmente a:
 el cuidado de los sentimientos de los colaboradores atendiendo al mantenimiento de la armonía y las buenas relaciones humanas, porque se considera que los miembros de la organización son el activo más valioso.
 la fijación de metas para el grupo pero sin delegar a todos los niveles porque el proceso de dirección radica en personas claves que constituyen un centro de poder ejecutivo
 la planificación detallada de las tareas y funciones, las metas específicas y los procedimientos para alcanzarlas con lo que se establecen claros patrones de trabajo, por lo que se garantiza el éxito de la actividad a partir del énfasis en la planificación, organización y control.
 el ejercicio del trabajo de equipo a todos los niveles para que la responsabilidad sea compartida, posibilitando el desarrollo de una cultura de profesionalidad sustentada en el diálogo y el debate

28. La información que me pide mi jefe inmediato superior ...

me ocupo de presentarla con calidad y casi nunca tengo que hacerle cambios

la entrego completa, aunque a veces necesita cambios

a veces por entregarla a tiempo, requiere correcciones posteriores

la hago como me parece y a mi jefe, de todas formas, la acepta

29. La mayoría de mis compañeros de trabajo son:

muy trabajadores pero desinteresados por los demás

amistosos y colaboradores pero poco profesionales

muy profesionales y humanos

muy profesionales pero poco cuidadosos en el manejo adecuado de las relaciones interpersonales.

30. En general, considero que la organización, da a sus empleados el trato que se merecen:

sí no casi nunca sólo cuando lo conviene a la Empresa

31. Cuando hay puestos vacíos que yo quisiera ocupar, ¿cómo se ocupan?

contratan a nuevos empleados

ascienden a empleados antiguos sólo atendiendo a sus años de servicio

escogen a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio

escogen a cualquiera espontáneamente

32. Cuando me dan responsabilidades ajenas a mis obligaciones, cumplo con ellas:

sólo si no interfieren con mis obligaciones y no afectan mis horarios

sólo si me lo van a reconocer económicamente

sólo porque me plantearon la exigencia y debo cumplir

las tomo con entusiasmo y las aprecio como una oportunidad para el aprendizaje

33. Trabajar en esta organización, me produce:

disgusto, estoy aquí por necesidad

orgullo y satisfacción, me gusta lo que hago

indiferencia, sólo trabajo aquí

34. Si me ofrecieran otro trabajo:

lo tomaría sin pensarlo dos veces

sólo me iría si me ofrecieran algo mejor de lo que tengo

por nada del mundo me iría a trabajar a otro lugar

me iría si tuviera las mismas prestaciones y recompensas que tengo en este lugar

35. Lo que más me gusta de trabajar en esta organización es:

resulta un lugar estable para trabajar

mis compañeros y jefes hacen que todo sea agradable aquí

es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento profesional

las posibilidades de aprendizaje inherentes a la gestión de la Escuela

36. Considero que mi jefe es:

a quien le gusta tener el control pero acepta sugerencias

- quien me aporta con sus sugerencias para que mi trabajo mejore
- quien me da libertad absoluta para trabajar porque no tiene mucho que aportar
- siempre busca errores y nada le parece bien

37. Cuando me asignan una tarea que no he hecho antes:

- mi jefe nunca me deja de supervisar y me critica constantemente
- me orienta cuando sabe que lo necesito
- sólo me dice qué es lo que tengo que hacer y se olvida de mí
- me enseña pero permite que desarrolle mis capacidades

38. Cada vez que se me ocurre una idea que puede mejorar el rendimiento de mi trabajo:

- me quedo callado, no importa lo que yo piense porque no me escuchan
- lo comento con mis compañeros esperando que alguno se lo diga al jefe
- se lo digo a mi jefe con la seguridad de que en el momento oportuno se aplicarán
- se lo digo a mi jefe pero sin mucha convicción de que se apliquen mis sugerencias

39. En su opinión ¿cómo se siente Ud. tratado en la organización?

- en otras organizaciones he sido mejor tratado
- me siento bien tratado
- me han tratado mejor que en otras organizaciones
- en esta organización tratan a unos mejor que a otros

40. Lo que mantiene apegado a esta organización es:

- el salario y sistema de retribución que posee
- el estilo de liderazgo que me permite mantener alta mi autoestima porque me siento útil y motivado por la actividad que realizo
- mis compañeros de trabajo que son muy solidarios y preocupados unos por otros
- la satisfacción que siento por el trabajo que realizo

41. Según su opinión cuanta confianza manifiestan los jefes de la organización en sus subordinados:

- ninguna
- alguna
- bastante
- total

42. A qué nivel se toman las decisiones en la organización:

- generalmente arriba del todo
- las importantes al más alto nivel, hay algo de delegación y mucho control
- las importantes al más alto nivel, las menos importantes a nivel inferior
- a todos los niveles se tienen facultades para tomar las decisiones de su competencia y en el proceso se desarrolla con buena integración

43. Se corresponsabiliza a los miembros de la organización con las decisiones que afectan su trabajo

- Casi nunca
- A veces se les consulta
- Casi siempre se les consulta

Siempre se les consulta

44. Considera Ud. que el modo en que se toman las decisiones en la organización contribuye a motivar a sus miembros:

- Nada
- Poco
- Algo
- Mucho

45. En su opinión, cómo aceptan los miembros de la organización las comunicaciones emitidas por los superiores:

- con sospecha
- con indiferencia
- con cautela
- se aceptan sinceramente

AUTONOMIA				
	Resp.	%	Real	Plan.
La supervisión que recibo de mi jefe:				
me incomoda pq no le aporta sugerencias a mi trabajo	5	6,58		
me gusta, siento que se interesa en lo que hago y me aporta con su experiencia	5	6,58		3.00
me da igual, si me supervisa o no	57	75,00	0.00	
me gusta, siento que se interesa en lo que hago pero no es capaz de aportarme nada	9	11,84		
Mi jefe me deja tomar decisiones.				
sólo cuando no son importantes	0	0,00		
a veces debo consultarle a mi jefe	62	81,58	0.00	
siempre debo consultarle al jefe	0	0,00		
puedo tomar las q competen a mis fx sin q necesariamente tenga q consultarle	14	18,42		3.00
Considero que mi jefe es				
a quien le gusta tener el control pero acepta sugerencias	65	85,53	0.00	
quien me aporta con sus sugerencias para que mi trabajo mejore	11	14,47		3.00
quien me da libertad absoluta para trabajar porque no tiene mucho que aportar	0	0,00		
siempre busca errores y nada le parece bien	0	0,00		
Cuando me asignan una tarea que nunca he hecho antes:				
mi jefe nunca me deja de supervisar y me critica constantemente	0	0,00		
me orienta cuando sabe que lo necesito	65	85,53	0.00	
sólo me dice que es lo que tengo que hacer y se olvida de mi	4	5,26		
me enseña pero permite que desarrolle mis capacidades	7	9,21		3.00
IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION				
Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría por:				
mejor salario	70	92,11	0.00	
otro puesto	6	7,89		
no lo haría	0	0,00		6.5
no lo he pensado	0	0,00		
Cuando tengo que decir donde trabajo.				
lo hago con orgullo	76	100,00	3.00	3.00
lo hago con indiferencia	0	0,00		
Prefiero no decir y cambio el tema	0	0,00		
lo hago con desagrado	0	0,00		
Trabajar en esta organización, me produce				
disgusto, estoy aquí por necesidad	0	0,00		
orgullo y satisfacción, me gusta lo que hago	69	90,79	3.00	3.00
indiferencia, sólo trabajo aquí	7	9,21		
Si me ofrecieran otro trabajo.				
lo tomaría sin pensarlo dos veces	20	26,32		
sólo me iría si me ofrecieran algo mejor de lo que tengo	52	68,42	0.00	
por nada del mundo me iría a trabajar a otro lugar	4	5,26		6.5
me iría si tuviera las mismas prestaciones y recompensas que tengo en este lugar	0	0,00		
Lo que mas me gusta de trabajar en esta organización:				
resulta un lugar estable para trabajar	23	30,26		
mis compañeros y jefes hacen que todo sea agradable aquí	0	0,00		
es una organizacion que brinda oportunidades de crecimiento profesional	53	69,74	3.00	3.00
las posibilidades de aprendizaje inherentes a la gestión de la Escuela	0	0,00		

MOTIVACION				
Los domingos me siento incomodo:				
no	69	90,79	3,00	3,00
algunas veces	7	9,21		
muchas veces	0	0,00		
si	0	0,00		
Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo				
las hago porque forman parte de mi contenido de trabajo y estoy obligado a hacerlo	22	28,95		
las hago porque forman parte de mi contenido de trabajo y me gustan	0	0,00		
son una molestia	0	0,00		
las hago porque forman parte de mi contenido de trabajo, me gustan y me permiten desarrollo	54	71,05	3,00	3,00
Si pudiera tomar otro trabajo, ganando lo mismo, lo tomaría?				
no, me siento satisfecho en este trabajo	67	88,16	6,50	6,50
si, inmediatamente lo haria	0	0,00		
no se si lo haria	3	3,95		
lo pensaría y puede que lo tome	6	7,89		
Cuando tengo una idea que considero puede beneficiar a la Escuela				
lo comunico inmediatamente	8	10,53		3,00
a veces lo comunico, otras veces no, depende de las circunstancias	57	75,00	0,00	
me olvido de mis ideas, nunca serían tomadas en cuenta	7	9,21		
no me interesa comunicarlas	4	5,26		
Si otra organización me ofreciera el mismo trabajo e igualdad de facilidades:				
lo tomaría sin pensarlo	20	26,32		
sería una oportunidad para salir de esta organización	0	0,00		
no lo aceptaría	4	5,26		6,50
tendría que tener motivos fuertes para aceptarlo	52	68,42	0,00	
Lo que me mantiene apegado a esta organizacion es:				
el salario y sistema de retribución que posee	6	7,89		
el estilo de liderazgo que me permite mantener alta mi autoestima pq me siento util	0	0,00		
mis compañeros de trabajo que son muy solidarios y preocupados unos por otros	53	69,74	0,00	
la satisfaccion que siento del trabajo que realizo	17	22,37		3,00
PERCEPCION GENERAL				
Mi espacio de trabajo es:				
agradable y cómodo	8	10,53		3,00
incómodo y lleno de limitaciones	20	26,32		
con limitaciones pero me gusta	46	60,53	0,00	
desagradable	2	2,63		
Considero que mi trabajo:				
aporta utilidad a la organización	76	100,00	3,00	3,00
no es tan necesario a la organización	0	0,00		
aporta utilidad a la organización pero los directivos no lo advierten	0	0,00		
no sé si es importante	0	0,00		
La organización brinda a sus trabajadores:				
un ambiente cómodo para trabajar	8	10,53		
sólo un lugar para trabajar	18	23,68		
un lugar que permite el desarrollo humano e intelectual	36	47,37	3,00	3,00
sólo un lugar donde se pasa trabajo para trabajar	14	18,42		
El trabajo que yo hago dentro de la organización				
contribuye al desarrollo de nuestra sociedad	58	76,32	3,00	3,00
sólo contribuye al desarrollo de la organización	0	0,00		
me ayuda a mi desarrollo como persona	18	23,68		
no contribuye con nada ni con nadie	0	0,00		
Esta organización es				
un lugar agradable para trabajar	44	57,89	3,00	3,00
un lugar incomodo para trabajar	14	18,42		
me da igual, solo trabajo aquí	18	23,68		
un lugar hostil para trabajar	0	0,00		
Considero que la Escuela da a sus empleados el trato que merecen				
si	8	10,53		3,00
no	22	28,95		
casi nunca	34	44,74	0,00	
solo cuando le conviene a la institucion	12	15,79		
En su opinión ¿cómo se siente Ud. tratado en la Escuela?				
en otras organizaciones he sido mejor tratado	7	9,21		
me siento bien tratado	6	7,89		3,00
me han tratado mejor que en otras organizaciones	0	0,00		
en esta organización tratan a unos mejor que a otros	63	82,89	0,00	

RECONOCIMIENTO				
Le gusta que le reconozcan los esfuerzos y sacrificios				
no, yo puedo dar sin esperar nada a cambio	0	0,00		
si, me gusta que me reconozcan lo que hago	67	88,16	3,00	3,00
no me interesa si lo reconocen o no	9	11,84		
a veces, depende de la situación	0	0,00		
Cuando los miembros de la org tienen opiniones sobre la gestión de la Escuela:				
con mucha frecuencia son tomadas en cuenta como oportunidades de mejoras	0	0,00		3,00
algunas veces son tomadas en cuenta	13	17,11		
las escuchan pero no las ponen en práctica, gen. consideran q no es el momento oportuno	54	71,05	0,00	0,00
ni siquiera las toman en cuenta	9	11,84		
Cuando hay puestos vacios que yo quisiera ocupar ¿Cómo se ocupan?				
contratan nuevos empleados	44	57,89	0,00	
ascienden a los antiguos sólo atendiendo a sus años de servicios	0	0,00		
escogen a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio	32	42,11		3,00
escogen espontáneamente a cualquiera	0	0,00		
Cuando se me ocurre una idea q puede mejorar el rendimiento de mi trabajo				
me quedo callado, no importa lo que yo piense porque no me escuchan	4	5,26		
lo comento con mis compañeros esperando que alguno se lo diga al jefe	47	61,84	0,00	
se lo digo a mi jefe con la seguridad de que en el momento oportuno se aplicarán	18	23,68		3,00
se lo digo a mi jefe pero sin mucha convicción de que se apliquen mis sugerencias	7	9,21		
RELACIONES INTERPERSONALES				
Mis compañeros entre si son:				
amables, colaboradores y profesionales	41	53,95	3,00	3,00
comprometidos en ayudarse entre todos	26	34,21		
respetuosos pero indiferentes unos de otros	9	11,84		
poco cuidadosos en el trato personal, aunque se colaboran en el trabajo	0	0,00		
Cuando tengo un problema laboral:				
consulto con mi jefe y se que va a ayudarme	9	11,84		3,00
me interesa mantener a mi jefe al margen y evito consultarle	11	14,47		
consulto con mi jefe, aunque no siempre estoy seguro de su ayuda	39	51,32	0,00	
intento resolverlo a mi manera y le consulto sólo en última instancia	17	22,37		
La relacion que tengo con mi jefe es:				
tensa y dificil	0	0,00		
respetuosa pero distante	59	77,63	0,00	
cordial y comoda	17	22,37		3,00
La confianza que tengo en mis compañeros de trabajo es:				
mucha, porque confio en ellos	11	14,47		
sólo a algunos pocos le tengo confianza	9	11,84		
la mayoría no merecen mi confianza	6	7,89		
le tengo confianza a la mayoría de ellos	50	65,79	3,00	3,00
La mayoría de mis compañeros de trabajo son:				
muy trabajadores pero desinteresados por los demas	9	11,84		
amistosos y colaboradores pero poco profesionales	0	0,00		
muy profesionales y humanos	14	18,42		3,00
muy profesionales pero poco cuidadosos en el manejo adecuado de las relac interspers	53	69,74	0,00	
RESPONSABILIDAD				
Me hago cargo de todas las act q realizo en mi puesto de trabajo				
si	63	82,89	3,00	3,00
no	0	0,00		
a veces	13	17,11		
depende de mi voluntad	0	0,00		
Asisto puntualmente a mi trabajo				
me gusta llegar puntual	0	0,00		3,00
debo cumplir con un horario establecido	62	81,58	0,00	
si llego tarde me descuentan y afectan mi estimulacion	14	18,42		
no sería un buen ejemplo para los demas	0	0,00		
La informacion que me pide mi jefe inmediato superior:				
me ocupo de presentarla con calidad y casi nunca tengo que hacerle cambios	63	82,89	3,00	3,00
la entrego completa, aunque a veces necesita cambios	7	9,21		
a veces por entregarla a tiempo, requiere correcciones posteriores	6	7,89		
la hago como me parece y mi jefe, de todas formas, la acepta	0	0,00		
Cuando me dan responsabilidades ajenas a mis obligaciones, cumplo con ellas:				
sólo si no interfieren con mis obligaciones y no afectan mis horarios	54	71,05	0,00	
sólo si me lo van a reconocer económicamente	0	0,00		
solo porque me plantearon la exigencia y debo cumplir	19	25,00		
las tomo con entusiasmo y las aprecio como una oportunidad para el aprendizaje	3	3,95		

LIDERAZGO				
El comportamiento habitual del líder de la organización:				
tiene como objetivo garantizar la alta satisfacción y las buenas relaciones en el equipo	19	25,00		
ofrece posibilidades de particip pero sólo practica las sugerencias al serv de las suyas	57	75,00	0,00	
estimula la participación, acepta sugerencias para intr cambios, coord proc y aprende de sus erro	0	0,00	3,00	3,00
se orienta a la definicion clara de las tareas, deja poco margen a la innovación	0	0,00		
La toma de decisiones se orienta fundamentalmente a:				
el cuidado de los sentimientos de los colaboradores manteniendo las buenas relaciones humanas	22	28,95	0,00	
fijación de metas pero sin delegar pq el proceso de direccion radica en personas claves	43	56,58		
planif detallada de las tareas y fx, metas y procedimientos, con énfasis en la planif, org y control	0	0,00		
ejercicio del trabajo en equipo a todos los niveles, cult de prof sustentada en el diálogo y el debate	11	14,47		3,00
ESTILOS DE DIRECCIÓN				
Cuanta confianza manifiestan los jefes con respecto a los subordinados:				
ninguna	0	0,00		
alguna	55	72,37	0,00	
bastante	15	19,74		
total	6	7,89		3,00
A que nivel se toman las decisiones en la organización				
generalmente arriba del todo	59	77,63	0,00	
las importantes al más alto nivel, hay algo de delegación y mucho control	0	0,00		
las importantes al más alto nivel, las menos importantes a nivel inferior	17	22,37		
a todos los niveles existe facultad para tomar las decisiones de su competencia y el proc esta int	0	0,00		3,00
Corresponsabilidad de los miembros de la org con las decisiones que afectan su trabajo				
casi nunca	51	67,11	0,00	
a veces se les consulta	17	22,37		
casi siempre se les consulta	0	0,00		
siempre se les consulta	8	10,53		3,00
Para desarrollar el compromiso con las metas y obj de la org se utiliza				
la satisfaccion a las necesidades de estima de los miembros	19	25,00		
las recompensas y los castigos	0	0,00		
las intimidaciones y la incertidumbre	0	0,00		
la participacion en funcion de alcanzar objetivos estratégicos	57	75,00	3,00	3,00
Cree Ud. que el modo en que se toman las decisiones en la org motiva a sus miembros				
nada	0	0,00		
poco	58	76,32	0,00	
algo	18	23,68		
mucho	0	0,00		3,00
COMUNICACIÓN				
La comunicación e/ jefes y subordinados generalmente fluye:				
de manera descendente	16	21,05		
en gran medida de manera descendente	53	69,74	0,00	
en gran medida de manera descendente y ocasionalmente ascendente	7	9,21		
resulta equilibrado el flujo de comunicación descendente, ascendente y horizontal	0	0,00		20,00
Cuan exacta es la comunicación ascendente que se produce en la org				
casi nunca	0	0,00		
a veces	4	5,26		
a menudo	9	11,84		
casi siempre	63	82,89	0,00	20,00
Cómo aceptan los miembros de la org. las comun emitidas por sus superiores				
con sospecha	0	0,00		
con indiferencia	63	82,89	0,00	
con cautela	0	0,00		
se aceptan sinceramente	13	17,11		20,00

Anexo No. 12

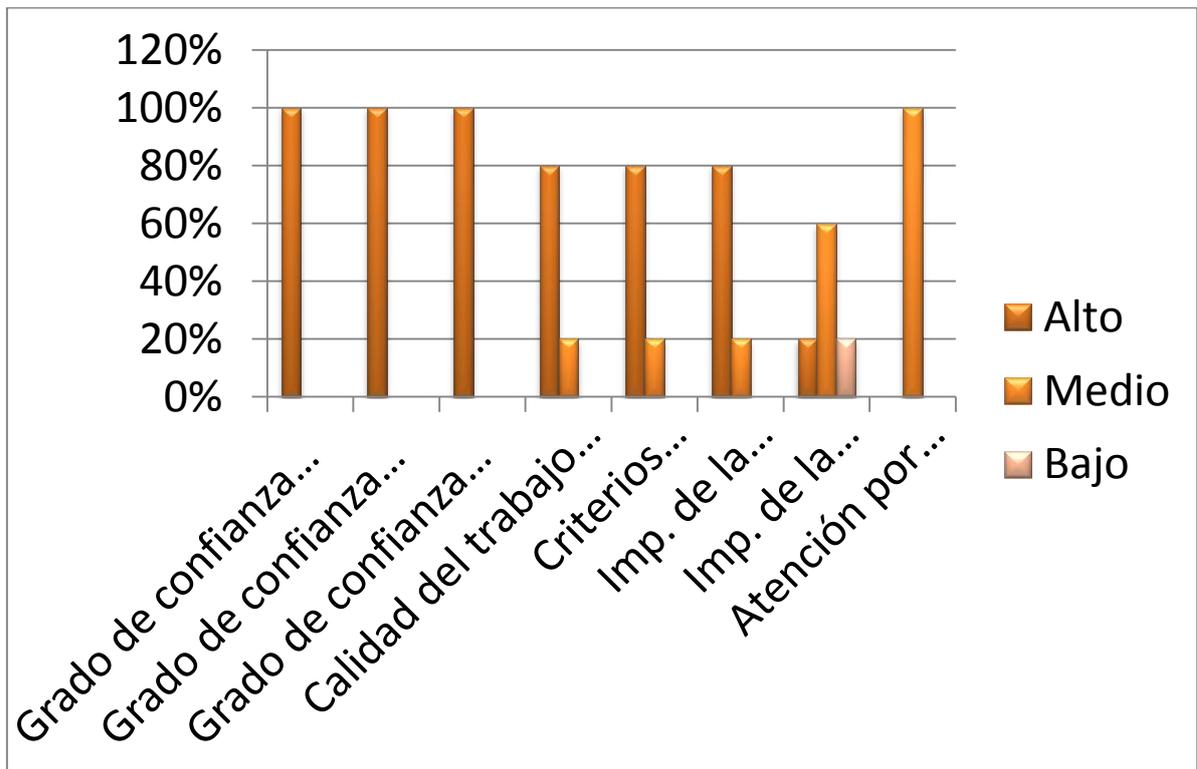


Gráfico 1: Resultados de los diferentes ítems en la Posición ante el personal.

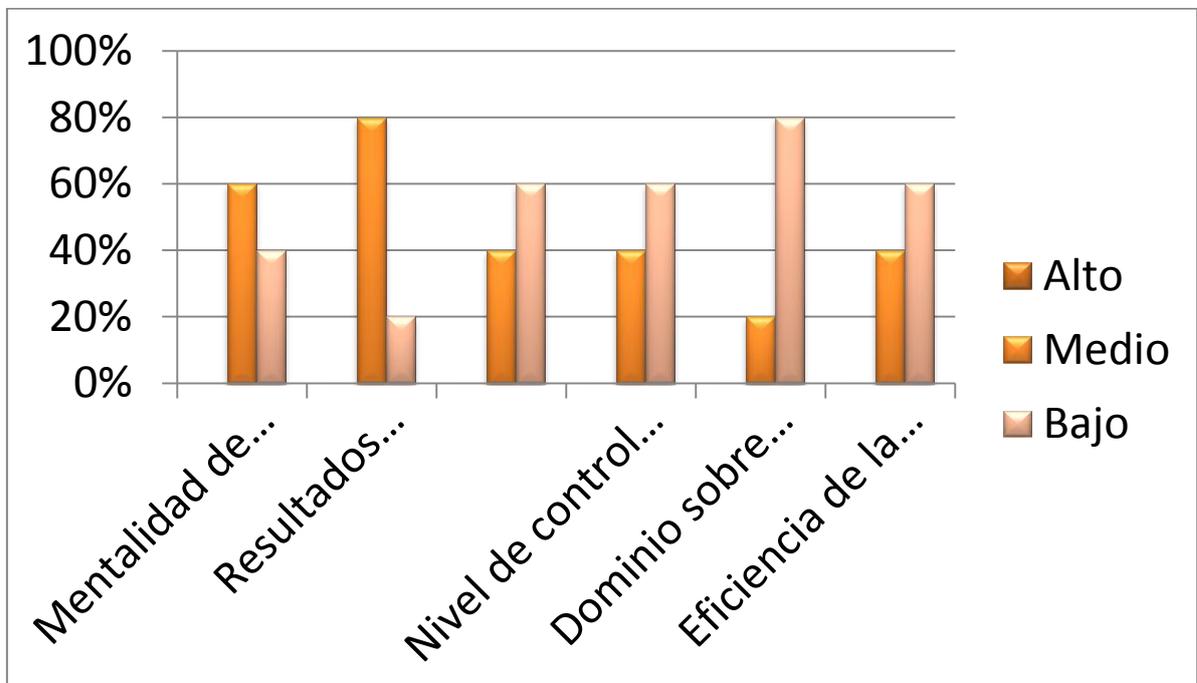


Gráfico 2: Resultados de los diferentes ítems en la orientación a los costos.

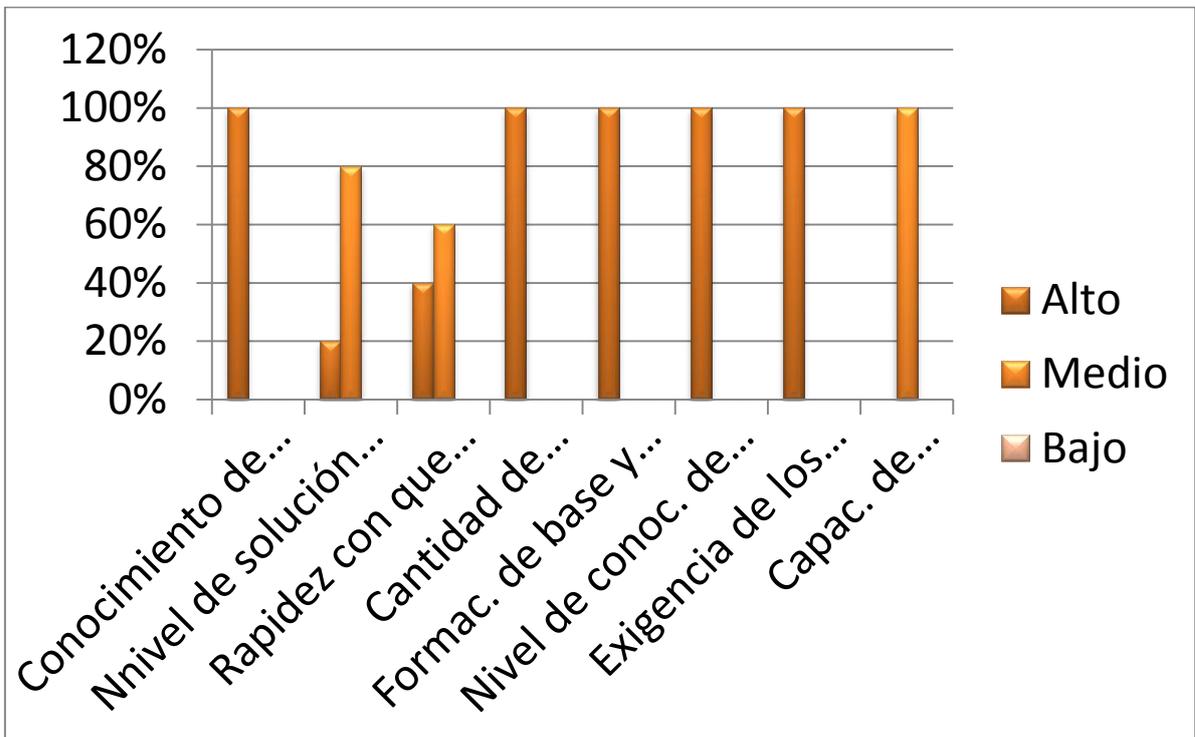


Gráfico 3: Resultados de los diferentes ítems en la Posición ante el usuario del servicio que ofrece la Escuela.

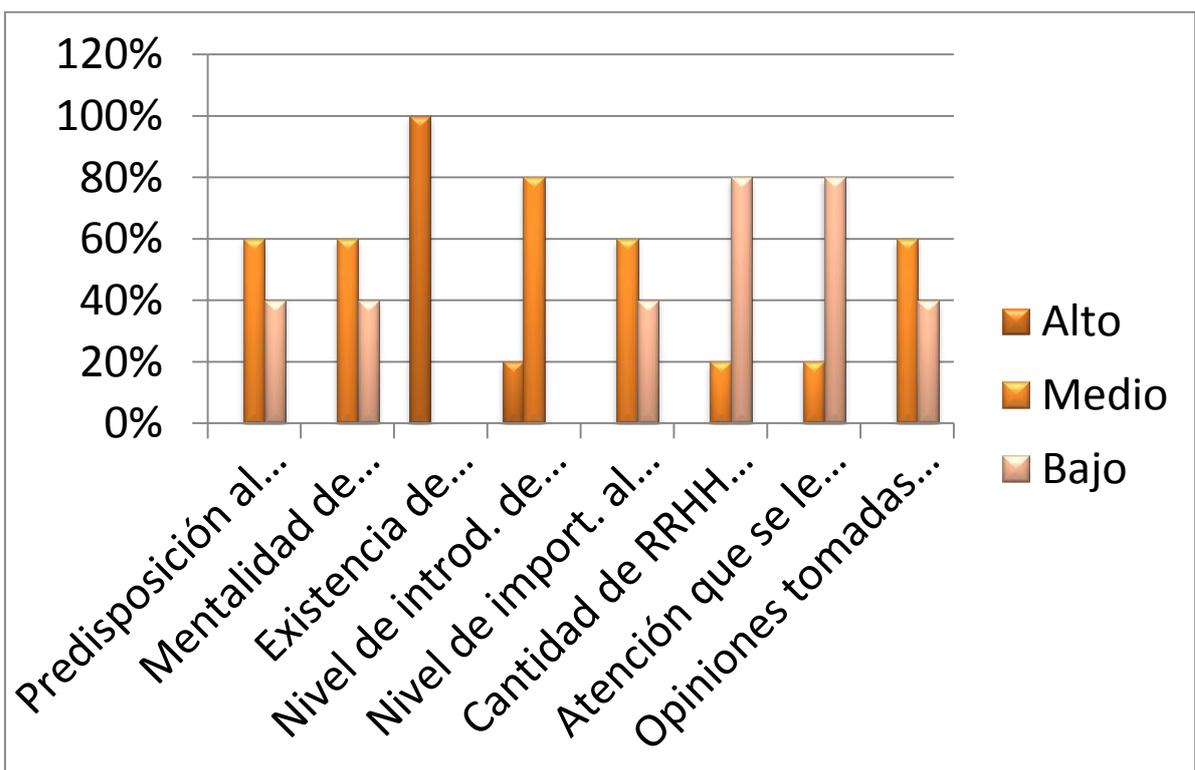


Gráfico 4: Resultados de los diferentes ítems en la Posición ante la mejora de los procesos y la innovación.

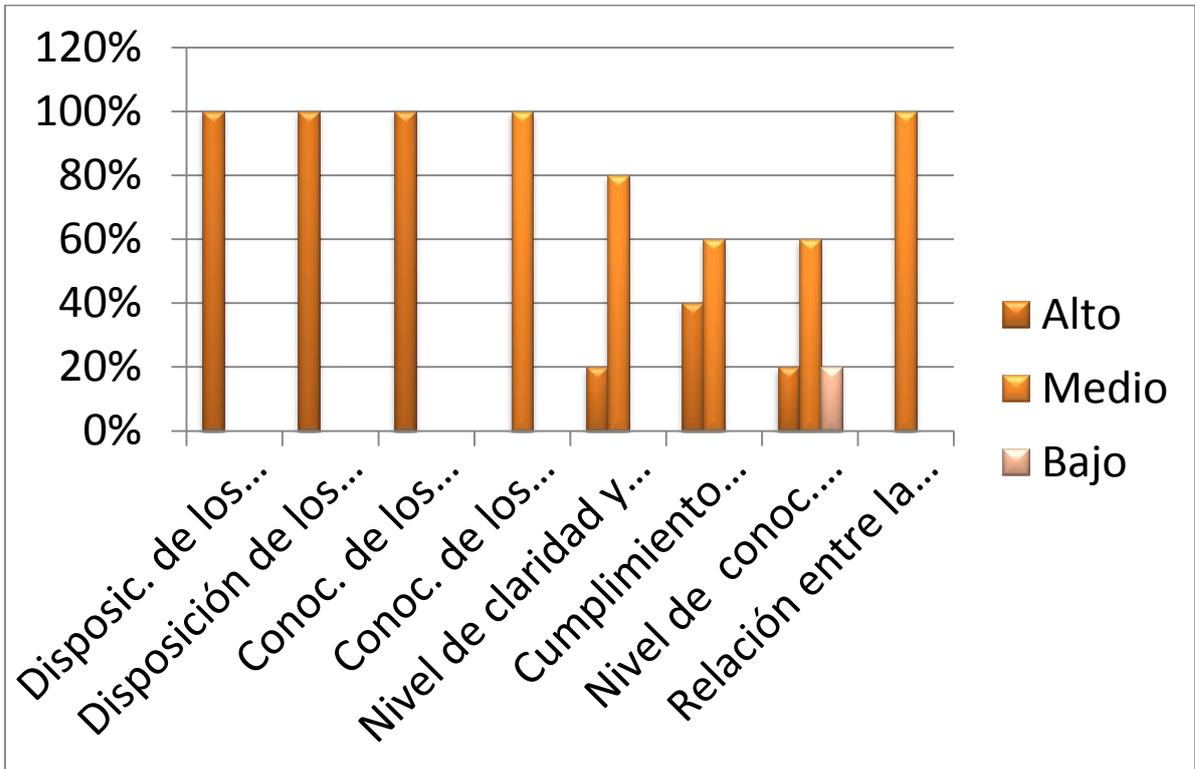


Gráfico 5: Resultados de los diferentes ítems en la Posición ante los resultados del servicio que ofrece la Escuela.

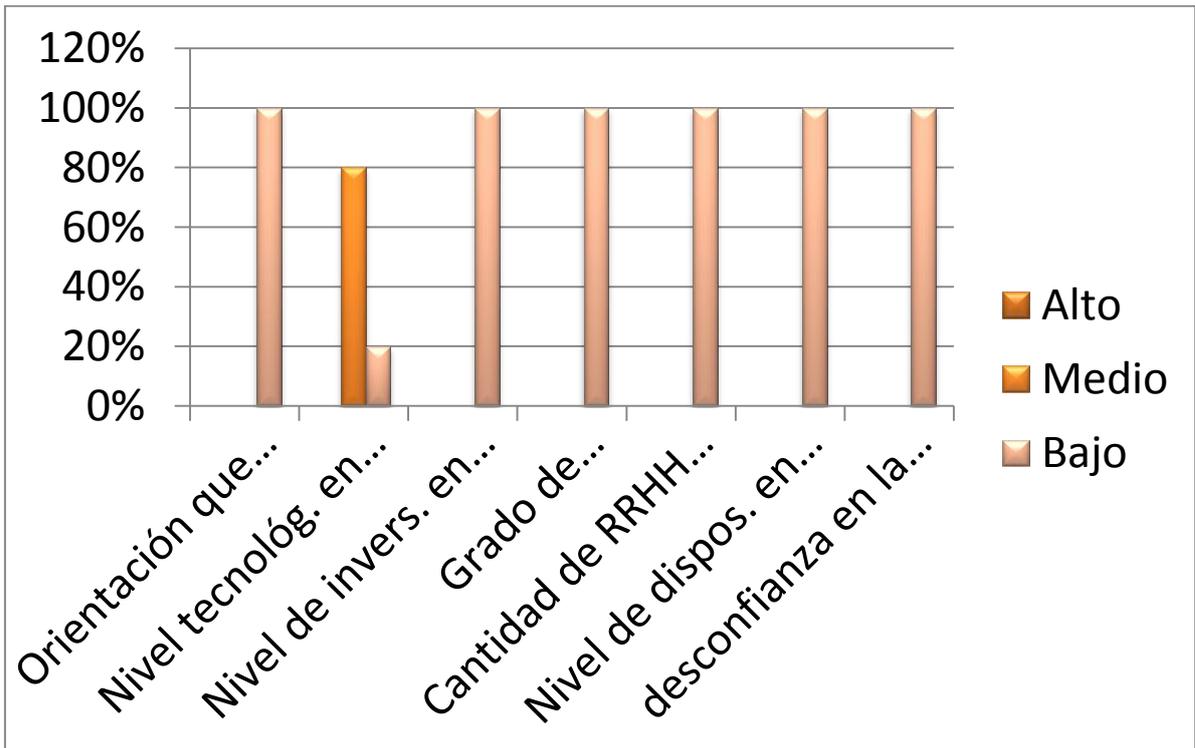


Gráfico 6: Resultados de los diferentes ítems en la Posición ante la tecnología.

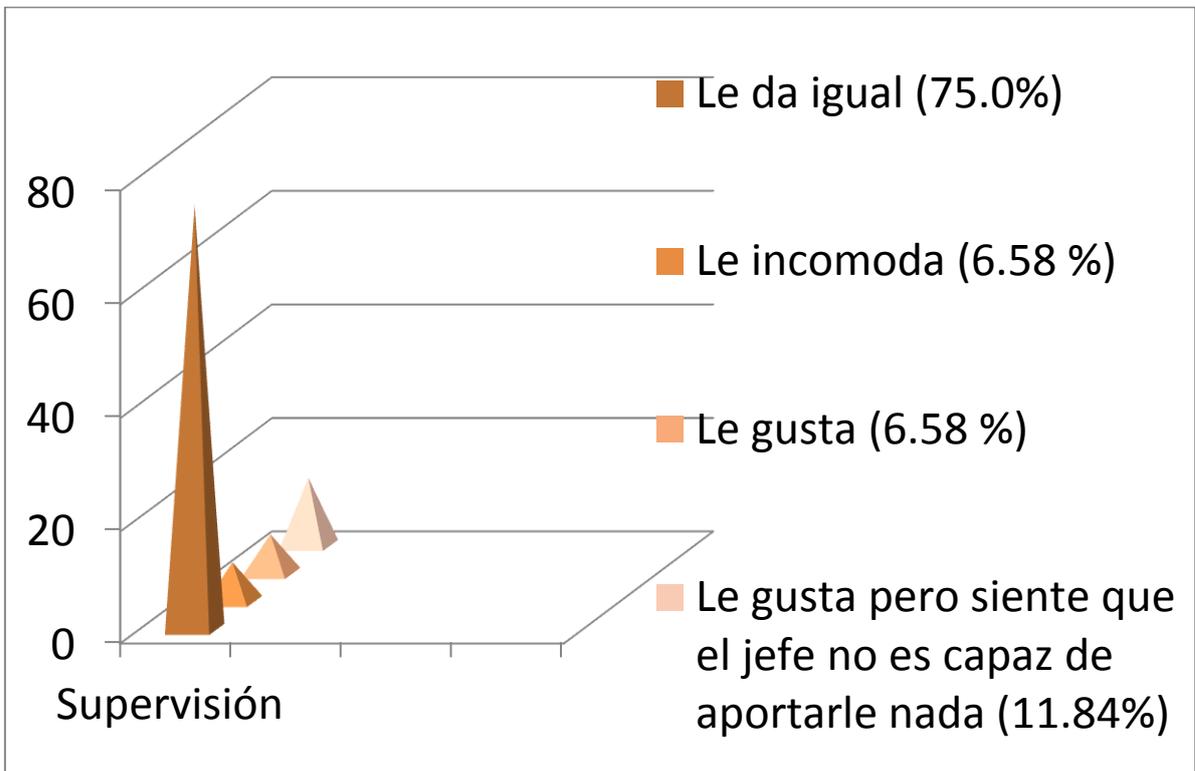


Gráfico 7: Supervisión por parte del jefe...

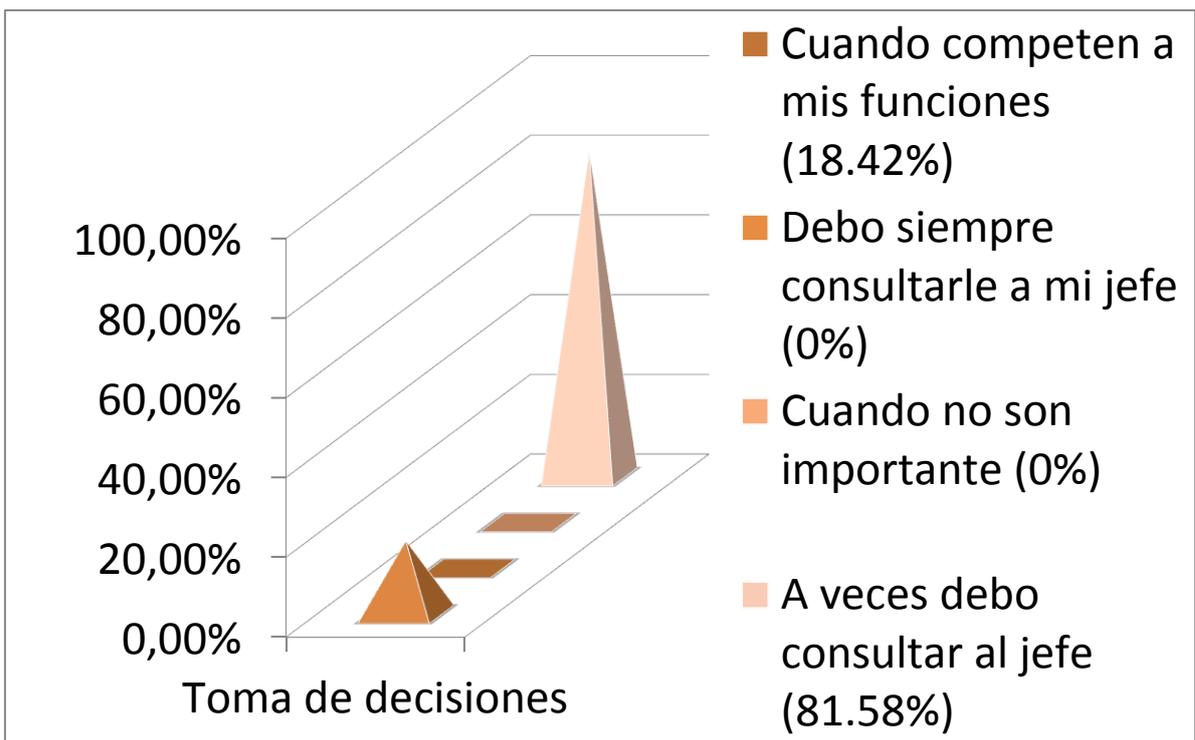


Gráfico 8: Toma de decisiones...

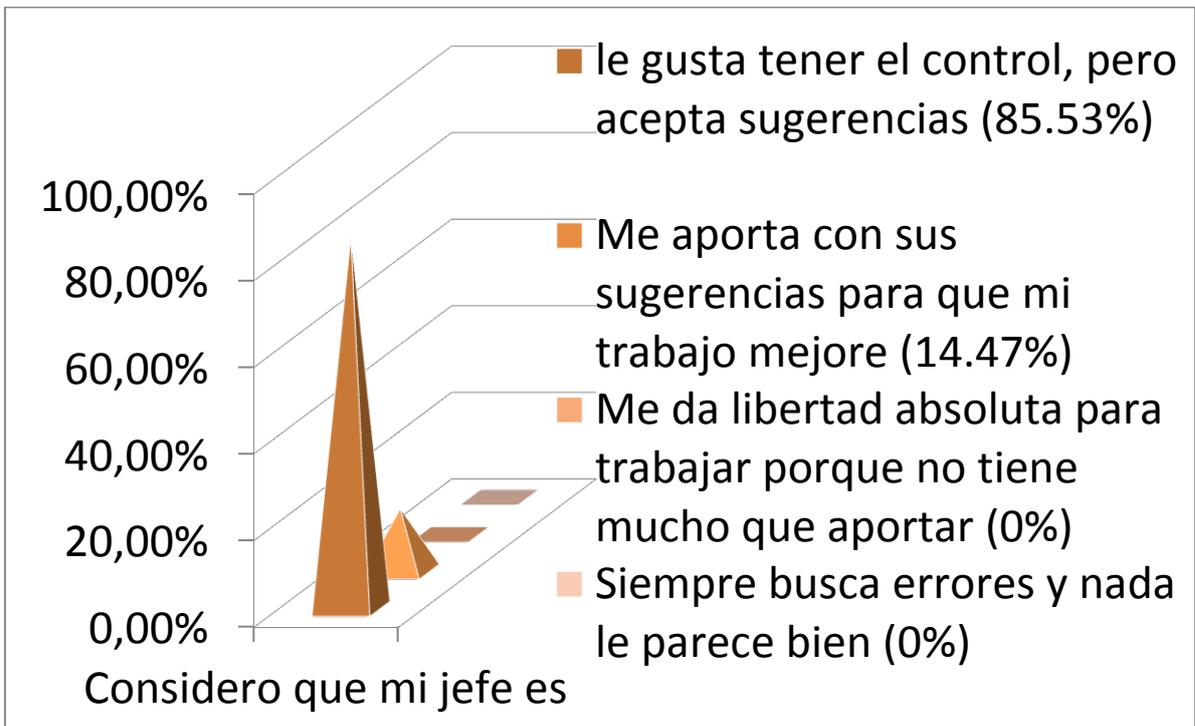


Gráfico 9: Consideraciones sobre el jefe...

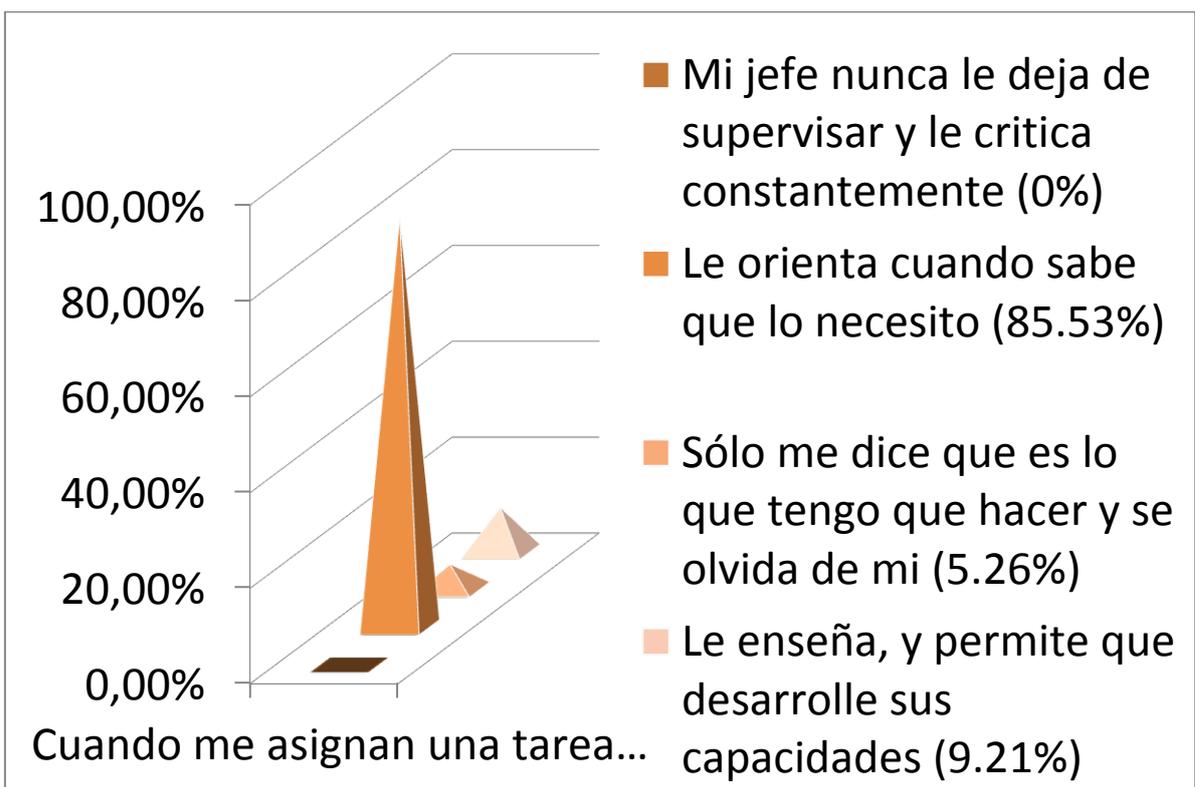


Gráfico 10: Asignación de tareas...

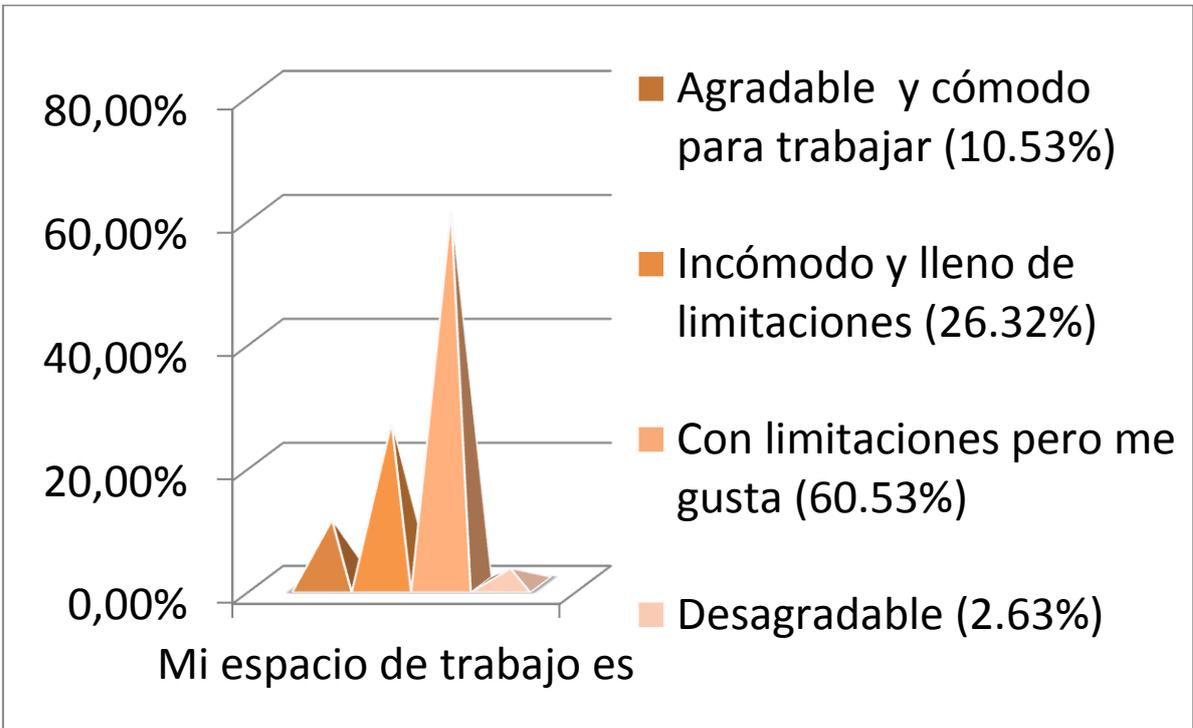


Gráfico 11: Mi espacio de trabajo es...

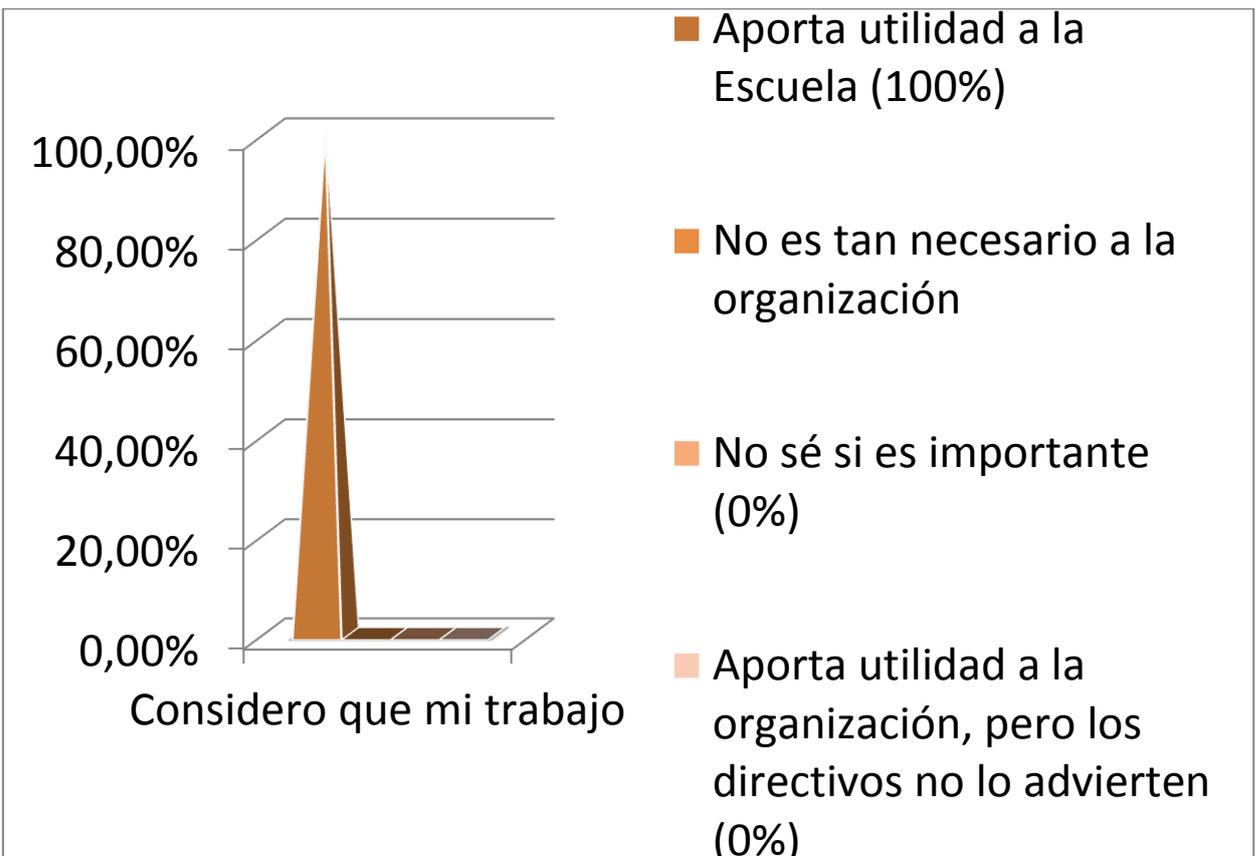


Gráfico 12: Considero que mi trabajo...

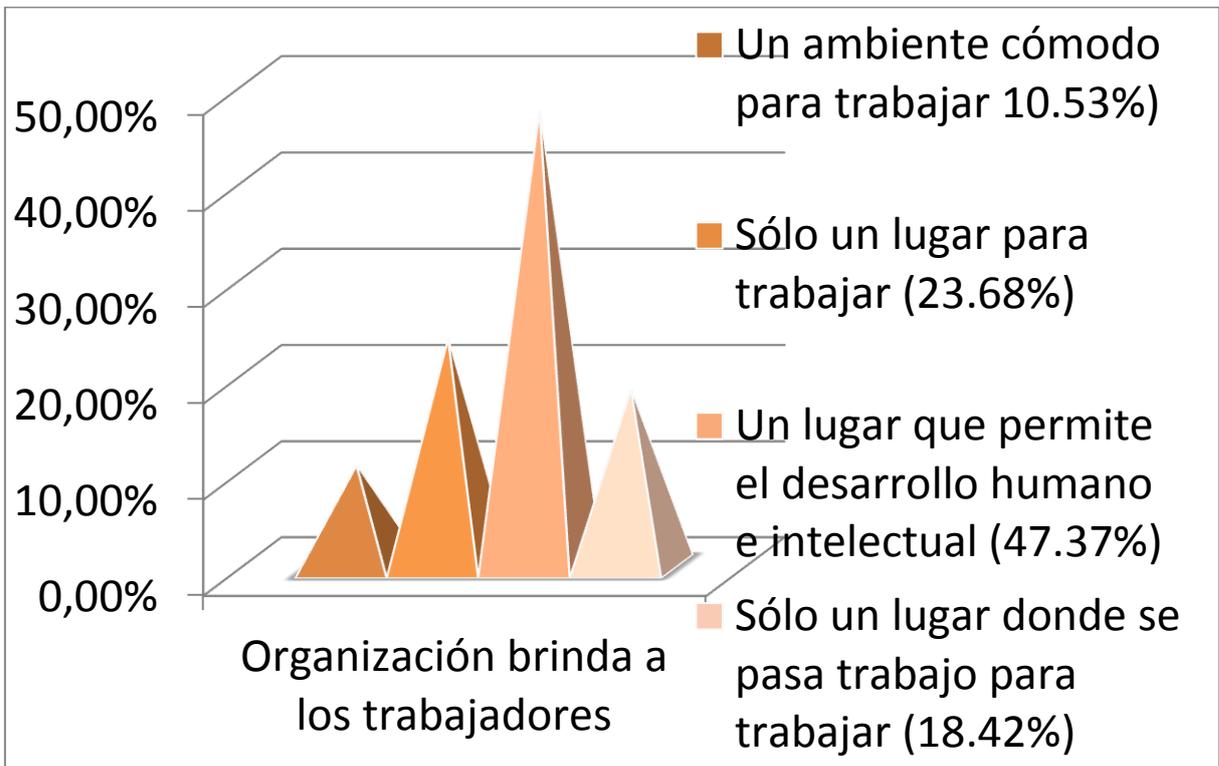


Gráfico 13: La organización brinda a sus trabajadores...

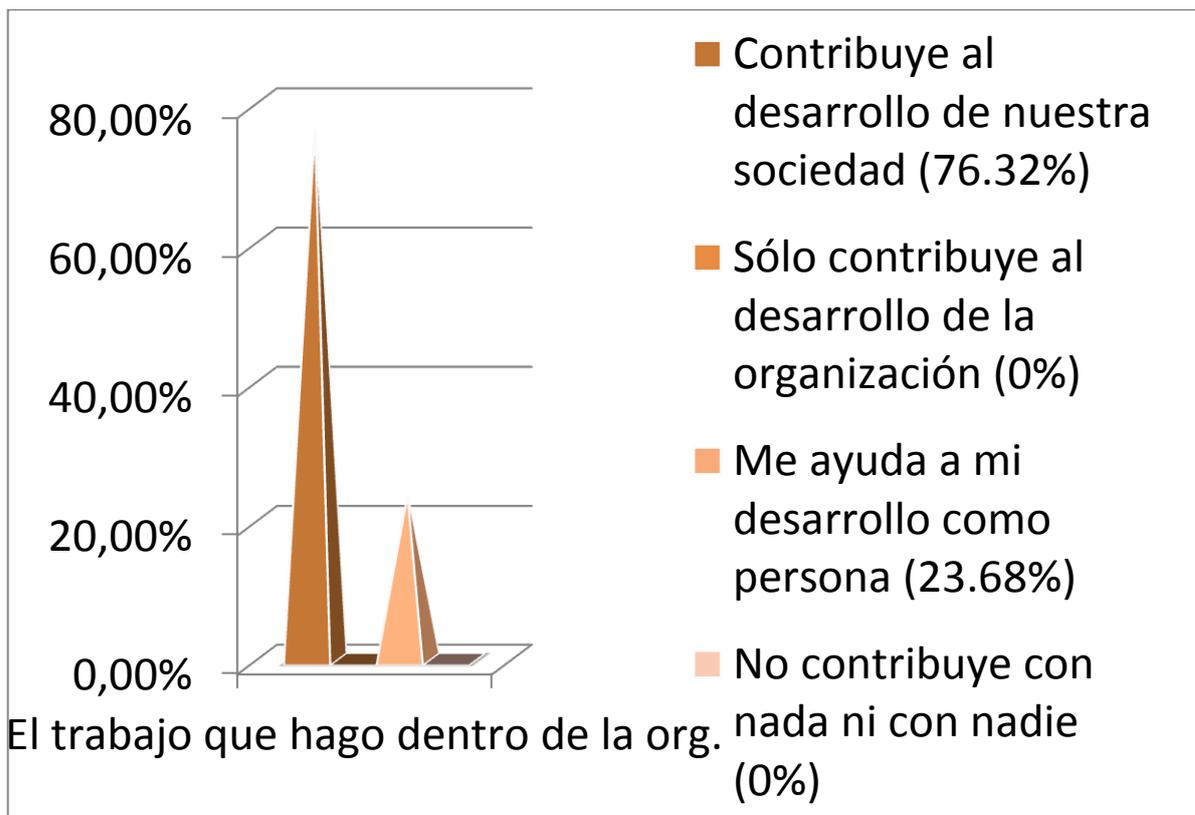


Gráfico 14: El trabajo que hago dentro de la organización...

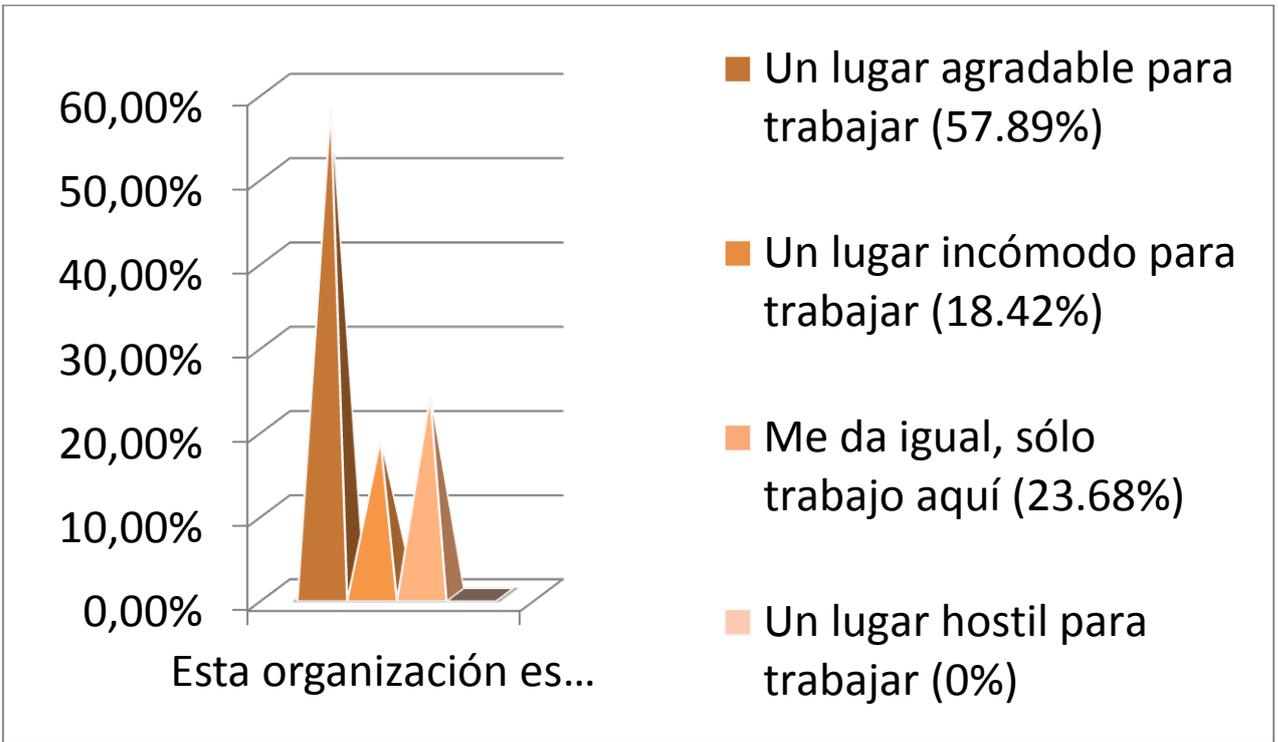


Gráfico 15: Esta organización es...

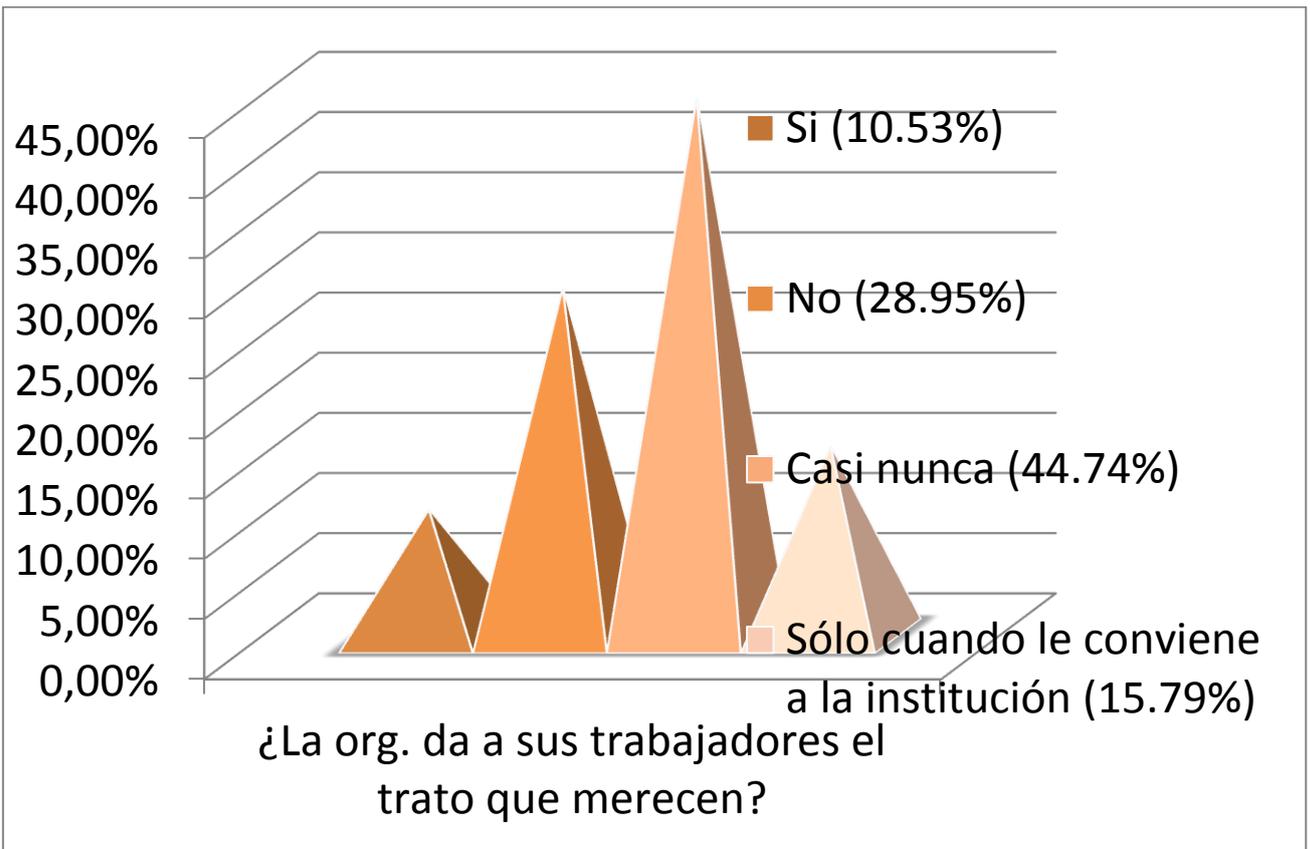


Gráfico 16: Considero que la organización brinda a sus trabajadores el trato que merecen...

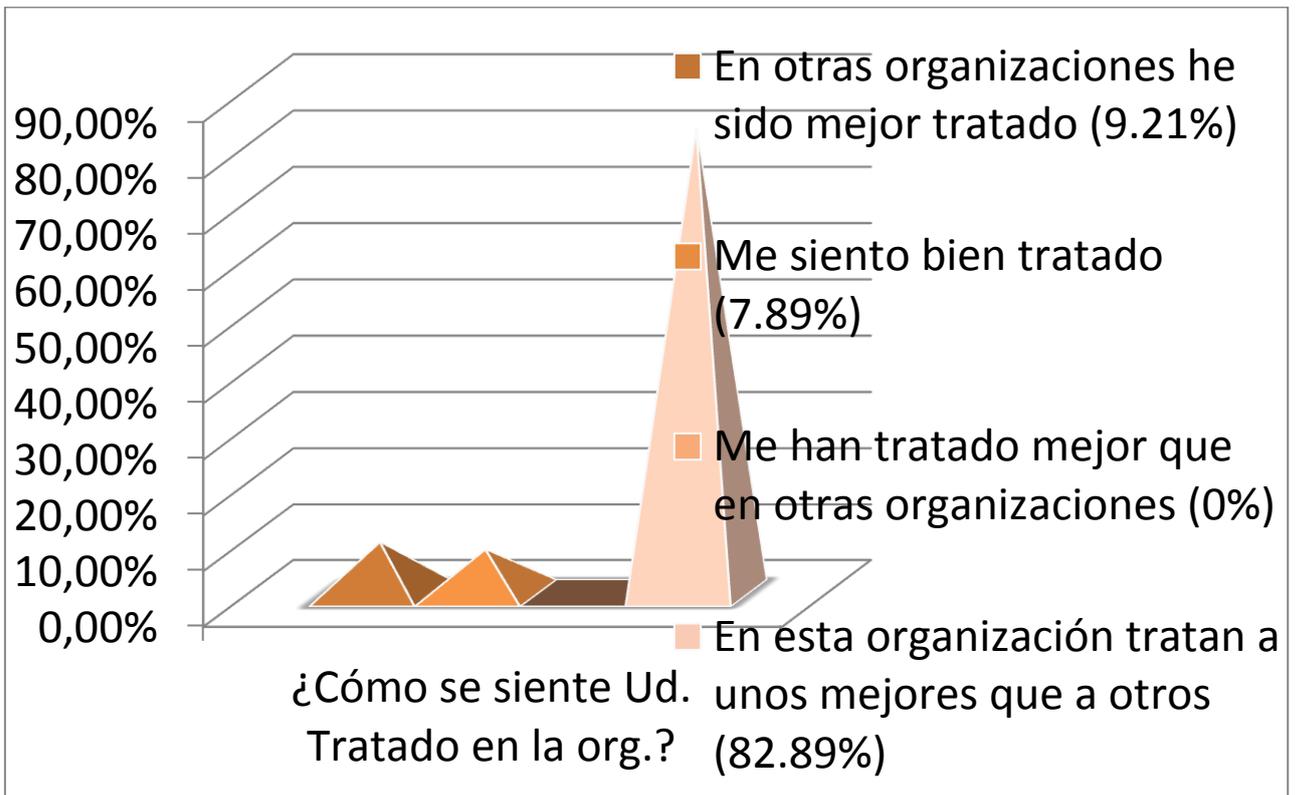


Gráfico 17: ¿Cómo se siente usted tratado en la organización?

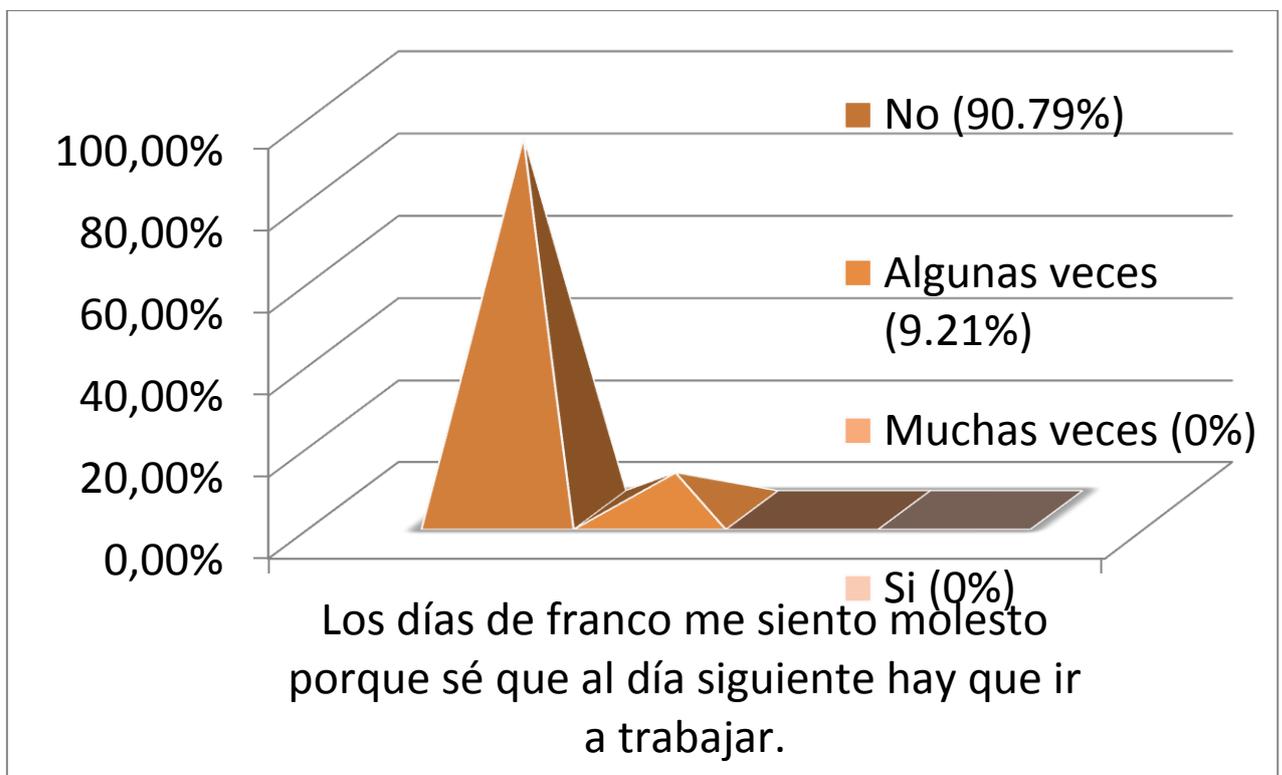


Gráfico 18: Los días de franco me siento incómodo porque sé que al día siguiente hay que ir a trabajar.

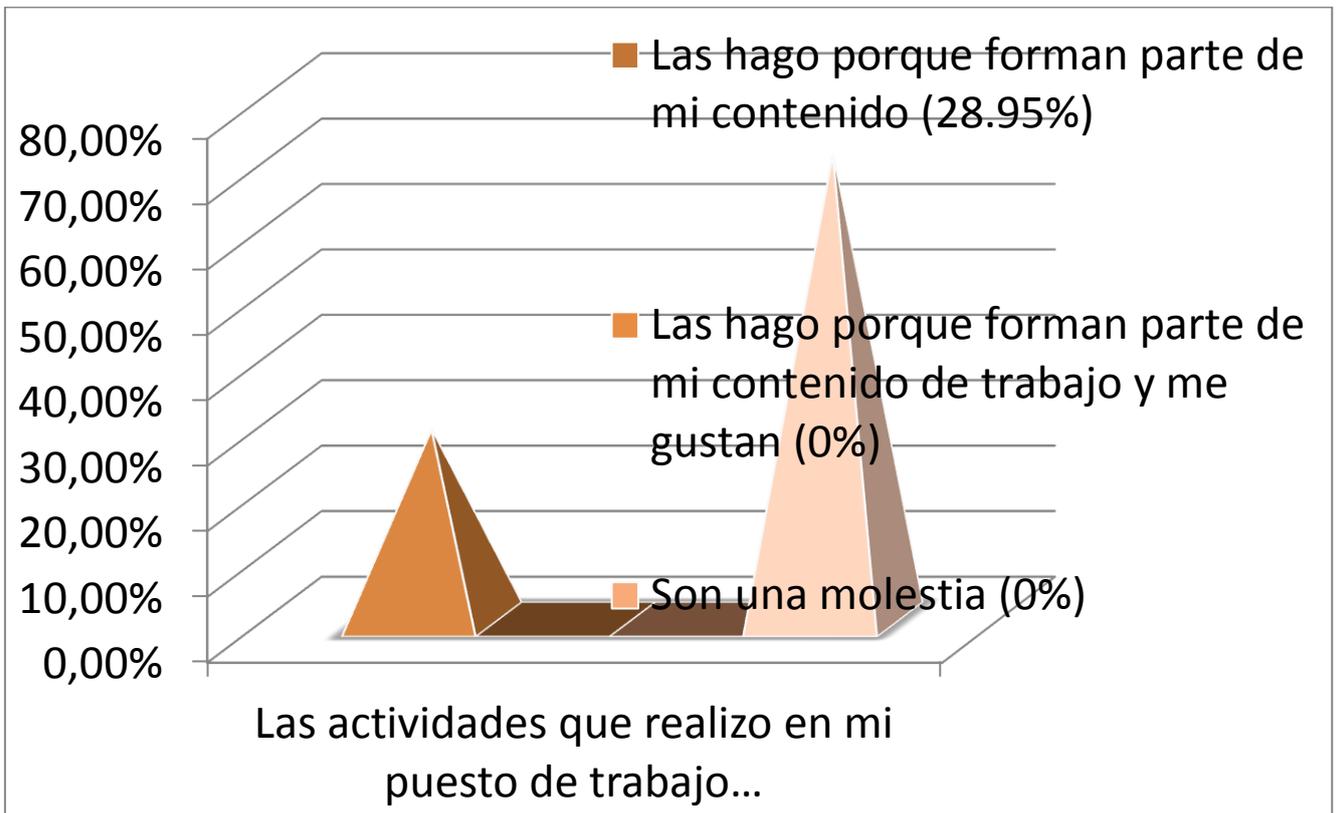


Gráfico 19: Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo...

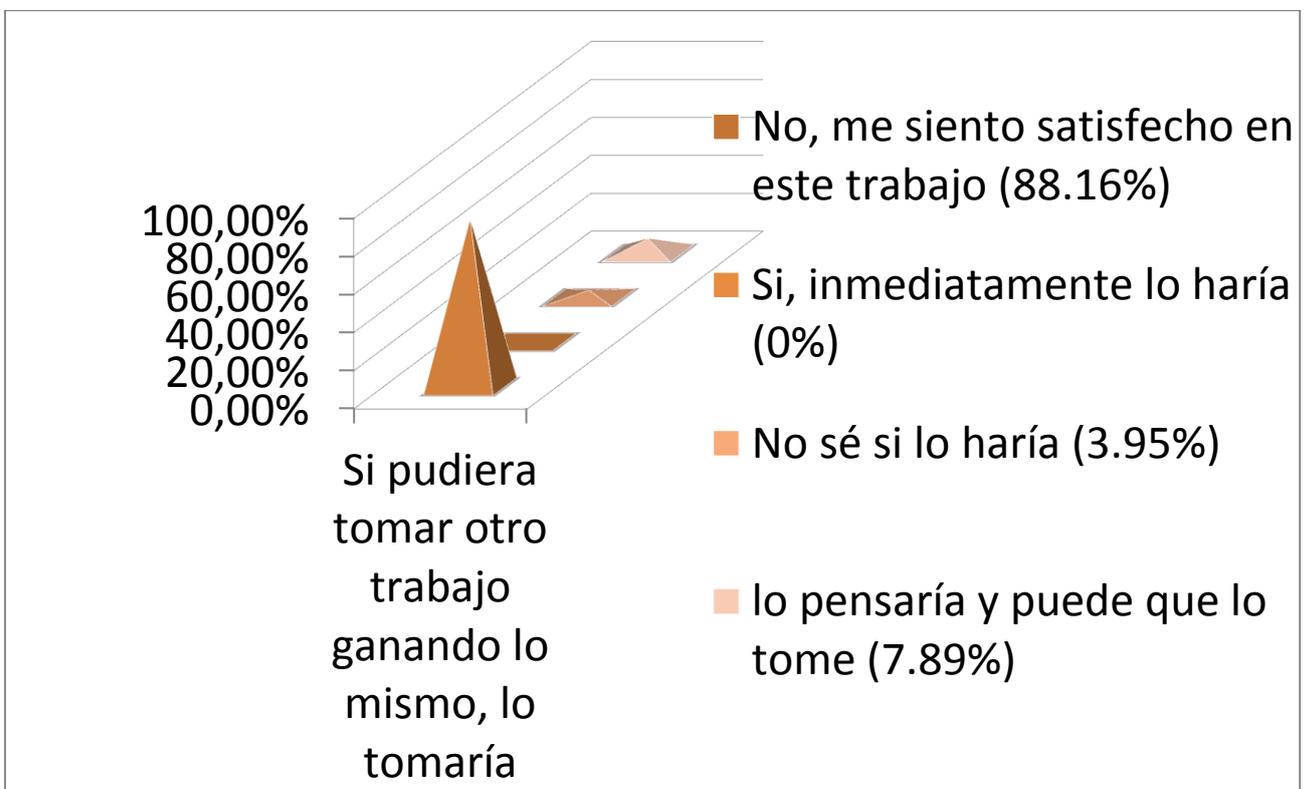


Gráfico 20: Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo lo tomaría...

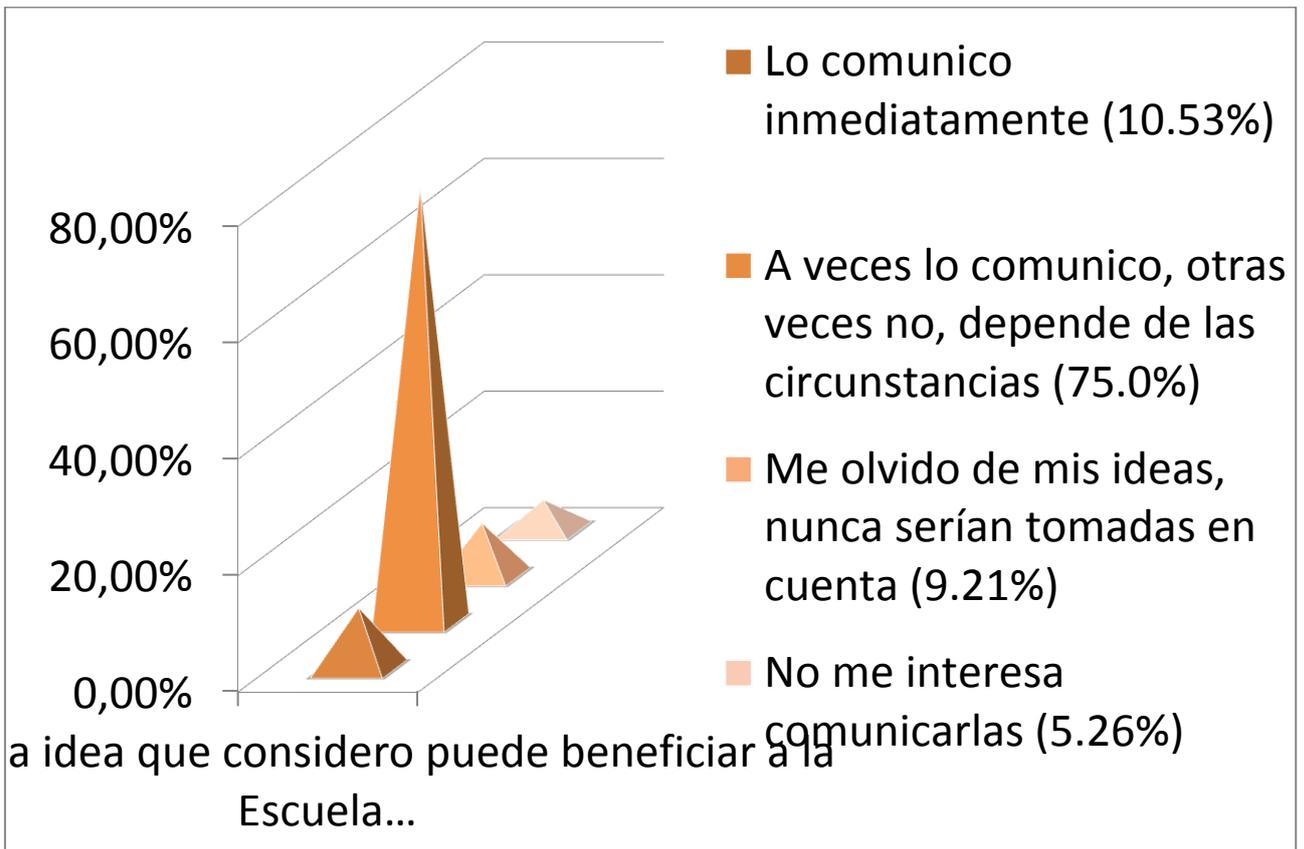


Gráfico 21: Cuando tengo una idea que considero puede beneficiar a la Escuela...

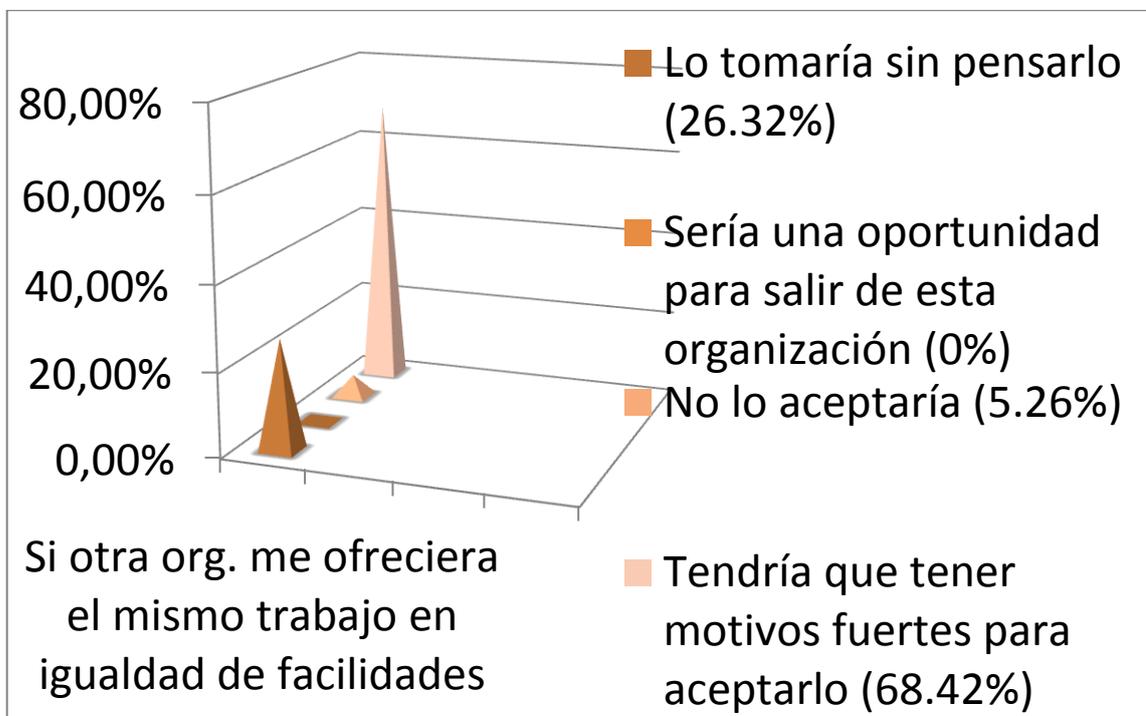


Gráfico 22: Si otra organización me ofreciera el mismo trabajo en igualdad de facilidades...

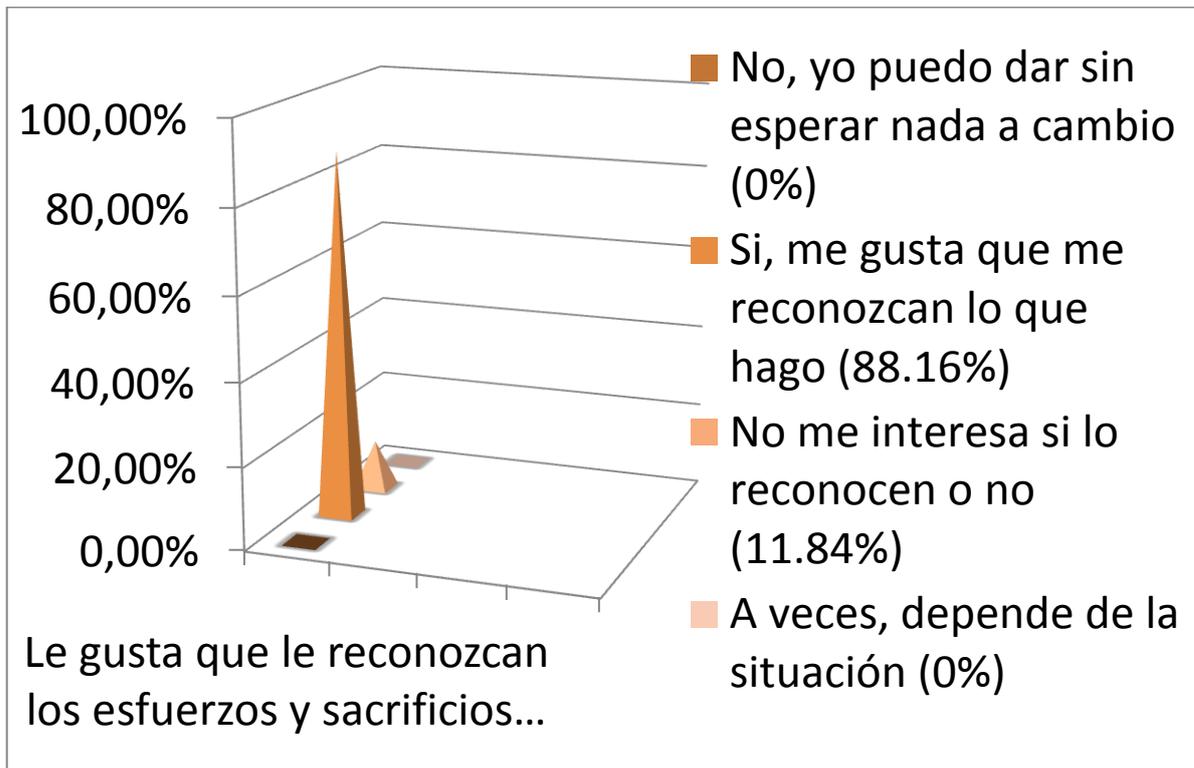


Gráfico 23: Le gusta que le reconozcan los esfuerzos y sacrificios...

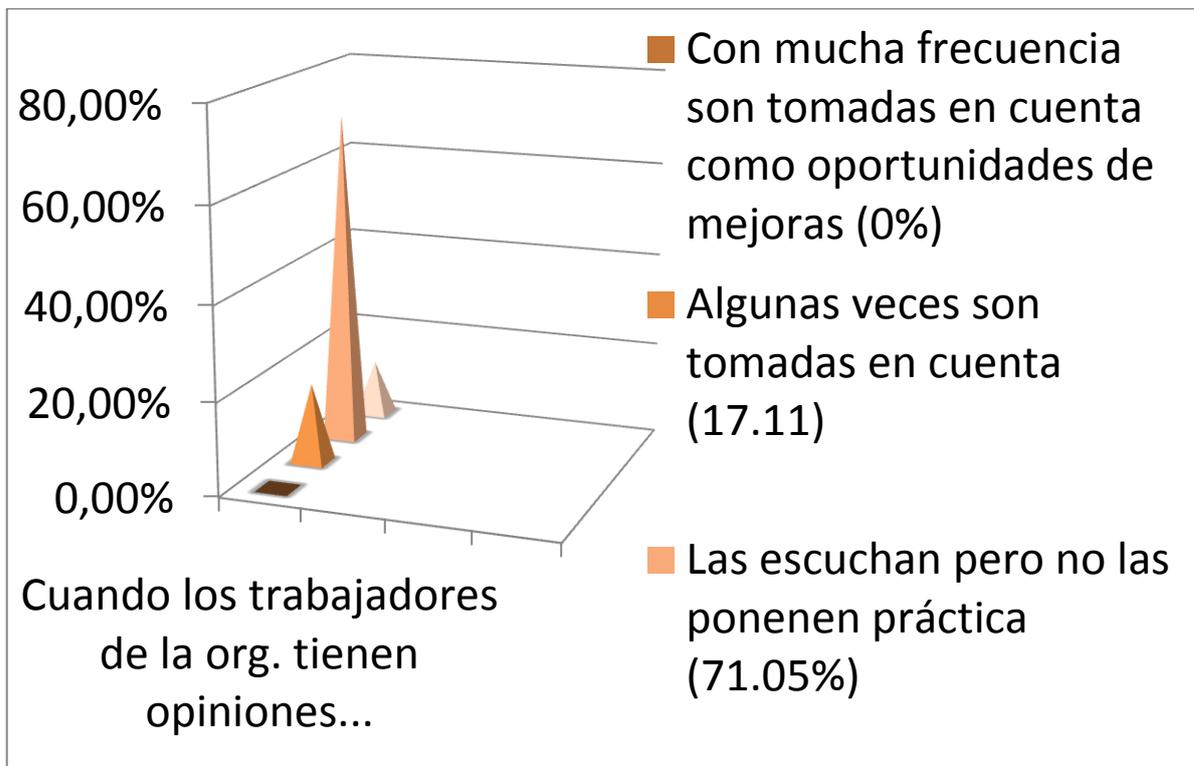


Gráfico 24: Cuando los miembros de la organización tienen opiniones sobre la gestión de la Escuela

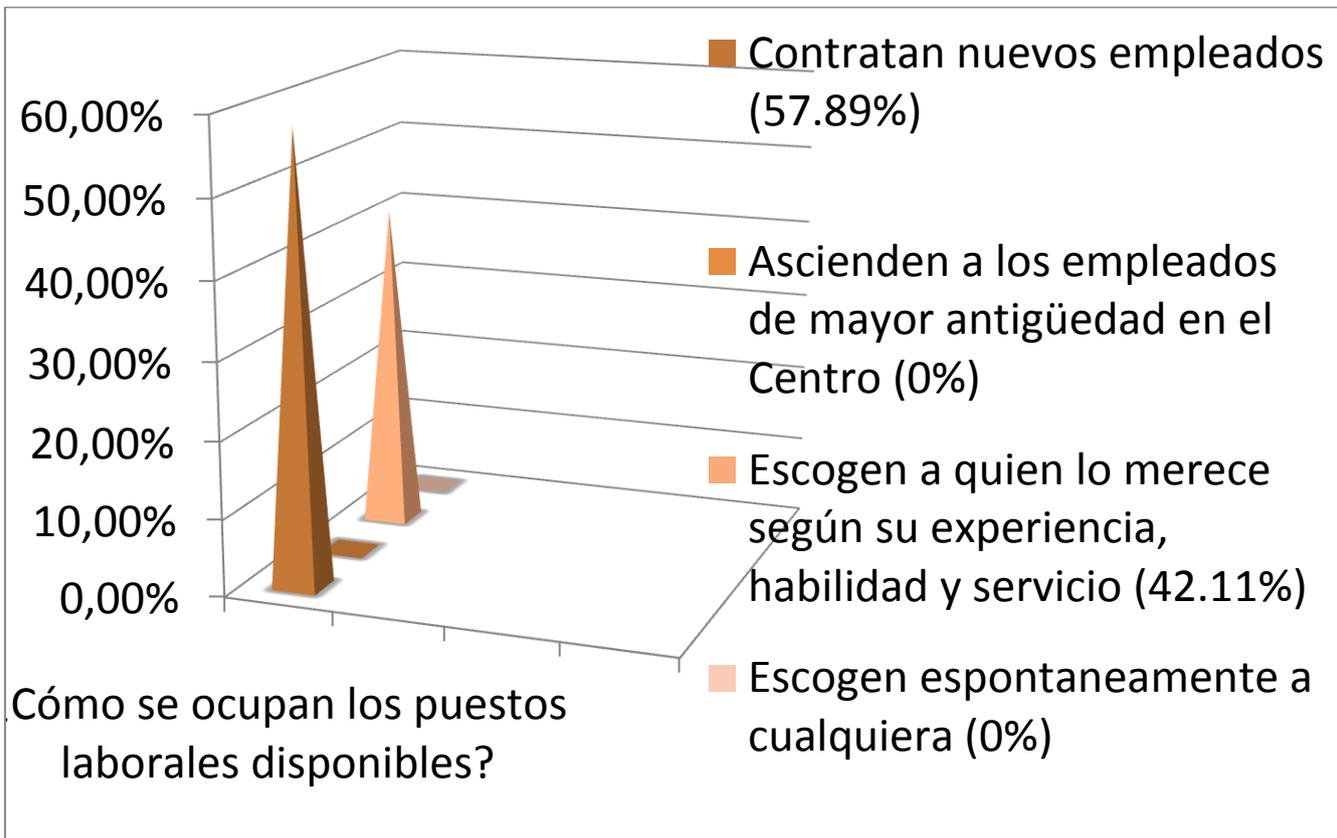


Gráfico 25: ¿Cómo se ocupan lo puestos laborales disponibles en la Escuela?

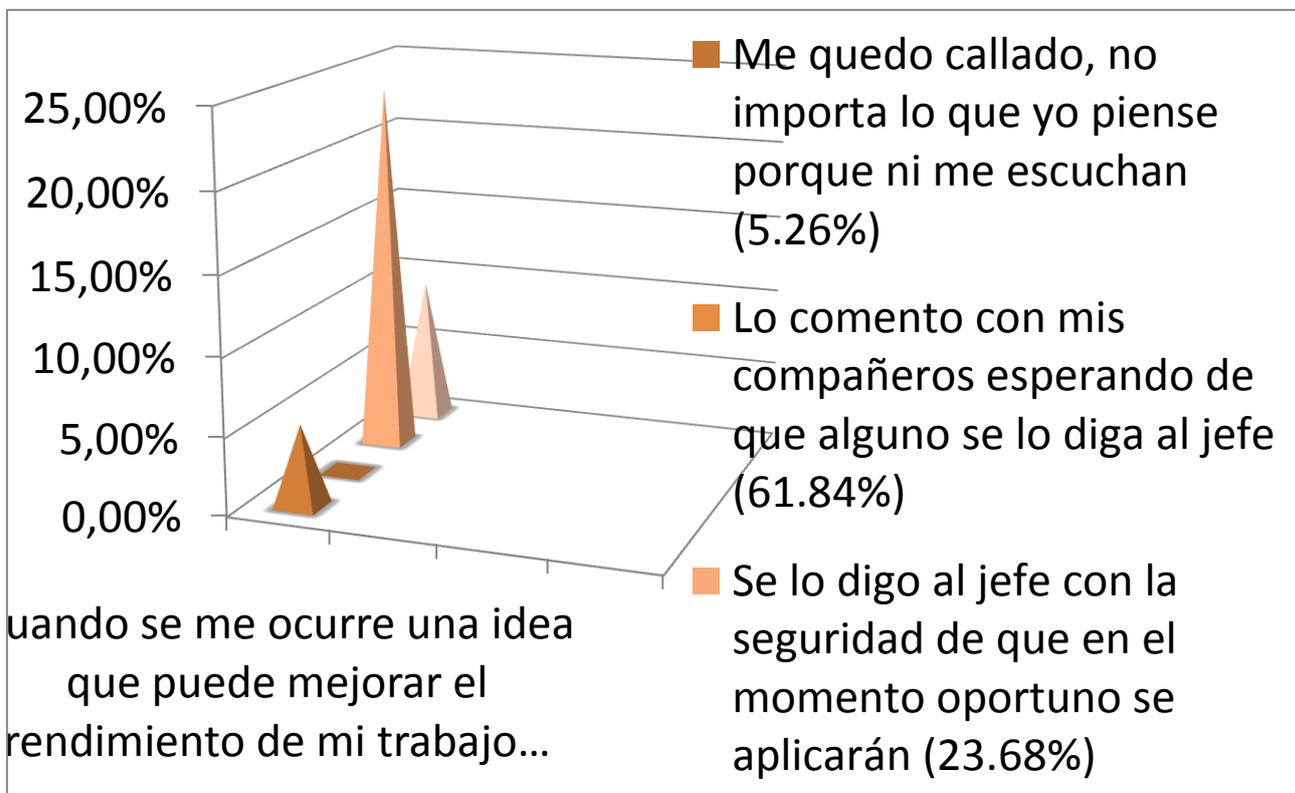


Gráfico 26: Cuando se me ocurre una idea que puede mejorar el rendimiento de mi trabajo...

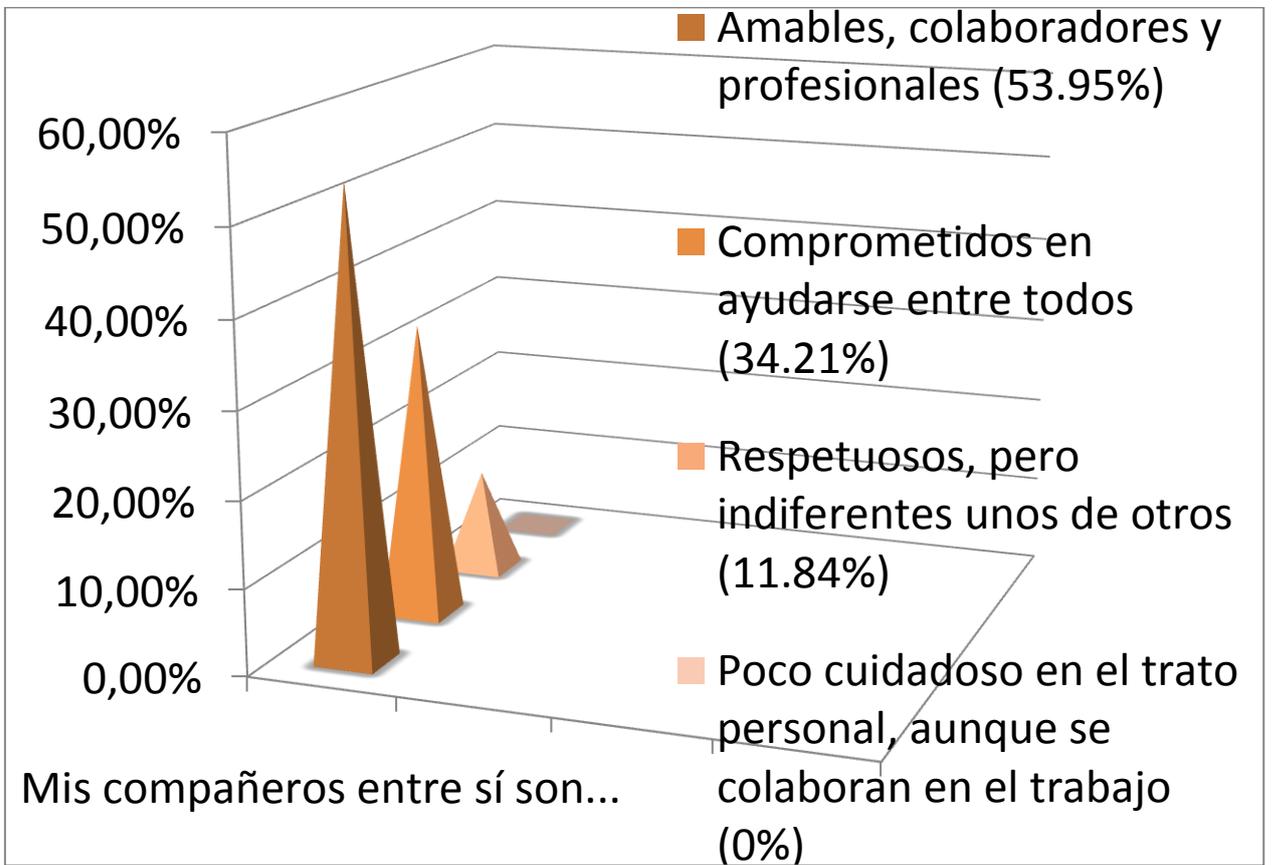


Gráfico 27: Mis compañeros entre sí son...

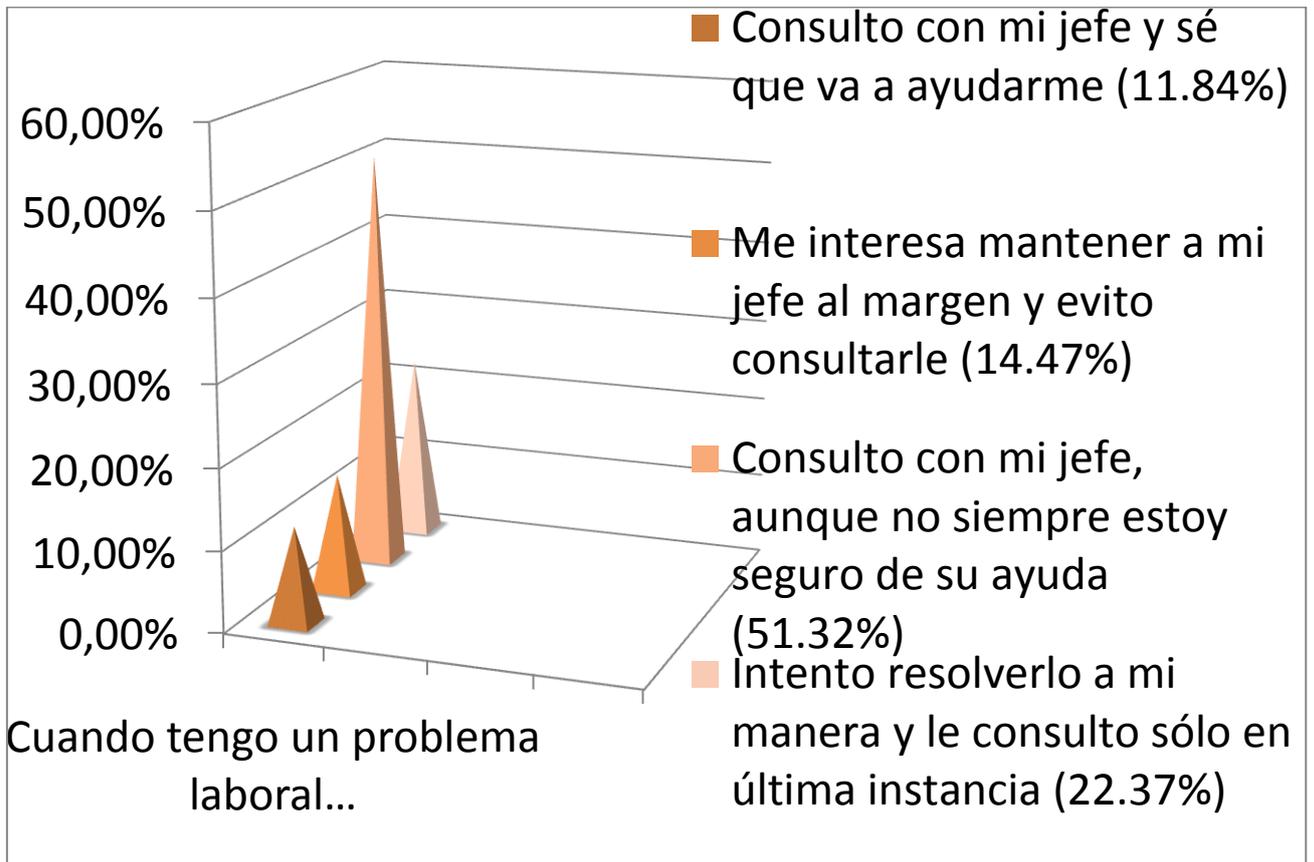


Gráfico 28: Cuando tengo un problema laboral...

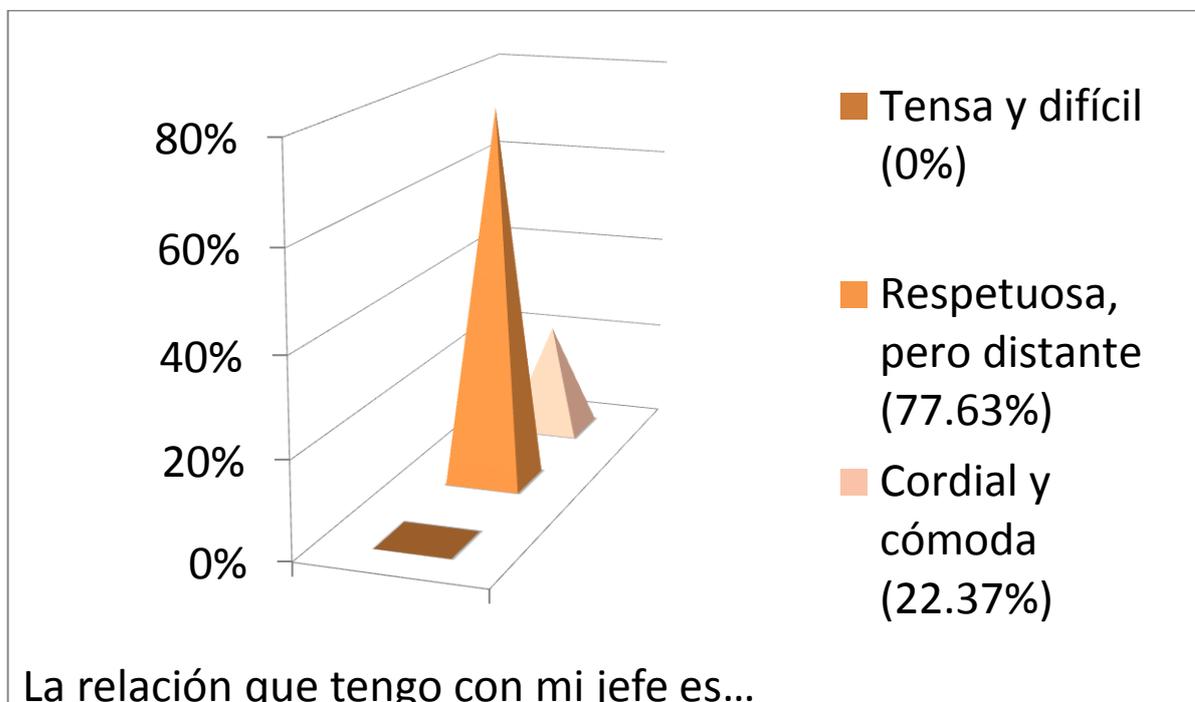


Gráfico 29: La relación que tengo con mi jefe es...

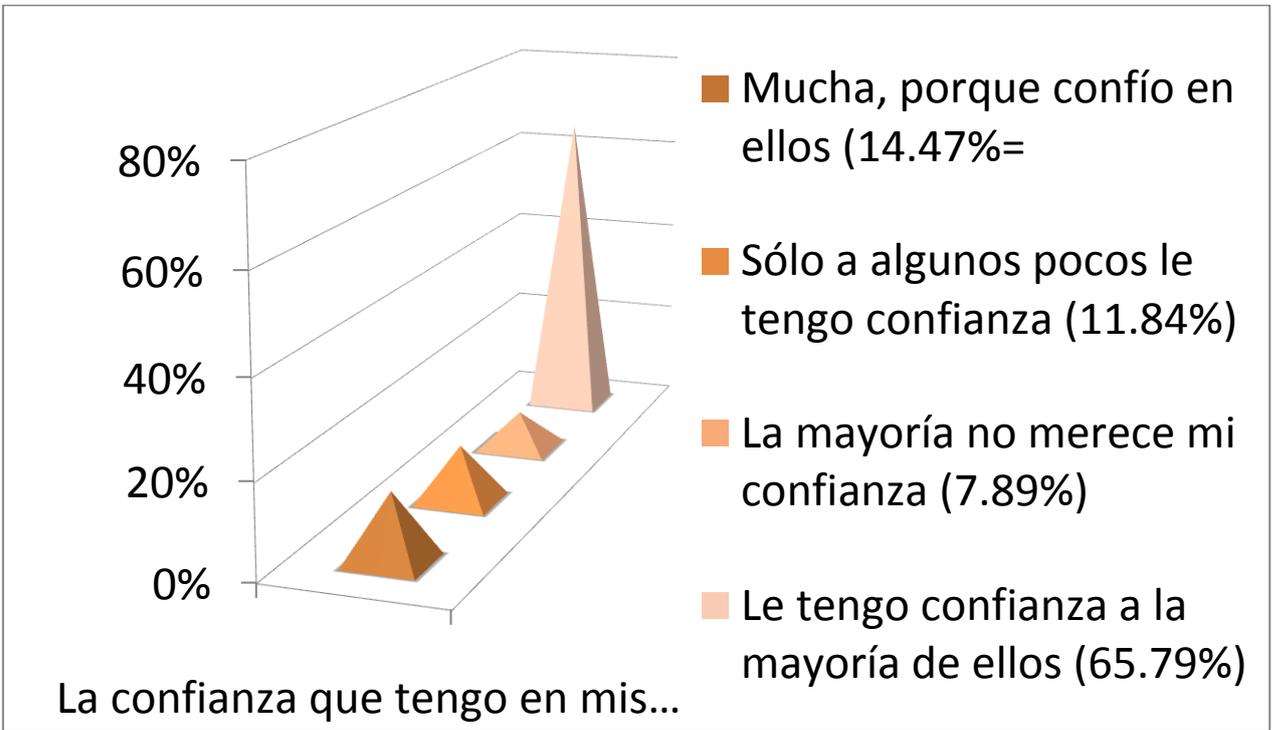


Gráfico 30: La confianza que tengo en mis compañeros de trabajo...

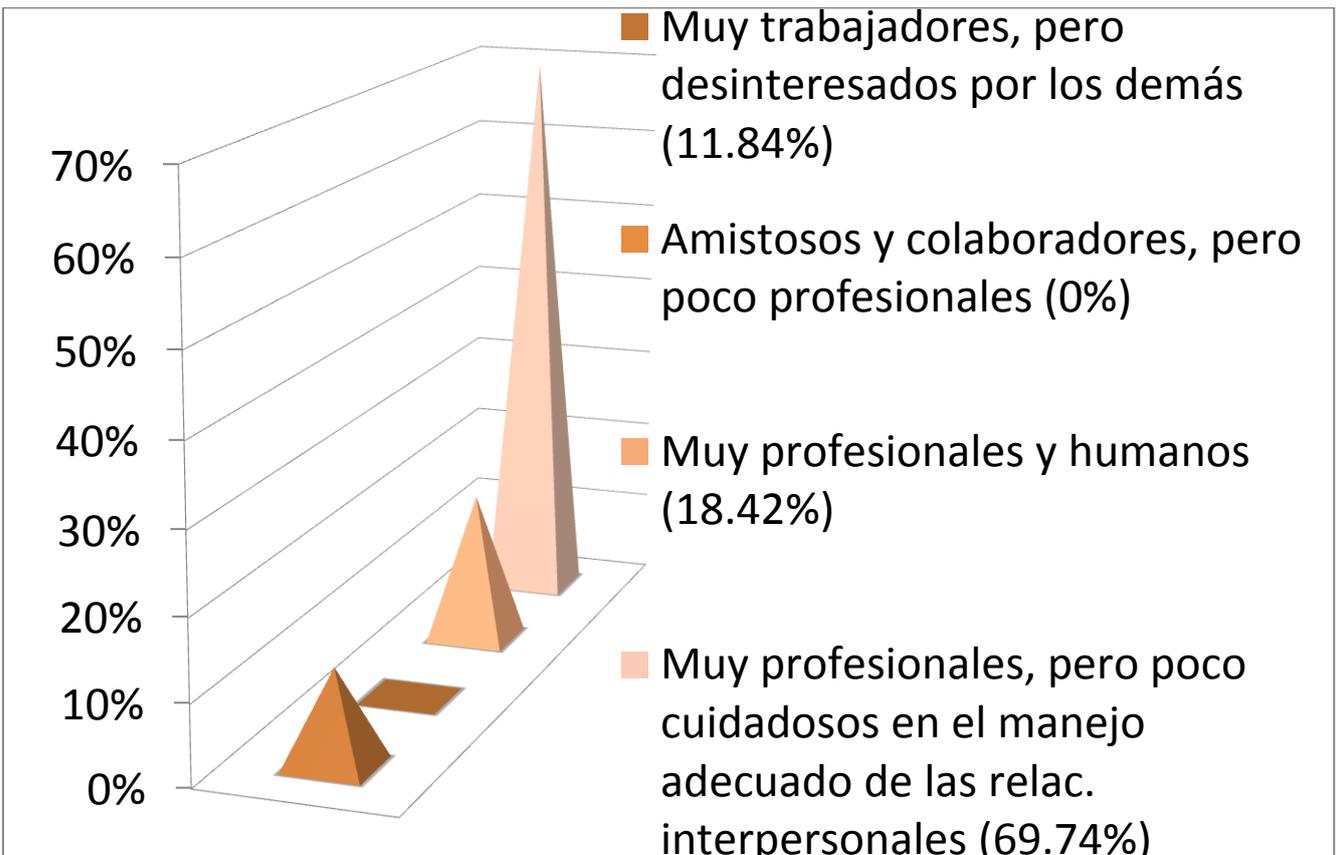


Gráfico 31: La mayoría de mis compañeros de trabajo son...

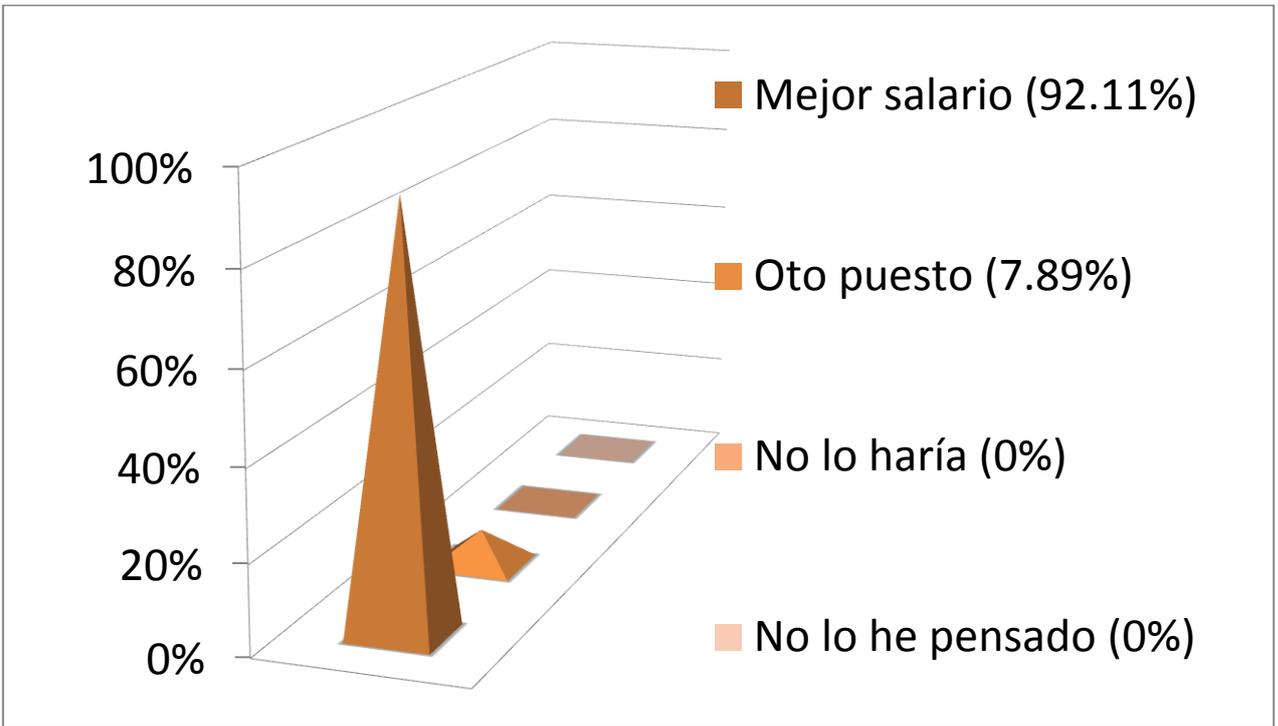


Gráfico 32: Si pudiera cambiar de trabajo lo haría por...

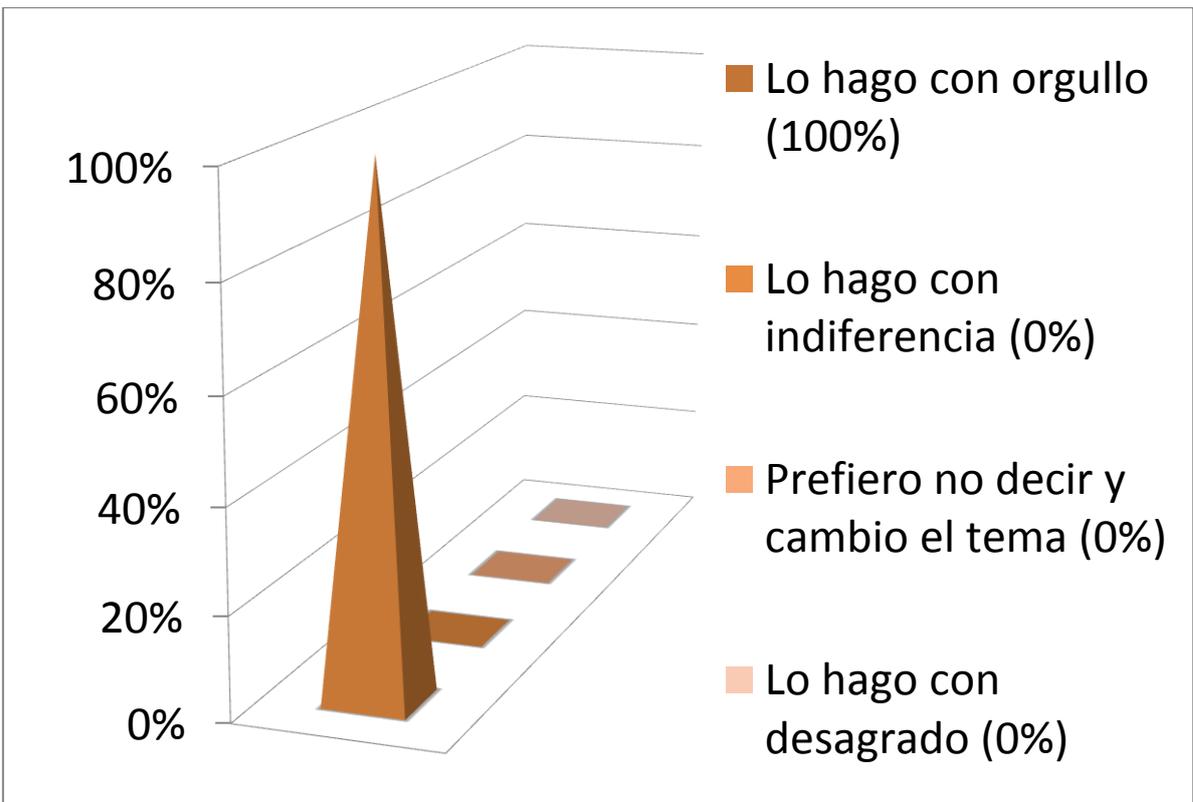


Gráfico 33: Cuando tengo que decir donde trabajo lo hago...

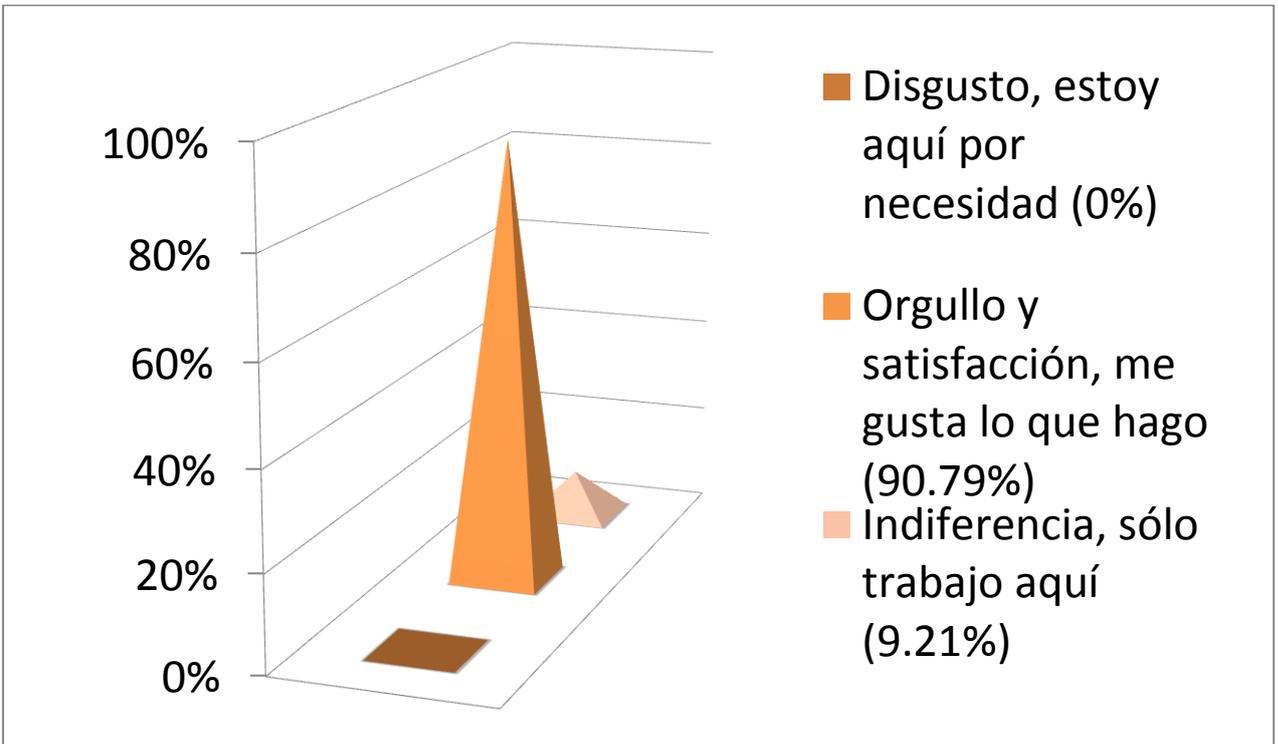


Gráfico 34: Trabajar en esta organización me produce...

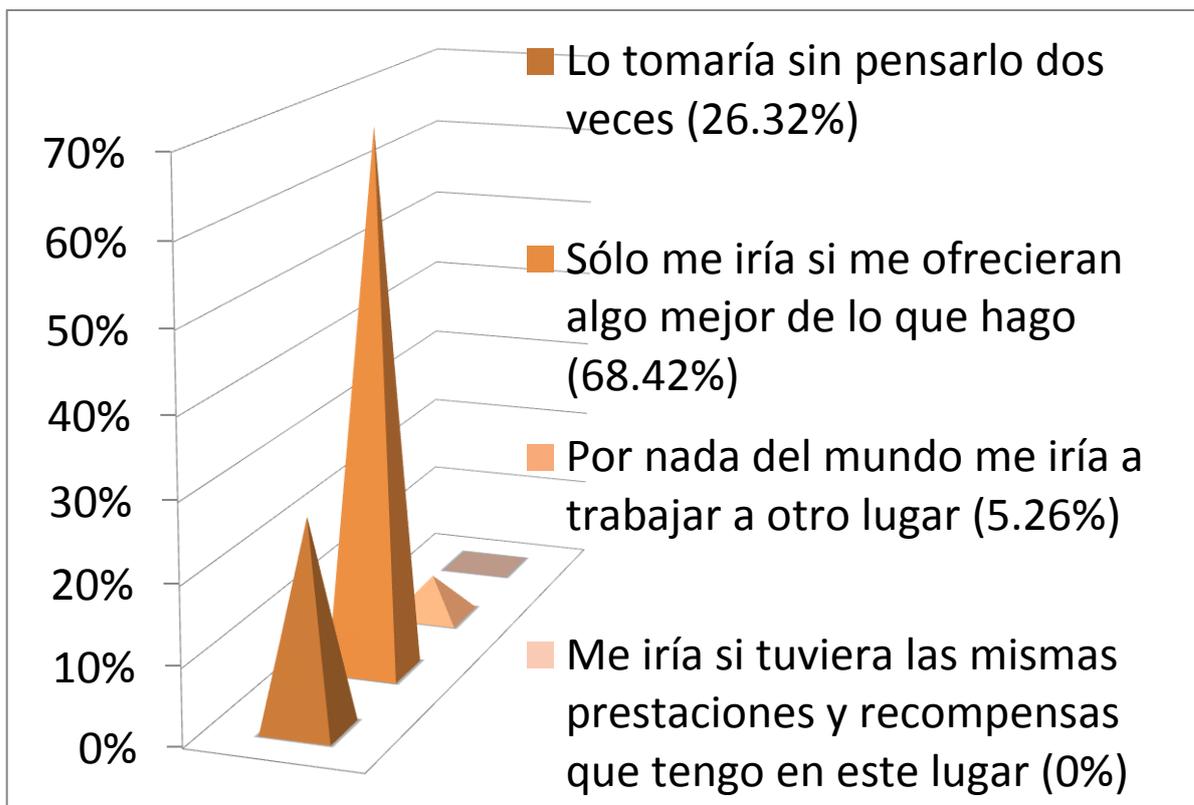


Gráfico 35: Si me ofrecieran otro trabajo...

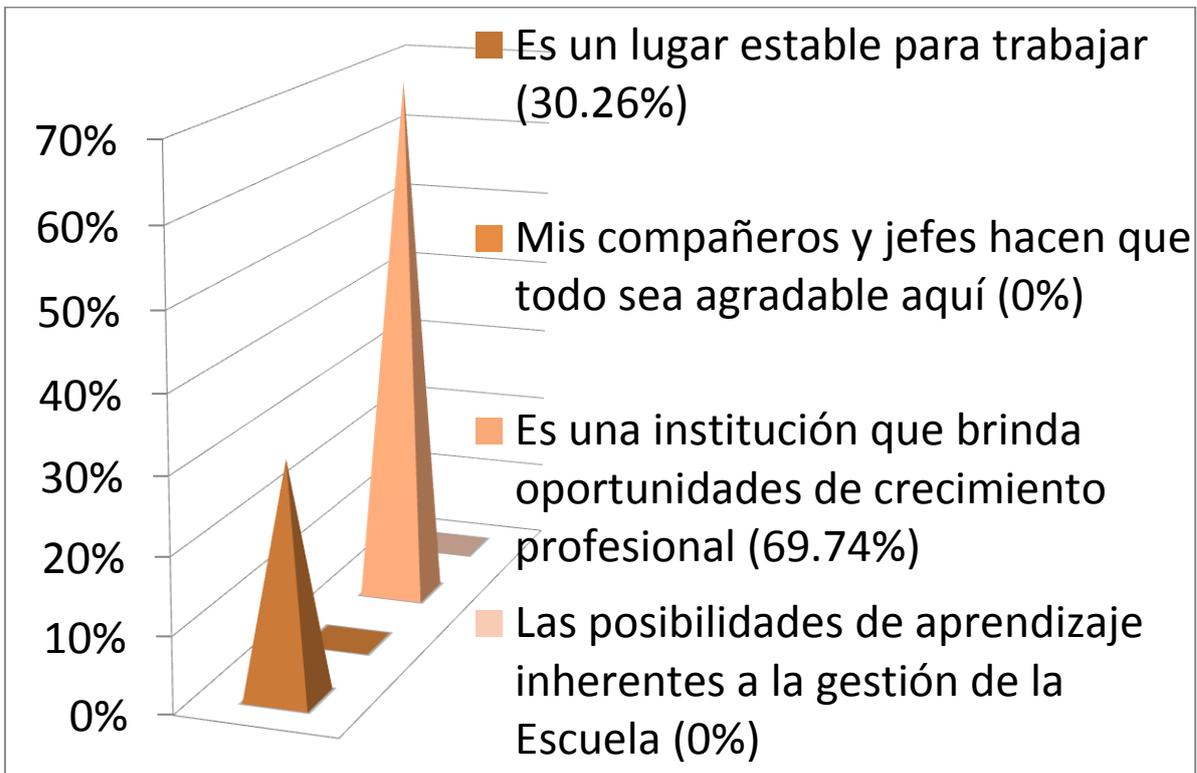
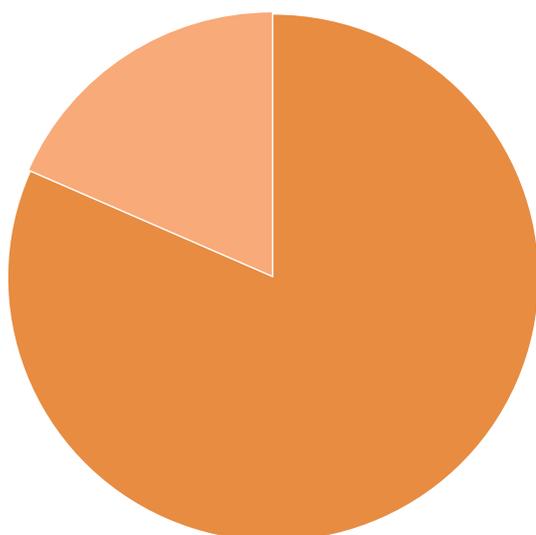


Gráfico 36: Lo que más me gusta de trabajar en esta organización...



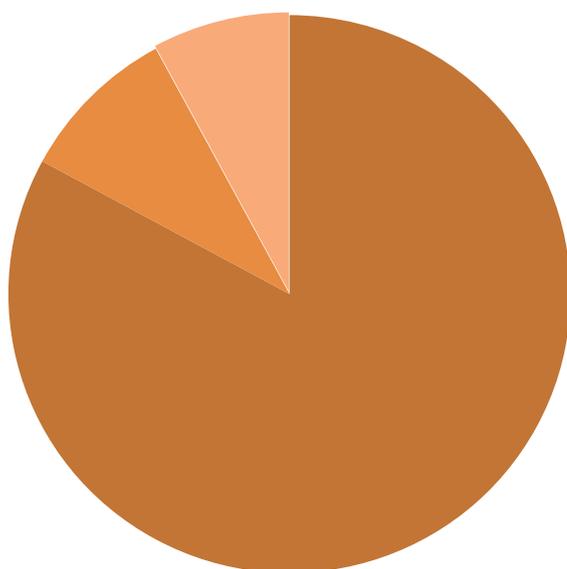
Gráfico 37: Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi puesto de trabajo.

Asisto puntualmente a mi trabajo...



- Me gusta llegar puntual (0%)
- Debo cumplir con un horario establecido (81.58%)
- Si llego tarde me descuentan y afectan mi estimulación (18.42%)
- No sería un buen ejemplo para los demás (0%)

Gráfico 38: Asisto puntualmente a mi trabajo...



- Me ocupo de presentarla con calidad y casi nunca tengo que hacerle cambios (82.89%)
- La entrego completa, aunque a veces necesita cambios (9.21%)
- A veces por entregarla a tiempo, requiere correcciones posteriores (7.89%)
- La hago como me parece y mi jefe, de todas formas, la acepta (0%)

Gráfico 39: La información que me pide mi jefe inmediato superior...

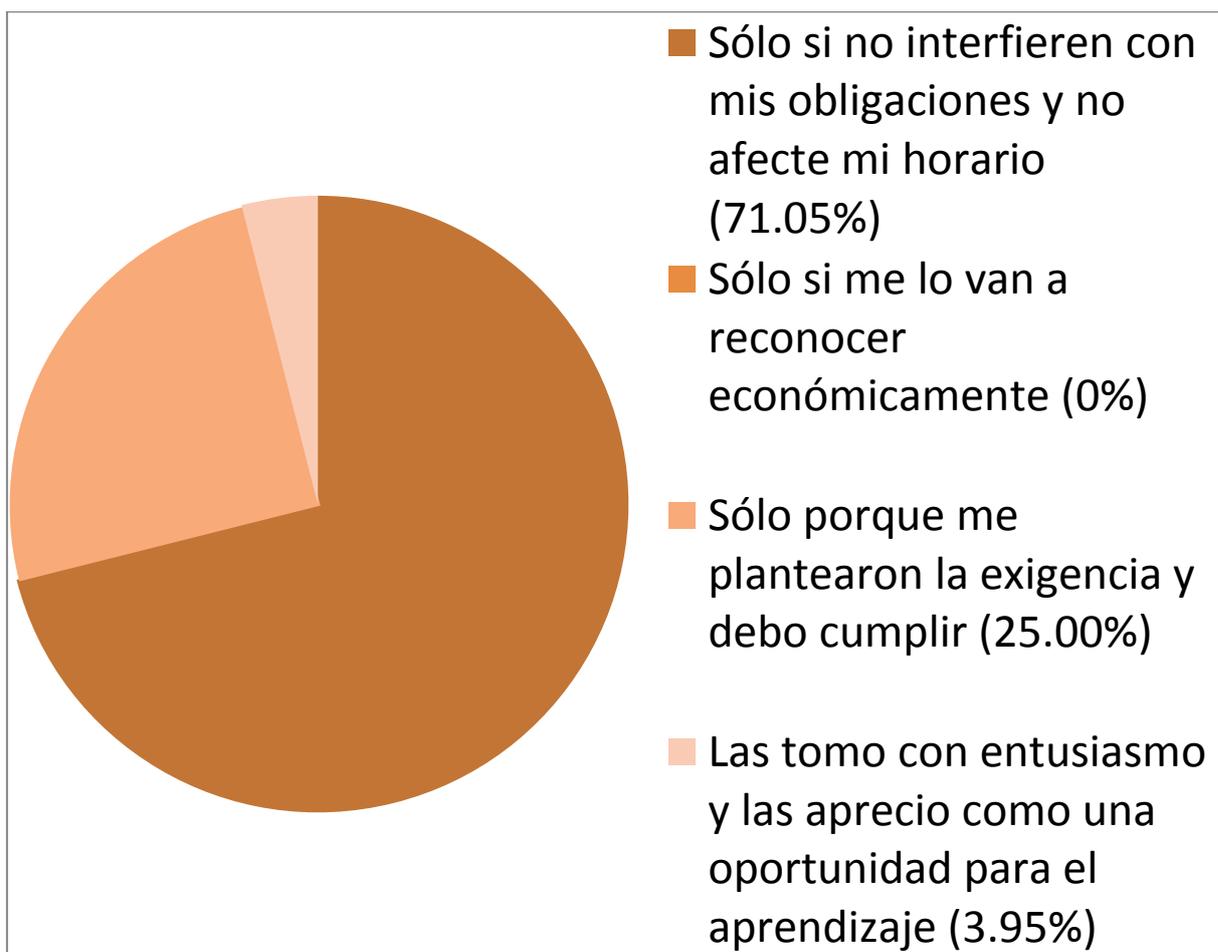


Gráfico 40: Cuando me dan responsabilidades ajenas a mis obligaciones, cumplo con ellas sólo si...

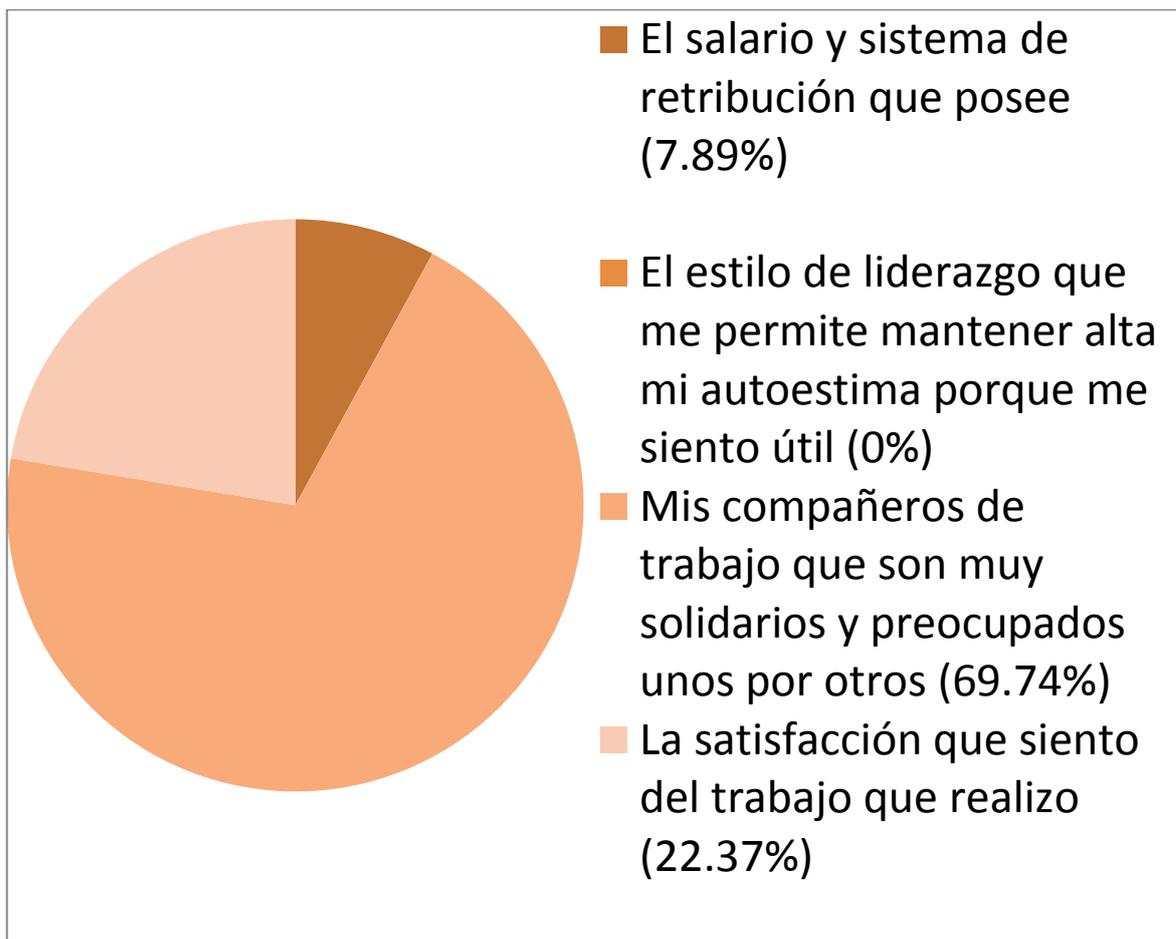


Gráfico 41: Lo que me mantiene apegado a esta organización es...

Anexo No. 13: Resultados de la Auditoría de Imagen de la Escuela de Arte “Benny Moré” de la provincia Cienfuegos.

**EVALUACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA:
667.15 /1000 ptos.**

**IMAGEN FUNCIONAL
350.85 / 500 ptos.**

**Imagen económica– financiera:
100 / 100 puntos**
• Resultado de las Razones de Rentabilidad:
50 / 50 ptos.

• Análisis de pagos: 50 / 50 ptos.

**Imagen del Proceso formativo:
250,85 / 400 puntos**
1. Comprobación de la existencia de una política de calidad: 135. 24 /150 ptos.

• Resultados de la evaluación anual del personal docente – educativo:
60.24 / 75 ptos.

• Resultados de las vistas de inspección metodológica que programa el CNEArt:
75 / 75 ptos.

2. Evaluación del proceso de enseñanza especializada en Arte: 85,61 / 150 ptos.

• Evaluación del proceso de captación de estudiantes: 39 / 50 ptos.

• Comportamiento de la continuidad de estudio dentro de la Enseñanza Artística:
16.61 / 50 ptos.

• Comportamiento de las Actividades de Extensión académica: 30 / 50 ptos.

3. Determinación del estado de la I.V.C:
30 / 100 ptos

**AUTOIMAGEN
196.3 /350 ptos.**

Valoración de los RRHH: 46.10 / 50 puntos

**Evaluación de la cultura Corporativa:
81.7 / 100 puntos**

• Adecuación cultural Clima interno:
51.7 / 70 ptos.
• Evaluación de la Planeación Estratégica:
30 / 30 ptos.

Análisis del Clima Interno: 68.5 / 200 puntos

• Evaluación del Clima Interno:
48.5 / 140 ptos.

• Evaluación de los flujos de comunicación:
20 / 60 ptos.

**IMAGEN INTENCIONAL
120 /150 ptos.**

Valoración de la Imagen mediática: 25/50 puntos.

• Aparición en la TV
20/20 ptos.
• Intervenciones en la radio
5/10 ptos.
• Aparición en la prensa plana
0/10 ptos.

Evaluación de la Imagen en el entorno: 95/100 puntos

• Evaluación del Plan de Comunicación: 45/50 ptos.

• Valoración de las RRPP con el Público externo:
50/50 ptos.



Benny Moré

Con excelencia instruimos tu aptitud

MINISTERIO DE CULTURA

2012