



Universidad
Nacional
de Córdoba



FCC
Facultad de Ciencias
de la Comunicación

Universidad Nacional de Córdoba
Repositorio Digital Universitario

Comunicación e identidad organizacional

María Paula Amador
Joaquín Nicolás Gómez
Ana Maristany

Cómo citar el trabajo:

Amador, M. P.; Gómez, J. N. y Maristany, A. (2017). *Comunicación e identidad organizacional*. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita). Disponible en: <http://hdl.handle.net/11086/6285>

Licencia:

Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional



AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría aprovechar este espacio para agradecer y recordar a todas aquellas personas que, de alguna manera, contribuyeron y nos acompañaron, para hoy estar alcanzando uno de nuestros grandes deseos.

Queremos agradecer a nuestras familias, a Agus y a Karim; quienes con su apoyo incondicional y compañía, hicieron posible que pudiéramos transitar nuestra etapa universitaria.

A todas aquellas personas que hoy no están presentes, pero que nos guían con su luz y permanecen en nuestros pensamientos.

A la Universidad Nacional, que nos permitió conocer y compartir momentos con personas que a lo largo de la carrera se convirtieron en grandes amigos.

A nuestros amigos de la vida, quienes fueron constantemente fuente de energía y vitalidad.

A Fernanda y Carla, quienes nos ayudaron y guiaron en este proceso de aprendizaje.

También queremos agradecer a todos los profesores y profesionales, quienes con voluntad y vocación contribuyeron en estos años a nuestra formación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo 1. PRESENTACIÓN

1.1 Abstract.....	1
1.2 Proyecto	2
1.3 Introducción	4

Capítulo 2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Origen de los movimientos sociales en Argentina.....	6
2.2 Comunidad murciana en Argentina	7
2.3 Reseña histórica del Centro Murciano en Córdoba	10
2.4 Datos del Centro Murciano en Córdoba	13
2.5 Descripción de la Organización	13
2.6 Estructura organizacional.....	14
2.7 Organigrama	17
2.8 Infraestructura edilicia	18

Capítulo 3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1 Fundamentación teórica	19
3.2 Asociaciones Civiles sin fines de lucro	20
3.3 Perspectiva teórica	21
3.4 Temáticas de intervención	21
3.4.1 Identidad.....	22
3.4.2 Imagen.....	25
3.4.3 Comunicación	28
3.5 Perfil de Identidad Corporativa.....	33
3.6 Públicos.....	33
3.6.1 Caracterización de los públicos.....	34

Capítulo 4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de estudio.....	37
4.2 Población y unidades de observación	37
4.2.1 Actores internos	38

4.2.2 Actores externos.....	38
4.2.3 Actividades de comunicación interna	39
4.2.4 Productos de comunicación externa.....	40
4.2.5 Actividades de comunicación externa.....	41
4.3 Técnicas de recolección de datos.....	41
4.4 Perfil de Identidad Corporativa.....	43
4.5 Planificación	44
4.6 Cronograma de actividades – Diagrama de Gantt	47

Capítulo 5. DIAGNÓSTICO

5.1 Presentación de los datos	48
5.1.1 Identidad.....	48
5.1.2 Comunicación	65
5.1.3 Imagen.....	86
5.2 Análisis e interpretación de los datos	93
5.2.1 Atributos identitarios del Centro Murciano en Córdoba.....	93
5.2.2 Obstáculos para la adaptación del Centro Murciano en Córdoba.....	97
5.2.3 Comunicación	98
5.2.4 Identidad visual	102
5.2.5 Imagen.....	105
5.3 Conclusiones.....	108

Capítulo 6. PERFIL DE IDENTIDAD CORPORATIVA DEL CENTRO MURCIANO EN CÓRDOBA

111

Capítulo 7. PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA IDENTIDAD DEL CENTRO MURCIANO EN CÓRDOBA

7.1 Programa de identidad corporativa del Centro Murciano en Córdoba	113
7.1.1 Proyecto de formalización de la identidad	113
7.1.2 Proyecto de presentación de la identidad corporativa a los miembros internos del Centro Murciano en Córdoba.....	123

7.2 Programa de comunicación interna.....	123
7.2.1 Proyecto de establecimiento de espacios de planificación estratégica.....	123
7.2.2 Proyecto de formación en materia de comunicación digital	125
7.3 Programa de comunicación externa	126
7.3.1 Proyecto de actualización de la base de datos de socios	126
7.3.2 Proyecto de gestión de contenidos para canales digitales externos	127

Capítulo 8. CONSIDERACIONES FINALES

8.1 Dificultades en el trabajo de campo.....	128
8.2 Sugerencias	130

Capítulo 9. BIBLIOGRAFÍA

132

ANEXO CD

1. Entrevistas
 1. Cuestionarios
 2. Transcripción de entrevistas
2. Listado de socios del Centro Murciano
3. Encuestas
 1. Modelo de encuesta (Socios Activos e Inactivos)
 2. Encuestas a Socios Activos
 3. Encuestas a Socios Inactivos
4. Muestreo Facebook
5. Correos electrónicos
6. Guías de observación
 1. Reuniones Internas
 2. Eventos
7. Imágenes del Centro Murciano
 1. Oficina del Centro Murciano
 2. Exterior e interior de Casa de España
8. Logosímbolo del Centro Murciano
9. Estatuto del Centro Murciano
10. Manual de Identidad corporativa digitalizado

ABSTRACT

La identidad es una dimensión inherente a la existencia de toda organización. Esta dimensión se concreta en tres aspectos: lo que la organización *es* (identidad visual y conceptual), lo que la organización *dice* de sí misma que es (comunicación), y lo que los públicos que se relacionan con ella *creen* que es (imagen). Es aquella que le permite a las entidades autoidentificarse, y diferenciarse de las demás.

La comunicación de la identidad es una dimensión implícita en todo acto de comunicación: todas las organizaciones, de manera consciente o inconsciente, proyectan de manera constante sus atributos identitarios.

Partiendo de esta base, el presente trabajo pretende indagar en la realidad del Centro Murciano en Córdoba, y describir las condiciones que actualmente afectan y configuran el estado de su identidad organizacional.

El trabajo inicia con un primer acercamiento, a partir del cual se establecen las variables de estudio (identidad, imagen y comunicación). Continúa con un diagnóstico, donde se describen los datos recogidos y se analiza la información en relación a las variables previamente definidas. A partir de ello, se presentan las conclusiones que refieren al estado actual de la identidad organizacional del Centro Murciano en Córdoba.

Luego de desarrollar las conclusiones, se procede a la construcción del Perfil de Identidad Corporativa (PIC), el cual reúne aquellos atributos identitarios considerados como los más adecuados para ser comunicados por el Centro Murciano en Córdoba.

Finalmente, el trabajo concluye a partir del desarrollo de una serie de propuestas de comunicación. Éstas se encuentran enmarcadas dentro del Plan de Gestión Integral de la Identidad, y presentan diferentes alternativas para comunicar distintos aspectos del PIC. Se trata de lineamientos estratégicos que permitirán optimizar el escenario inicial reconocido a nivel de la entidad.

PROYECTO

Tema

Comunicación e identidad organizacional

Problema de investigación

¿Cómo se configura la identidad del Centro Murciano en Córdoba, teniendo en cuenta lo que actualmente *es*, lo que *dice de sí* misma que es y lo que sus socios *creen* que es; y cuáles son aquellos atributos que permiten la construcción del Perfil de Identidad Corporativa?

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las pautas de conducta, valores y creencias compartidas, que conforman la cultura corporativa del Centro Murciano en Córdoba?
- ¿Cuál es la visión, misión y valores corporativos que conforman la filosofía del Centro Murciano en Córdoba?
- ¿Cómo se desarrollan los procesos de comunicación interna y externa en Centro Murciano en Córdoba?
- ¿Cuáles son las representaciones mentales que los socios asocian al Centro Murciano en Córdoba?
- ¿Cuáles son los atributos que permiten construir el Perfil de Identidad Corporativa?

Objetivos

Objetivos Generales:

- Caracterizar la identidad del Centro Murciano en Córdoba, en la actualidad.
- Construir el Perfil de Identidad Corporativa del Centro Murciano en Córdoba.

Objetivos Específicos:

- Describir las pautas de conducta, valores y creencias compartidas que conforman la cultura corporativa del Centro Murciano en Córdoba.
- Describir la visión, misión y valores corporativos que conforman la filosofía del Centro Murciano en Córdoba.
- Describir los procesos de comunicación internos y externos del Centro Murciano en Córdoba.
- Reconocer las representaciones mentales que los socios asocian al Centro Murciano en Córdoba.
- Seleccionar los atributos identitarios que resultan más adecuados para ser comunicados por el Centro Murciano en Córdoba.

Objetivo de Aplicación:

- Elaborar una propuesta de comunicación que permita comunicar los atributos identitarios seleccionados en el Perfil de Identidad Corporativa del Centro Murciano en Córdoba.

INTRODUCCIÓN

El Centro Murciano en Córdoba se funda en el año 1992, reuniendo en su mayoría a migrantes y descendientes directos de murcianos. Su objetivo por ese entonces, era mantener vigente la cultura murciana en la comunidad cordobesa.

Con el paso del tiempo, las condiciones sociales, culturales y económicas que dieron lugar al surgimiento del Centro Murciano fueron mutando. En la actualidad, en la Organización coexisten tres generaciones: una minoría que representa a aquellos que vinieron de España, y una mayoría que incluye a sus hijos y nietos. Esta realidad vuelve necesario adaptarse al nuevo entorno, a las nuevas expectativas y necesidades de los públicos.

Uno de los aspectos que motivan esta investigación nace de la pertenencia de uno de los miembros del grupo a esta Organización. El formar parte del Centro Murciano permitió un mejor acceso a su realidad organizacional, y advertir que existen inconvenientes a la hora de definir cuál es la función que cumple la entidad en la actualidad. Pese a que el objetivo que dio origen al Centro Murciano permanece vigente, las nuevas generaciones, y su desarraigo de la cultura murciana, proyectan un panorama diferente. Esta circunstancia exige el rediseño y adaptación de los objetivos de la Organización, en búsqueda de un mayor acercamiento y participación de sus socios.

Otro aspecto que promueve el desarrollo de esta investigación se relaciona con una demanda del Presidente del Centro Murciano en Córdoba. Su intención es que todos los miembros internos de la Asociación reconozcan los objetivos y fines de la Organización y se comprometan en pos de alcanzarlos.

Reafirmando lo expresado, como consecuencia de los cambios en las condiciones sociales, culturales y económicas; de las problemáticas relevadas a nivel interno y externo; y de la demanda puntual del Presidente de la Organización, se considera oportuno abordar la identidad del Centro Murciano en Córdoba.

La identidad es la dimensión que permite a toda Organización definir quién es, qué hace y cómo lo hace. A su vez, la comunicación se constituye como un elemento clave para proyectar esa identidad, generando en los públicos una imagen, que determinará sus comportamientos para con la organización.

Trabajar sobre la identidad del Centro Murciano en Córdoba, posibilitará la construcción del Perfil de Identidad Corporativa, estableciendo cómo quiere ser vista la Entidad, y a su vez destacando aquellos atributos y valores diferenciales para el público.

El Perfil permitirá a la Organización definir fines y objetivos, y presentarse de manera homogénea y coherente, a través de los diferentes canales de comunicación que posee, y con cada uno de los públicos con los que se vincula y busca relacionarse. Esto promoverá, finalmente, una percepción unificada que fortalezca al Centro Murciano y permita consolidar el vínculo con sus socios.

El trabajo sobre esta dimensión adquiere sentido a partir de un planteamiento estratégico de gestión de la identidad. Gestionar implica administrar los activos disponibles de la organización (identidad corporativa y comunicación de la misma), con el objetivo de influir en las asociaciones mentales que tienen los públicos, contribuyendo al logro de los objetivos finales del Centro Murciano en Córdoba.

MARCO REFERENCIAL

“Con un sueño que iba desde tener el estómago lleno, a regresar con los bolsillos repletos, o escapar de las persecuciones políticas, (...) miles de españoles se embarcaron a fines del siglo XIX y principios del XX hacia un lugar lejano y desconocido... América”.

Córdoba, Crisol de Razas (2002). *Brisas de Murcia* (1ªed.), pág. 7

Origen de los movimientos sociales en Argentina

El individuo sólo puede definir su identidad al interior de una organización, a partir de la socialización con los demás y la adquisición de códigos simbólicos y normas de comportamiento. De forma paralela, los grupos encuentran su cohesión e identidad en ese código simbólico que actúa como normatividad general: valores, imágenes, mitos y creencias que los conforman y diferencian de otros grupos.

En la década del ‘90 se produjo en Argentina una crisis económica, que trajo aparejada problemáticas de carácter político y social. Las medidas implementadas durante el neoliberalismo, generaron una serie de cambios en el sistema productivo que afectaron a la sociedad dando lugar a fenómenos como el subempleo y desempleo. Más de la mitad de la población cae en la pobreza, dificultando su acceso a los recursos indispensables para resolver sus necesidades, sin poder hacer frente a la crisis.

La incapacidad y ausencia de ciertas instituciones (como el Estado o los partidos políticos), que tradicionalmente suplían estas necesidades, produjo el surgimiento de nuevas organizaciones que pretendían dar respuestas a estas demandas.

La creciente polarización y brecha social fue acompañada por la imposibilidad de construir identidades amplias y abarcadoras. La heterogeneidad del mundo marginal se tradujo en una diversidad de conductas socio-políticas y económicas, aspiraciones y experiencias culturales.

En este contexto, se vuelve necesaria la reconfiguración de las identidades individuales al interior de nuevas agrupaciones. Esto promovió el surgimiento de organizaciones con ideas, intereses y objetivos diversos, que buscaban contener y responder a la gran cantidad de individuos en situaciones particulares, y con reclamos y demandas distintas.

Algunos autores, tales como Paris Pombo (1990), sostienen que la ruptura de las grandes identidades dio lugar a “nuevos movimientos sociales”, cuyas formas de participación respondían a novedosos patrones de valores. Estos movimientos, a su vez pueden dividirse en dos categorías: los movimientos simbólicos y los movimientos comunitarios. Cada uno de ellos tenía características particulares, a partir de las cuales se buscaba responder a la multiplicidad de necesidades sociales, políticas y culturales imperantes.

Tal como se mencionó con anterioridad, estas organizaciones asumieron un rol con el objetivo de satisfacer aquellas necesidades que no encontraban respuestas en el accionar del Estado. Por ello, se constituyeron como alternativas para la promoción e implementación de políticas públicas y defensoras de los derechos de la ciudadanía.

Los *movimientos simbólicos* agrupaban a un número reducido de personas, aunque tenían una profunda influencia ideológica sobre toda la sociedad. Estos movimientos no respondían a demandas concretas, sino que reafirmaban ciertos valores innegociables.

Los *movimientos comunitarios* eran masivos y sus prácticas, instrumentales. Es decir, trabajaban sobre demandas particulares en torno a problemas concretos. Se orientaban a la recreación de una identidad comunitaria basada en lazos de solidaridad y cooperación. Es en esta segunda categoría que se enmarca el surgimiento del Centro Murciano en Córdoba.

Comunidad murciana en Argentina

Murcia es una Comunidad Autónoma y uniprovincial de España, la novena en superficie del país y décima en población. Se encuentra ubicada entre Andalucía y la Comunidad Valenciana, y posee salida al Mar Mediterráneo.

El Instituto Nacional de Estadísticas de España, establece que la Región cuenta con una población de 1.469.596 habitantes (datos de Julio de 2016). Su capital es la ciudad de Murcia, la cual es sede de los órganos institucionales regionales, con excepción de la Asamblea Regional, cuya sede se encuentra en Cartagena, razón por la que es denominada “capital legislativa”.

La Comunidad Autónoma de la Región Murcia se divide territorialmente en 45 municipios, uno de los números más bajos entre las comunidades autónomas de España. Los de mayor población son Murcia, Cartagena, Lorca, Molina de Segura y Alcantarilla.

Los orígenes de la comunidad murciana en Argentina se remontan a fines del siglo XIX. Por ese entonces, el gobierno argentino impulsó una serie de medidas que estimulaban la inmigración. Hacia 1890 se produjo la llegada de la primera camada de españoles al país. En aquella oportunidad, se trató de un contingente de personas reducido.

La segunda camada de inmigrantes arribó a Argentina entre la Primera y Segunda Guerra Mundial. En muchos casos, las personas dejaron sus países de origen por falta de empleo y por las dificultades que enfrentaban para sobrevivir. En general, la decisión de migrar estuvo relacionada con sus expectativas de mejorar el nivel de ingreso, y lograr así una mejor posición social en el nuevo país de residencia; o en el de origen, si es que el migrante esperaba volver después de un tiempo. Hablar de Argentina, era hablar de una tierra prometida.

La tercera camada de españoles llegó al país en el año 1939, luego de la Guerra Civil Española. En aquella ocasión, dos de los principales motivos que movilizaron la migración fueron, por un lado, el escape a las guerras y destrucción en la que se encontraba inmersa Europa; y por otro lado, el contexto de pobreza y hambruna suscitado por estas circunstancias.

Cabe añadir que en la actualidad continúan llegando españoles, y más precisamente murcianos a la Argentina. Si bien no se trata de una gran ola migratoria, la crisis del Estado de Bienestar por la que atraviesan algunos países de Europa, entre ellos España, genera la persistencia en la continuidad de estos desplazamientos. Un ejemplo de ello es el caso de argentinos que se han establecido en España, han formado familia, y hoy deciden regresar en búsqueda de mejores oportunidades.

Al llegar a la República Argentina, los murcianos tendieron a reunirse y aglutinarse en torno a su comunidad de procedencia. Si bien en un principio las familias murcianas se dispersaron por gran parte de las provincias argentinas, en un segundo momento se aglutinaron en zonas específicas, tales como Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Buenos Aires, Salta o Jujuy. No obstante, esta cercanía no implicó la materialización de los agrupamientos en organizaciones de carácter formal y público.

En el caso particular de Córdoba, la primera organización que nucleó a integrantes de la comunidad española fue “Casa de España”, cuyo nacimiento se produjo en el año 1962. Cada comunidad española en particular no contaba con Centros regionales propios. Este fenómeno estuvo relacionado, según el Presidente del Centro Murciano en Córdoba, con las “heridas” o consecuencias dejadas por el paso del dictador Francisco Franco por España. Ocurre que al llegar desde España, los

inmigrantes no deseaban ser reconocidos e identificados por temor a ser deportados nuevamente a su país de origen. De ahí su desinterés por conformar Centros y espacios formales de reunión y participación comunitaria.

En 1977, y fruto de la negociación entre los diversos partidos políticos surgidos tras las elecciones generales de España, fue posible aprobar en este país la reforma legal que condujo a la ley para la reforma política. En las sesiones plenarias, las Cortes Generales aprobaron la Constitución Española, la cual sería luego ratificada por el pueblo español en referéndum, y sancionada por el Rey ante las Cortes el 27 de diciembre del mismo año. Esta Constitución acogió la monarquía parlamentaria como forma política del Estado, y asumió los valores democráticos, sociales y del Estado de Derecho, así como la recuperación de la organización territorial de la Constitución Republicana de 1931.

Este acontecimiento propició en la década de los '80 el reconocimiento del Principio de Autonomía y la garantía en su aplicación por parte de las distintas regiones de España. Se conformaron, de esta manera, 19 Regiones autónomas con Constitución e instituciones propias. En el caso de la Región de Murcia, su Estatuto de Autonomía fue aprobado en 1982 por la Ley Orgánica 4/1982.

Tal acontecimiento dio lugar a una mayor organización de las personas en las comunidades al interior de España, y en otros países; generando mayor contacto y comunicación entre ellas.

En el caso de Argentina, este proceso de institucionalización se vio reflejado en la creación de una gran cantidad de entidades con diversos fines, proveedoras de distintos bienes y/o servicios, cuyo principal interés estaba puesto en el amparo de los inmigrantes y la resolución de necesidades.

En algunos casos, el surgimiento de las organizaciones estuvo, en mayor medida, relacionado con una necesidad de participación, esparcimiento y la posibilidad de “volver a las raíces” por parte de los inmigrantes.

En otros casos, el surgimiento de entidades regionales se dio bajo el concepto de satisfacer necesidades de carácter básico e indispensable para el desarrollo de una vida bajo condiciones dignas. Este es el caso de la Sociedad de Socorro Mutuo, el Hospital Español, Asociaciones Mutuales, entre otras. Las organizaciones se constituyeron como espacios para responder a las demandas de salud, educación, financiamiento, empleo, entre otras.

Reseña histórica del Centro Murciano en Córdoba

El Centro Murciano en Córdoba fue fundado el 18 de mayo de 1992 por Lázaro Albarracín Pérez, quien hasta el día de su fallecimiento, el 23 de febrero de 2009, fue Presidente de la Organización. Surgió como una Asociación Civil sin fines de lucro, por lo que sus ingresos estaban destinados únicamente al sostenimiento de la entidad y la realización de sus actividades.

En este espacio, los murcianos podían encontrarse con otros coterráneos para celebrar fiestas patronales, compartir comidas, música y costumbres típicas. Estas actividades tenían el objetivo de mantener viva la tradición y cultura propia de Murcia, fortaleciendo los lazos comunitarios.

A lo largo de la historia de la Organización, es posible identificar una serie de hitos, los cuales influyeron en la definición de sus objetivos y funcionamiento:

- La fundación del Centro Murciano en Córdoba el 18 de mayo de 1992, bajo la iniciativa de conformar un espacio dirigido a los inmigrantes y descendientes murcianos, donde se retome la tradición y cultura murciana.

- En el año 1996, representantes del Centro realizaron un viaje a la Región de Murcia. Allí, lograron reunirse con autoridades del Gobierno y realizar convenios y acuerdos de colaboración mutua.

Esto devino en la llegada a Córdoba, en el año 1997, de los “Coros y Danzas de Lorca”, una agrupación artística tradicional de la Región de Murcia. Implicó una logística y organización en conjunto entre el Gobierno de Murcia y el Centro Murciano en Córdoba, pudiendo realizarse presentaciones y visitas protocolares a las autoridades de diferentes municipios.

Tal como entiende el Presidente del Centro Murciano, este acontecimiento les permitió dimensionar el potencial de la entidad, superando aquel primer objetivo que perseguía la idea de “volver a las raíces”; para pensarse a sí mismo como un lugar en donde se pudiera trabajar también por la satisfacción de otro tipo de necesidades. Bajo esta nueva concepción, el Centro debía trabajar para y junto a los jóvenes, adultos y adultos mayores, en vistas a generar iniciativas que promovieran la participación del afiliado, como así también la satisfacción de sus necesidades.

- La creación del “Programa Reencuentro Familiar”, a partir del cual se organizó un viaje a Murcia para un grupo de inmigrantes que no habían regresado nunca a su tierra natal. Otro programa a resaltar es el “Murcia más cerca”, el cual consistía en un viaje de jóvenes entre 16 y 20 años pertenecientes a las Casas Regionales de Argentina, Francia y España; con el objetivo de conocer la Región de Murcia.

- La realización de importantes encuentros y fiestas donde el Centro lograba convocar alrededor de 400 personas en cada caso. Con las subvenciones enviadas desde España, el Centro contaba con los recursos para ofrecer espectáculos con números de primer nivel, como ocurrió con la presentación de la cantante murciana de flamenco María Rosa Luján. Entre otras, se realizaban la Fiesta de la Sardina, la Fiesta Aniversario de la Región, la Fiesta del Día del Niño, la Fiesta de la Primavera, la Fiesta del Toro, la Fiesta de Cierre del Medio de Año y la Fiesta de Despedida de Año.

- En el 2000 la Organización fue designada como miembro activo y representante de las Casas Regionales Murcianas en el Consejo Asesor de Gobierno de Murcia, como así también en la Comisión Permanente de Trabajo.

- En el marco de la crisis argentina del 2001, el Gobierno de la Región de Murcia brindó asistencia y colaboración para las familias murcianas afectadas en Argentina. Se enviaban cajas repletas de mercadería con el objetivo de ser repartidas entre las familias más necesitadas.

También se recibió el apoyo de otras entidades murcianas, tales como la Agrupación Conserveros de Murcia, distintos Ayuntamientos de la Región y la HEFAME (Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo), la cual enviaba dinero para la compra y distribución gratuita de medicamentos.

El Centro Murciano fue quien se hizo cargo de la coordinación y ejecución de esta acción en la Argentina. De acuerdo a su Presidente, fue a partir de ese momento que se dimensionó la inmensa cantidad de murcianos que se encontraba en el país.

- Las acciones implementadas como consecuencia de la crisis en Argentina fueron consideradas paliativos para el corto plazo. Es por ello que, en conjunto con el Gobierno de Murcia, se decidió crear una Escuela Taller.

Esta Escuela se instaló en Barrio General Paz y fue concebida como un espacio de formación y capacitación. Se pretendía brindar herramientas que permitieran a las

personas tener mayores oportunidades a la hora de enfrentar situaciones de crisis. En la Escuela Taller se impartían cursos de computación, comercio, electricidad, cocina, entre otros oficios.

Estos talleres estaban destinados en primera instancia a los afiliados del Centro, y en el caso de sobrar cupos, a la sociedad en general. Actualmente, la Escuela no se encuentra funcionando.

- La creación y producción de la revista “Brisas de Murcia” que se solventaba a partir del aporte de auspiciantes, junto al dinero que se enviaba con las subvenciones desde España. Era una publicación de interés general y se entregaba en los grandes eventos y festividades del Centro Murciano. Contenía noticias, curiosidades, recetas típicas y una sección particular con contenidos relativos a la tradición murciana. Actualmente, por falta de personal y presupuesto, la revista no se produce.

- En el año 2007 se dio la visita de las Autoridades del Gobierno de la Región de Murcia, acompañadas por el rector de la Universidad de Murcia y su equipo de Relaciones Internacionales. Este acontecimiento representó un hito importante en la historia del Centro Murciano, ya que implicaba un reconocimiento por parte del Gobierno de Murcia para con el trabajo desarrollado en Córdoba.

Se firmaron convenios con universidades locales, tales como la Universidad Nacional de Córdoba, la Universidad Católica de Córdoba, la Universidad Siglo XXI y la Universidad Blas Pascal. Producto de estos convenios fue posible la implementación del Programa Golondrinas, el cual constaba de 12 becas de grado destinadas a descendientes de murcianos residentes en Argentina, con la finalidad que éstos pudieran cursar un semestre académico en la Universidad de Murcia. Este Programa se realizó por última vez en el año 2013.

- Como consecuencia de la crisis económica y social que atraviesa España, en 2011 el Gobierno de la Región de Murcia dejó de subvencionar y canceló el envío de ayudas económicas al Centro Murciano en Córdoba. Esto obligó al Centro a pensar nuevas estrategias para lograr subsistir sin esta ayuda económica.

Desde la cancelación del envío de las subvenciones desde Murcia, sólo se han recibido dos colaboraciones por parte del Gobierno de España. Bajo estas circunstancias, la Organización debió ajustarse a un presupuesto más acotado. Una de

las medidas tomadas frente a estas condiciones fue el cobro de una cuota mínima al afiliado, o el pedido de contribución en los eventos realizados por la Organización.

Datos del Centro Murciano en Córdoba

Denominación social: Centro Murciano en Córdoba

Dirección: 24 de Septiembre 496 - Barrio General Paz

Teléfonos: 4254364

Fax: No posee

E-mail: centromurciano@hotmail.com

Sitio Web: No posee

Nombre de usuario de redes sociales:

- Facebook: www.facebook.com/centro.m.cordoba
- Twitter: No posee
- Instagram: No posee

Sector institucional al que pertenece: Privado

Tipo de Organización: Asociación Civil sin fines de lucro

Descripción de la Organización

El Centro Murciano en Córdoba adquiere la forma jurídica de una Asociación Civil sin fines de lucro.

Como toda Asociación Civil, la Organización cuenta con un Acta Fundacional y un Estatuto que regula su accionar. El Acta es el instrumento material en el cual se vierte la manifestación de la voluntad de los constituyentes de formar una asociación. Debe ser otorgado por un instrumento público, e inscribirse en el registro correspondiente una vez otorgada la autorización estatal para funcionar. En ella debe realizarse la identificación de los constituyentes, sus fundadores, el nombre de la Asociación Civil, el objeto de la misma, el domicilio, y cuáles serán sus órganos sociales.

Con respecto al Estatuto, éste es considerado como la ley básica que rige al Centro Murciano. Allí se establece el modo en que se alcanzarán los objetivos, se determinan los derechos y las obligaciones de los asociados, las categorías de los mismos, sus autoridades, funciones, formas de designación, responsabilidades y el modo de mantener el orden interno de la asociación.

El Estatuto debe presentarse en el acto constitutivo, pero puede ser reformado a lo largo del tiempo. En este sentido, y atendiendo a las modificaciones producidas en el año 2015 respecto al Código Civil y Comercial de la Nación; los integrantes de la Comisión Directiva del Centro Murciano convocaron, en abril del año 2016, a una Asamblea. La reunión tuvo como objetivo cumplimentar con los nuevos requisitos estipulados legalmente, produciéndose de este modo la actualización del Estatuto.

Finalmente, y partiendo del artículo 168 (Sección 1º, Capítulo 2) del Código, el cual establece que toda “(...) *asociación civil debe tener un objeto que no sea contrario al interés general o al bien común. (...)*”; es importante establecer que el Centro Murciano nace con la intención de nuclear a los integrantes de la comunidad murciana establecida en la Provincia de Córdoba. A su vez, se establece como objetivo la posibilidad de garantizar el fortalecimiento, promoción y difusión de la cultura murciana en Córdoba. Todas las funciones se encuentran explicitadas en el nuevo Estatuto de la Organización.

Con respecto al presupuesto que maneja el Centro Murciano, éste se conforma por las cuotas sociales abonadas por los asociados, la recaudación a partir de los bonos de contribución de las fiestas o eventos que se realizan, y los ahorros de las subvenciones recibidas desde el Gobierno de Murcia hasta el año 2011. Cabe recordar que en la actualidad la Organización no recibe aportes de ningún ente estatal, ya sea a nivel nacional, provincial o municipal; y tampoco los recibe del Gobierno Español o de la Región de Murcia.

Estructura organizacional

La estructura organizacional del Centro Murciano se encuentra definida en su Estatuto, donde se establece que la Entidad se compone por: una Comisión Directiva, una Comisión Revisora de Cuentas y los Socios o Afiliados.

El Estatuto establece que la entidad deberá contar con una Comisión Directiva, compuesta por diez miembros titulares. Si bien los miembros pueden ser reelectos indefinidamente, éstos no pueden ejercer funciones en un mismo cargo por más de dos períodos consecutivos. A su vez, la Comisión Directiva dura en su mandato tres años.

Alguna de las funciones que deberá realizar esta Comisión, y que se encuentran establecidas en el Estatuto, implican convocar y fijar la fecha de celebración de la Asamblea General, organizar y desarrollar las actividades aprobadas por la Asamblea General, redactar los presupuestos y balances, designar las comisiones de trabajo que se

consideren oportunas para el desarrollo de las actividades, fijar el precio de las cuotas, y velar por el cumplimiento del Estatuto, entre otras.

En el Centro Murciano en Córdoba, la Comisión Directiva se encuentra constituida por:

- Presidente: Gustavo Yepes
- Vice-presidente: Antonia Dolores Pérez
- Secretario: Andrea Pérez Auil
- Pro-secretario: Juana Silvia Galera
- Tesorero: Ana María Albarracín
- Pro-tesorero: Juan Lorente
- Primer vocal titular: Mónica del Valle Bartoli
- Segundo vocal titular: Lucas Ignacio Albarracín
- Tercer vocal titular: Marcelo José Rizzardi
- Cuarto vocal titular: Irma Estela Juan

Ante la ausencia de miembros titulares, éstos serán reemplazados por los vocales suplentes en el orden en que fueran elegidos, a los efectos de poder sesionar de acuerdo a la cantidad mínima exigida estatutariamente, y con todos los derechos que le asisten al titular que reemplaza. Los suplentes son:

- Primer vocal suplente: Alfredo Rubén Fernández
- Segundo vocal suplente: Nicolás Víctor Sánchez
- Tercer vocal suplente: Pablo Matías Fernández
- Cuarto vocal suplente: María Emilia Pérez Auil

Por otra parte, la Comisión Revisora de Cuentas es el órgano que se encarga de la fiscalización, y tiene el deber y la facultad de controlar la administración de la Organización. Las funciones que deberá llevar a cabo esta Comisión se encuentran reglamentadas y especificadas en el artículo 24 del Estatuto. Algunas de ellas son: examinar los libros y documentos de la Asociación por lo menos cada tres meses, verificar el cumplimiento de las leyes, Estatutos y reglamentos (en especial en la referente a los derechos de los socios y las condiciones en que se otorgan los beneficios sociales), dictaminar sobre la Memoria, Inventario, Balance general y, Cuenta de Gastos y Recursos presentados por la Comisión Directiva.

Éste órgano es designado por la Asamblea y no forma parte de la Comisión Directiva, sino que la controla. Sus miembros son:

- Primer Miembro Titular: Francisco Luis Sánchez
- Segundo Miembro Titular: Rosa María Lebrón
- Primer Miembro Suplente: Ana Sierra Romera
- Segundo Miembro Suplente: Ana Maristany

Finalmente, el Estatuto del Centro Murciano reconoce a los *Asociados o Socios*. Este grupo está conformado por aquellas personas que se afilian a la organización para poder gozar de los beneficios, servicios y actividades que se ofrecen y desarrollan. Este grupo se encuentra subdividido en cuatro tipologías que caracterizan las diversas modalidades de asociación:

- **Socios Activos:** Para ser Socio Activo se requiere ser persona con capacidad de obrar y tener cumplidos los 18 años de edad. Deberán abonar puntualmente las contribuciones y cumplir las obligaciones que disponga el Estatuto. Podrán participar con voz y voto en la Asamblea, ser elegidos para integrar los órganos sociales y gozar de los beneficios de la organización.

- **Socios de Honor:** Se concederá la calidad de Socio de Honor a aquellas personas que, por actos de excepcional trascendencia a favor de esta asociación, se hayan hecho acreedores de ello. Se hará mediante solicitud presentada por escrito ante la Comisión Directiva y aceptada por ésta.

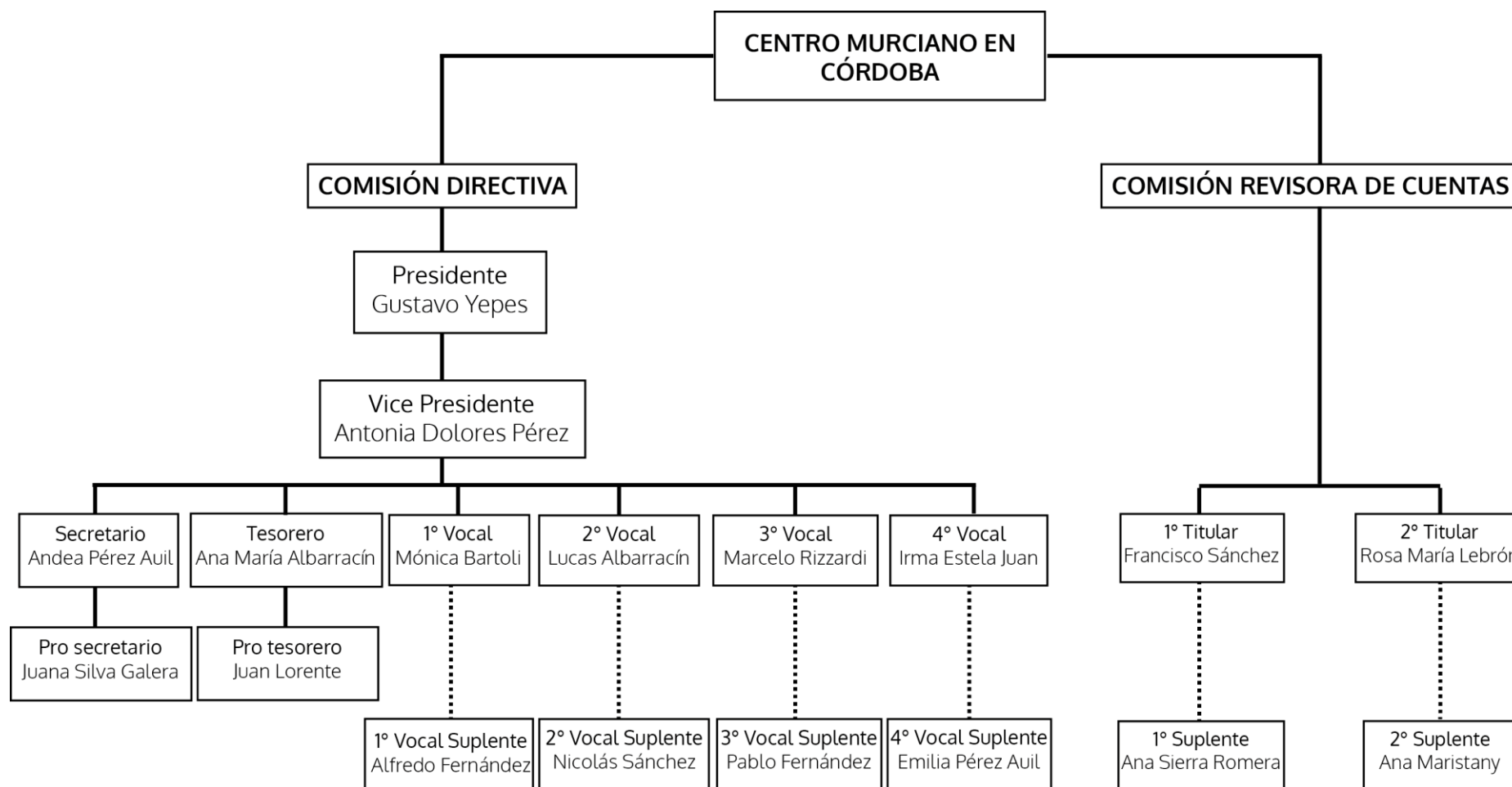
- **Socios Fundadores:** Serán considerados en la categoría de Socios Fundadores, aquellos asociados que asistieron a la primera Asamblea de Fundación y, cuyas firmas consten en el acta respectiva. Los socios Fundadores tendrán los mismos derechos y obligaciones que los socios Activos.

- **Socios Cadetes:** Serán los menores de 18 años de edad, deberán acompañar su solicitud de ingreso con la autorización de sus padres o representantes legales, abonarán cuotas sociales, y no tendrán voz ni voto en las Asambleas, ni podrán desempeñar cargos electivos. Podrán gozar de los beneficios sociales en las condiciones que lo tenga reglamentado la Comisión Directiva.

Organigrama

A continuación se presenta el organigrama del Centro Murciano en Córdoba. Cabe aclarar que se trata de una construcción del grupo de investigación, a partir de la información brindada desde la Asociación.

Figura 1. Organigrama del Centro Murciano en Córdoba



Infraestructura edilicia

El Centro Murciano en Córdoba funciona en el edificio que le pertenece a Casa de España, el cual se encuentra ubicado sobre la Avenida 24 de septiembre 946, en Barrio General Paz. Se trata de un barrio tradicional de la ciudad y de gran crecimiento urbanístico en los últimos años. Es uno de los polos gastronómicos y reúne una variada oferta cultural. Cabe destacar que General Paz fue una de las zonas que recibió mayor cantidad de inmigrantes murcianos en la Ciudad de Córdoba.

La Organización alquila mensualmente una oficina a Casa de España. Del mismo modo, dentro del edificio funcionan la mayoría de las Casas Regionales españolas que hay en Córdoba, tales como Casa de Galicia, Centro Andaluz, Valenciano y Asturiano. La oficina del Centro Murciano es el espacio desde el cual se brinda atención a los asociados, y se realizan las reuniones de las Comisiones.

El edificio de Casa de España cuenta con una superficie total de 2.300 m². El establecimiento está subdividido en cuatro niveles.

En el primer nivel se encuentra el hall de acceso, gimnasio y baños para ambos sexos con sus respectivas duchas y vestuarios.

El segundo nivel consta de hall, restaurant, y salón de fiestas para 400 personas. Éste posee una cocina de 60 m² para los servicios de lunch que se realizan allí.

En el tercer nivel está la administración, el buffet y la sala de entretenimientos; también hay un salón dividido con tabiques modulares y en cada oficina tienen su sede los Centros Regionales. Asimismo, en el salón se proyecta cine y video; también se realizan exposiciones, conferencias, asambleas, entre otras actividades, y tiene una capacidad para 200 personas sentadas.

En el cuarto y último nivel hay un salón de fiestas recientemente remodelado, con balcón y terraza para uso de los socios y público en general.

Todos los pisos disponen de baños para ambos sexos. Por otra parte, la fachada del edificio está revestida en mármol y adornada con rejas artísticas y marquesina.

En caso que los diferentes Centros Regionales deseen realizar actividades que requieran el uso de los espacios previamente mencionados, por fuera de las oficinas de trabajo, éstos deben ser alquilados con antelación a Casa de España con un costo preestablecido.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Fundamentación teórica

Con el objetivo de otorgar un marco de referencia a la elaboración de este trabajo, se propone a continuación la presentación de la estructura teórica, que se constituye como el fundamento para llevar a cabo la intervención y el análisis organizacional.

En primera instancia, se definirán los conceptos de “institución” y “organización”, ya que no serán concebidos como sinónimos. Es importante aclarar que los autores tomados como referencia para la realización del trabajo, utilizan de manera indistinta ambos términos. Sin embargo, se ha decidido mantener tal distinción, tomando los aportes realizados por Leonardo Schvarstein en su libro “Psicología Social de las Organizaciones” (1991).

El autor señala que las instituciones son un “cuerpo normativo jurídico cultural compuesto de ideas, valores, creencias y leyes que determinan una forma de intercambio social” (Schvarstein, 1991, p. 26). Tienen como objetivo ordenar, legitimar y normalizar el comportamiento organizacional a través de la adjudicación de roles y funciones. Se trata de una construcción cultural que se va modificando al ritmo de los cambios sociales.

Las instituciones se materializan en organizaciones. Estas últimas surgen de los sistemas de creencias y valores de la institución, y se constituyen como mediadoras en la relación entre los sujetos y las instituciones. Nacen por la necesidad de satisfacer una demanda o expectativa que no puede ser satisfecha de forma individual, y su legitimidad radica en la fidelidad a esta demanda.

Una organización puede estar atravesada por una o más instituciones, y a su vez, puede ser más o menos formal. Su condición de existencia es la comunicación, es decir, la organización nace en el mismo momento en el que los sujetos se pueden comunicar y detectar necesidades.

Para la realización del Trabajo Final, se tomará como eje el abordaje y análisis del “Centro Murciano en Córdoba”. Se trata de una organización que nació con el objetivo de suplir determinadas demandas de un grupo específico: la comunidad murciana radicada en Córdoba.

Asociaciones Civiles sin fines de lucro

Dentro de la sociedad, existe un conjunto de organizaciones denominadas “de la sociedad civil”. Tal como establece Eugenia Etkin (2014), este tipo de entidades representa a un grupo de individuos que si bien no pertenecen al mercado ni al Estado, tienen la intención de influenciar en la agenda pública.

De acuerdo a la definición estructural-operacional que proponen los autores Salomón y Anheier (citados en Etkin, 2014), las organizaciones sociales comparten una serie de características. Ellas son:

- **Estructuradas:** dado que la Constitución Argentina las considera como sujetos de derecho, siempre y cuando sean constituidas como tales, y estén acreditadas por escritura pública u otro instrumento que certifique su personería jurídica. En este sentido, las organizaciones de la sociedad civil tienen cierto grado de formalización y permanecen en el tiempo.
- **Autogobernadas y voluntarias:** sus autoridades son designadas por los propios miembros, y la afiliación no es obligatoria, sino que se produce por elección voluntaria. En ellas, las actividades son manejadas de acuerdo a reglas específicas.
- **Sin fines de lucro:** no distribuyen beneficios entre sus miembros (pese a que existen algunas excepciones).
- **Privadas:** se refiere a su independencia administrativa y separación formal del Estado (aunque pueden recibir subvenciones).

En términos específicamente jurídicos, puede establecerse que el Centro Murciano en Córdoba es una organización de la sociedad civil, enmarcada dentro de las denominadas “Asociaciones Civiles”, contempladas en el libro primero del Código Civil y Comercial de la Nación (Ley 26.994).

Las Asociaciones Civiles son consideradas por el Código como “**personas jurídicas**”. Es decir, se trata de entes u organizaciones a los cuales el ordenamiento jurídico les permite adquirir derechos y contraer obligaciones.

A su vez, el Centro Murciano en Córdoba es un ente **privado**, ya que sus capitales no pertenecen al Estado. Por otra parte, se caracteriza por ser una asociación **sin fines de lucro**, dado que no persigue el lucro como fin principal, ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros.

Perspectiva teórica

El enfoque que orientará el trabajo, entre las distintas perspectivas existentes, es el **Modelo Sistémico**.

Muchas de las explicaciones que parten de este modelo poseen rasgos estructural - funcionalistas, en donde se considera a las sociedades como entidades orgánicas cuya normalidad viene postulada por fenómenos que se repiten regular y sistemáticamente.

Signado por los aportes del funcionalismo, el modelo sistémico concibe a las organizaciones como organismos vivos susceptibles a los cambios del entorno, a los que debe adaptarse con el objetivo de no desaparecer. Se trata de un sistema abierto, donde las organizaciones dependen de un amplio entorno para satisfacer diversas necesidades de sustento.

En contraposición, y tal como menciona Jorge Etkin (1997), existen organizaciones que tienden al cierre del sistema. Esto implica que los integrantes actúan pensando en qué puede hacer la organización por sí misma, en su funcionamiento autónomo, sin reparar en la opinión pública o en la evaluación externa de los actos organizacionales.

Finalmente, en el modelo sistémico, cada organismo actúa como un sistema constituido por diversas partes o subsistemas, los cuales poseen características y funciones específicas que contribuyen a su equilibrio. Esta particularidad vuelve a cada parte del organismo interdependiente con las demás, conformando un sistema de interrelaciones, y contribuyendo al mantenimiento general del equilibrio.

Temáticas de intervención

Asumiendo la postura de Daniel Scheinsohn, puede establecerse que cada organización posee una determinada realidad, entendida como “el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la organización” (Scheinsohn, 2000, p. 59). Esta realidad se presenta como una multiplicidad de estímulos de diversa naturaleza, imposibles de ser abordados en su totalidad y concurrencia. Es por ello que resulta inaprehensible directamente y en su conjunto, ya que las organizaciones son universos significantes, complejos e indescifrables que el comunicador debe saber ordenar.

Por este motivo, con el objetivo de abordar dicha realidad, el autor reconoce determinadas “temáticas de intervención” (Scheinsohn, 2000, p. 47) sobre las cuales se

diagnostica, pronostica e interviene. Estas nociones son concebidas por Scheinsohn como “dimensiones corporativas”.

Para el desarrollo del corriente trabajo, se pretende abordar la identidad del Centro Murciano en Córdoba. Sanz de la Tajada entiende a la identidad como lo que la organización *es*, lo que la entidad *dice* de sí misma que es, y lo que los públicos que se relacionan con ella *creen* que es. Dichas dimensiones, se corresponden, respectivamente, “con la identidad propiamente dicha (el **ser** de la empresa), la **comunicación** que la empresa hace de su propia identidad y, finalmente, el resultado de dicha comunicación en términos de **imagen** percibida por los públicos, de la realidad empresarial” (Sanz de la Tajada, 1996, p.13).

Tomando como base la definición de este autor, es que las dimensiones sobre las cuales se profundizará, serán las de “identidad”, “comunicación” e “imagen”. Cada una de estas dimensiones será abordada desde los aportes de distintos teóricos.

Identidad

La identidad es la dimensión que vuelve única a una organización, permitiéndole autoidentificarse y diferenciarse de las demás.

Según Daniel Scheinsohn (2000), la identidad corporativa está conformada por todos aquellos rasgos o atributos que permiten definir a la organización como diferente y singular. Es el componente menos variable, ya que la aparición de una nueva identidad significaría la aparición de una nueva organización.

Siguiendo esta línea, Paul Capriotti define a la identidad corporativa como el “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009, p. 23). Al hacer mención a características “centrales”, Capriotti hace referencia a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización. Por “perdurables”, el autor entiende a aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, están en el presente, y se pretende mantenerlos en el futuro. Por último, por “distintivas” se refiere a aquellas relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades.

Retomando a Sanz de la Tajada (1996), la identidad de una organización se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen dos caras de una misma moneda: lo visual o sígnico, relacionado con la forma física de la identidad de la

organización, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma. Esta distinción realizada por Sanz de la Tajada (1996), será tomada con el objetivo de facilitar el abordaje del término.

El concepto de **identidad conceptual** se conforma a partir de lo que Capriotti (2009) denomina cultura y filosofía corporativa.

Por *cultura corporativa*, el autor entiende al “conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009, p. 24). Los componentes de la cultura corporativa son: las creencias compartidas, los valores compartidos, y las pautas de conducta.

- *Creencias*: conjunto de presunciones básicas, que son compartidas por los miembros de la organización, y aluden a los diferentes aspectos y cuestiones de la entidad. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.
- *Valores*: refieren al conjunto de principios que son compartidos por los miembros de la organización en su desempeño cotidiano dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.
- *Pautas de conducta*: son los modelos de comportamiento observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y valores de la entidad.

Por *filosofía corporativa* Capriotti (2009) entiende a la concepción global de la organización, es decir, los principios básicos establecidos por los directivos para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Sus componentes son: la misión corporativa, la visión corporativa y los valores centrales corporativos.

- *Misión corporativa*: es la definición del negocio o actividad de la entidad. Hace referencia a aquello que hace la organización; a cómo pretende cumplir su propósito y llegar al destino expresado en su visión. Implica aquellos

beneficios o soluciones que la organización brinda a los públicos con los que ésta se vincula.

- *Visión corporativa*: es la perspectiva de futuro de la organización, con ella se señala a dónde se quiere llegar. Es la ambición, el reto particular de la entidad. Justo Villafañe (1999) sostiene que es una imagen compartida por los miembros de la alta dirección sobre “lo que quieren ser” y sobre “cómo llegar a serlo”. Expresa un propósito y una dirección. No debe ser utópica, sino un estímulo y orientación para los miembros de la organización.

- *Valores centrales corporativos*: representan el cómo hace la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (existentes en la entidad a la hora de planear, producir y dar a conocer sus servicios) y los valores de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sea entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma).

La **identidad visual** es el segundo componente de la identidad corporativa. Justo Villafañe la define como “la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para su correcta aplicación” (1999, p. 67). En este sentido, el autor asegura que éste es un elemento muy importante en la gestión de imagen de una entidad, especialmente en aquello que afecta a su identificación como tal y a la diferenciación respecto de otras entidades.

Existen una serie de elementos que constituyen la identidad visual. Villafañe distingue el logotipo, el símbolo, el logosímbolo, los colores corporativos y la tipografía corporativa. A su vez, Zapata Uran (2015) plantea que al momento de analizar la identidad corporativa de una organización, también es importante contemplar la arquitectura corporativa.

- El *logotipo* es un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y, en algunos casos, la marca.

La determinación de la denominación corporativa es de importancia puesto que constituye la marca de la organización expresada a través de un logotipo. De acuerdo a Villafañe (1999, p. 88), existen cinco tipos de logotipos: *descriptivos*, donde la denominación se identifica con la actividad básica de la

empresa; *toponímicos*, es aquel en el que la denominación coincide con el origen geográfico de la organización; *contractivos*, se obtienen por agregación de letras o palabras contraídas mediante siglas o acrónimos; *simbólicos*, utilizan el nombre de una cosa o un animal para crear la denominación; y los *patronímicos*, en los que la denominación es el apellido del fundador o de una personalidad relevante de la empresa.

- El *símbolo* es una imagen visual que simboliza la identidad corporativa.
- El *logosímbolo* es la combinación normativa del logotipo y el símbolo, y refleja la identidad corporativa.
- Los *colores corporativos* son aquellos que el programa de identidad visual permite utilizar.
- La *tipografía corporativa* es la familia tipográfica que el programa prescribe como normativa. La tipografía se manipula para individualizarse y diferenciarse de otras identidades visuales.
- La *arquitectura corporativa* no se debe entender como el simple lugar donde se realiza un trabajo. Ésta comunica al público que accede a ella y a los empleados, datos sobre la identidad corporativa. Para Zapata Uran, “la arquitectura corporativa (...) debe expresar la identidad y el espíritu de la marca, a fin de constatarse integralmente como un canal y mensaje, que en sí misma, transmite los valores de la organización” (2015, p. 115).

Imagen

La identidad no actuará sobre la imagen en la medida que no se proceda a su proyección hacia los diferentes públicos (internos y externos) de la organización. Esta proyección se produce a través de la comunicación, de ahí la necesidad de entender de forma relacionada e interdependiente los conceptos de identidad, comunicación e imagen de una organización.

Es preciso señalar que el análisis de la imagen que posee en la actualidad el Centro Murciano en Córdoba, será realizado a partir de la información que proporcione un tipo específico de público externo: los socios.

Sobre el concepto de **imagen**, Scheinsohn plantea que lo “real y objetivo es un aspecto externo a la persona, y que es, a su vez, vivenciado a partir de la percepción que esa persona tiene de lo real” (Scheinsohn, 1996 p. 103). La percepción de los individuos constituye para cada uno la realidad. En este sentido, hablar de imagen es referirse al total de percepciones e interrelaciones de pensamiento que cada persona asocia a una entidad. Para Scheinsohn, esta descripción se sintetiza en el concepto de *imagen pública*, a la cual define como la “síntesis interpretativa que opera en el público acerca de la organización” (Scheinsohn; 1996 p. 103). Ésta ha de compararse con la *imagen pretendida* por la organización, es decir, aquella que sintetiza los atributos esperados que los públicos manejen.

Capriotti (2009) establece que sobre estas percepciones, los públicos valorarán a la organización, y asumirán una postura particular frente a ella, deviniendo en conductas y formas de actuar determinadas.

A su vez, el autor plantea que la imagen es una noción posible de abordar desde dos perspectivas: la primera relacionada a un enfoque de emisión, la segunda vinculada a un enfoque de recepción.

Desde el primero de estos enfoques, vinculado a la **emisión**, la imagen es definida como un “conjunto de características o atributos que la organización desea que sus públicos conozcan o asocien a ella” (Capriotti; 2009 p. 85), es decir, la percepción deseada por la organización. Desde este enfoque, la imagen representa un constructo elaborado por la organización, el cual debe ser correctamente transmitido, para que los públicos lo acepten, asimilen y asuman como propio. Retomando las palabras de San Nicolás y Contreras, Capriotti (2009) agrega a lo planteado, que la imagen es un instrumento de gestión que permite a las organizaciones representar todos sus atributos o facultades competitivas en la mente de sus públicos. La comunicación de estas imágenes se desarrolla a través del accionar cotidiano de la entidad, como así también de sus comunicaciones corporativas.

Desde el segundo enfoque, vinculado a la **recepción**, la imagen representa las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización. Estas asociaciones se encuentran organizadas en estructuras o esquemas mentales, y son resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación existente sobre una entidad. Así, Sanz de la Tajada (1996) asegura que la imagen de una

organización se construye como consecuencia de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa. Desde esta mirada, la imagen es concebida a nivel de los públicos, y por ende, no es susceptible de ser manipulada por la organización.

Partiendo del modelo comunicacional adoptado para el desarrollo del trabajo (modelo sistémico), se opta por una noción global del concepto de imagen, que integra ambos enfoques, es decir, el orientado a la emisión y el orientado a la recepción. Para adoptar esta concepción, es menester que exista un continuo feedback entre la organización y sus públicos.

La construcción de la imagen de una organización es un proceso activo y en constante movimiento, en donde tanto la entidad como los públicos, participan activamente. Es decir, la organización (emisor) envía información al entorno, con el objetivo que los públicos construyan una determinada imagen. A su vez, estos públicos receptan esa información y generan una imagen que se ve condicionada por los valores, creencias, y demás factores que afectan a la percepción.

En muchos casos, la imagen generada no se corresponde con lo pretendido por la organización. De allí la necesidad de obtener información a fin de comprobar la distancia existente entre la imagen pretendida y la imagen pública. Esto le permitirá a la organización encontrar posibles discrepancias y llevar a cabo acciones que permitan influir en sus públicos, para modificar y ajustar esa percepción.

Por último, para Capriotti (2009), una gestión adecuada de la imagen permitirá a la entidad, entre otros aspectos:

- *Ocupar un espacio en la mente de los públicos.* Si la organización está en la mente de los públicos existe, y si no, no existe. La primera condición para que los públicos elijan a una organización consiste en que exista para ellos.
- *Facilitar la diferenciación de la organización respecto de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, que cree valor para los públicos.* La segunda condición es que los públicos consideren a la organización como una alternativa diferente. La imagen corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones.
- *Disminuir la influencia de los factores situacionales en las decisiones del público respecto a la organización,* ya que las personas dispondrán de una información adicional sobre la entidad.

Comunicación

Otro de los subsistemas de la organización es la **comunicación**. Ésta puede ser definida como aquella que “establece relaciones, las organiza, ordena, coordina y facilita acciones eficientes y eficaces posibilitando a la organización realizar sus propósitos” (Egidios y Páez, 2002, p. 12)

Para una persona, la comunicación es una actividad habitual y cotidiana, como así también necesaria e ineludible. La comunicación es “la condición *sine qua non* de la vida humana y el orden social” (Scheinson, 2000, p. 169). Paralelamente, y tal como expresa Capriotti (2009), la comunicación permite a las organizaciones transmitir a los públicos quién es, qué hace y cómo lo hace.

Para profundizar en esta temática de intervención, se tomará como eje el modelo de comunicación estratégica propuesto por el autor Daniel Scheinson en su libro “Comunicación Estratégica”, publicado en el año 1996. Cabe destacar, la comunicación estratégica se nutre, en gran medida, de la Teoría General de los Sistemas (es decir, el Modelo Sistémico), planteada con anterioridad.

Para lograr comprender a qué se refiere Daniel Scheinson con el término “comunicación estratégica”, es preciso ahondar en algunos conceptos adoptados por el Modelo Sistémico.

La corriente sistémica considera al proceso comunicativo como una función. Tanto en lo que respecta al ámbito interno como el externo, y atendiendo a las particularidades de cada uno de ellos, este subsistema permite posicionar a la organización como emisora y productora de mensajes frente a los diversos públicos. Del mismo modo, actúa como recolectora de información sobre las condiciones y particularidades de cada entorno. La función principal de la comunicación, entonces, es la relación con el entorno o medioambiente, ya sea a nivel interno como externo.

En el ámbito interno, independientemente que la reconozcan explícitamente como subsistema o no, la comunicación posibilita el desarrollo de acciones organizacionales y permite también que los miembros realicen las actividades que la organización requiere para su crecimiento y por las cuales fueron incorporados a ésta.

A nivel externo se sitúa como emisora hacia los públicos, a los cuales ofrece sus bienes y/o servicios, y también como recolectora de datos acerca de las múltiples fuerzas interactuantes en el contexto. Respecto a esto, la adaptación de la organización al entorno, que posibilita su crecimiento, se sustenta por la comunicación con sus públicos externos. La información que entra al sistema es procesada y sale transformada

en productos, servicios, y nuevos mensajes, entre otros, como respuesta organizacional para conseguir la adaptación, el equilibrio, y asegurar la interdependencia.

En síntesis, puede establecerse que la interdependencia y la homeostasis de todos los subsistemas de la organización están soportadas por el sistema comunicativo. A su vez, la información obtenida de los procesos internos y externos, permite diseñar políticas y estrategias comunicativas para producir mensajes centrados en la imagen pretendida de la organización, atendiendo a su cultura organizacional, sus principios, valores, concepción del mundo y objetivos que la entidad sostiene y/o desea lograr.

Siguiendo esta línea, Daniel Scheinsohn (1996) considera que el modelo de comunicación estratégica es un “modelo de comunicación contingente”. De acuerdo al autor, lo contingente considera a las relaciones dentro del sistema, entre subsistemas, y entre el sistema y su entorno; tal como lo establece el Modelo Sistémico. Para Scheinsohn, “la contingencia comunicacional está basada en la concepción sistémica pero dinámicamente, donde los sistemas están intercambiando constantemente con sus entornos (...) y están en continuo movimiento o cambio” (1996, p. 123).

Es importante resaltar la dimensión que el modelo de comunicación estratégica le asigna al receptor. Éste posee un protagonismo fundamental en la construcción del mensaje, y es quien lo modela a partir de su percepción, su propia experiencia y sus capacidades. De este modo, el mensaje no queda totalmente construido hasta que el receptor lo interpreta y le asigna un sentido determinado. En otras palabras, puede establecerse que en el proceso de comunicación, los fines no están definidos a priori, sino que se construyen en el transcurso de la interacción, en donde receptor y emisor se encuentran afectados por el contexto.

La comunicación no es una actividad opcional, sino una dimensión esencial al funcionamiento de la entidad. Las organizaciones se comunican con su entorno por el sólo hecho de existir y ser perceptibles, ya sea de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente. Es así como “existiría una comunicación institucional aunque no existiera ninguna forma, ni siquiera rudimentaria, de intención comunicativa” (Chaves, 1999, p. 25). Por este motivo, para Daniel Scheinsohn (2000), es necesario llevar a cabo la gestión del conjunto de los mensajes efectivamente emitidos, con el fin de lograr el equilibrio.

En sintonía con lo anterior, Capriotti (2010) asegura que la comunicación es el instrumento básico por medio del cual la organización logra dar a conocer a sus públicos su perfil de identidad corporativa. Esto “implica comunicar la identidad, pero

también la diferencia, para lograr la diferenciación y preferencia de los públicos de la organización” (Capriotti, 2010, p. 230).

Siguiendo esta línea, Norberto Chaves (1999) plantea que de la diversidad de mensajes emitidos por una organización en su funcionamiento regular, sólo algunos se refieren de modo directo y específico a su identidad. No obstante, el campo de la comunicación identificatoria no acaba por reducirse a dichos mensajes. A su vez, el autor aclara que la comunicación de la identidad no constituye un tipo de comunicado concreto, sino una dimensión implícita en todo acto de comunicación. Aunque existen mensajes cuya función específica y exclusiva es el aludir a la identidad, esta alusión se encuentra, indirectamente, también presente en todas las demás comunicaciones.

A modo de conclusión, puede decirse que la comunicación estratégica “interviene para generar una semiosis técnicamente asistida, un proceso semi-artificial, en el que se diseñan significados previamente, para regular la asignación de significantes pertinentes” (Scheinsohn, 2000, p. 91).

De este modo, se torna imprescindible que la organización construya una identidad propia, que la caracterice y diferencie, manteniendo coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que realmente se comunica. Es por este motivo que para Capriotti, “se deberá establecer una política de comunicación corporativa de la organización, que permita una transmisión adecuada del perfil de identidad corporativa, y garantice una actuación coherente y eficiente sobre los públicos de la organización” (2009, p. 231).

Herramientas para el análisis de la comunicación

Con el objetivo de abordar esta dimensión, se procederá a realizar un recorte operacional, en donde se volverán claves las definiciones de “flujo”, “redes” y “canales” de comunicación, propuestas por las autoras Muriel y Rota. Los conceptos de “flujo” y “redes”, serán abordados a nivel interno; mientras que el concepto de “canal” se aplicará tanto a nivel interno como externo. Por otra parte, se trabajará sobre el “propósito” de las comunicaciones, a partir de criterios construidos por el grupo de investigación. Estos criterios serán abordados tanto a nivel interno como externo.

A modo general, por **flujo de comunicación** se entiende al movimiento de información, mensajes y relaciones interpersonales dentro de una organización, entre dos o más personas, por medio de diversos canales; componentes que, en conjunto, forman una red de comunicación. Para las autoras, una **red de comunicación** es “el

camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan sólo con dos personas, por unas pocas o por toda una organización” (Muriel y Rota, 1985, p. 293).

En las organizaciones, los mensajes suelen fluir a través de dos *tipos de redes* de comunicación:

- *Formales*: son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la entidad, y refieren a su estructura formal. En el organigrama, se señala una ubicación jerárquica de los componentes individuales del sistema y la forma como se espera que se interrelacionen entre sí y con los otros componentes del sistema.

Estas redes formales pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia la interacción y quién responde. En las interacciones *ascendentes*, los mensajes fluyen desde los subordinados o hasta los superiores; en las *descendentes*, de los superiores hasta los subordinados, y en los *horizontales*, el intercambio se da entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la institución.

- *Informales*: son las redes a través de las cuales el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales, obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo. Los mensajes informales son rápidos debido a que no siguen los canales de difusión formales y son muchos más personales en la transmisión.

Los integrantes de la organización pueden comportarse con apego a la estructura formal o pueden no hacerlo. De darse este último caso, surge una brecha entre el comportamiento comunicacional exigido por la estructura formal y el manifestado por los individuos, producto de sus objetivos, actitudes y necesidades personales. Por ello, para satisfacer las exigencias personales no explícitas de manera formal en la organización y acortar la brecha, los individuos crean las redes informales de comunicación.

Siguiendo a Muriel y Rota (1980), los **medios o canales de comunicación** son el método de difusión que se utiliza para enviar el mensaje. Éstos pueden dividirse en *mediatizados* (requieren de algún tipo de tecnología para la producción, y el contacto entre fuente y receptor no es directo) y *directos* (dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara). A continuación se mencionan algunos.

En primer lugar, entre los canales mediatizados, se encuentran aquellos surgidos a partir del desarrollo de Internet y la Web 2.0. El avance de las tecnologías de comunicación e información, ha modificado sustancialmente la forma en que las

personas y las organizaciones se comunican. Actualmente, Internet se ha convertido en un espacio indispensable para la comunicación de toda organización.

Stuart y Jones (2004) plantean que Internet puede cumplir una gran cantidad de funciones, ya sea como medio publicitario persuasivo, como medio para educar o informar, como forma de comunicar e interactuar, como medio para construir y mantener relaciones, o sólo como medio de entretenimiento (Como se cita en Capriotti, 2009, p. 59).

José Antonio Carballar (2013) profundiza sobre el desarrollo de la Web 2.0, y asegura que el surgimiento de este instrumento significó un gran cambio en la lógica de los medios de comunicación tradicionales. Para el autor, se pasa de un modelo comunicacional sostenido sobre la base del envío y transmisión de información desde un emisor hacia un receptor; a un modelo interactivo, donde la comunicación y las relaciones sociales se construyen a partir del aporte, colaboración e intercambio de cada usuario.

Por otro lado, el desarrollo de la Web 2.0 posibilita la creación de las denominadas *comunidades online*, las cuales reúnen a una gran cantidad de personas en torno a realidades, necesidades, intereses y opiniones particulares. Actualmente, estas comunidades online han evolucionado en las llamadas “*redes sociales*”.

Carballar (2013) asegura que cada una de estas redes sociales representa, en primer lugar, un conjunto de actores (personas, organizaciones u otra entidad) en continua relación, los cuales se conectan por relaciones de amistad, parentesco, intercambio financiero o de información; es decir, motivos sociales, cotidianos o profesionales. En segundo lugar, representan un espacio de carácter público o privado, donde es posible compartir contenidos y enfatizar los apoyos sociales basados en intereses y objetivos comunes.

Otro de los canales posibilitados por Internet es el “*correo electrónico*”. Se trata de una herramienta de comunicación que permite enviar y recibir informaciones a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta, a través de listas de correo. El uso del correo electrónico “permite establecer una comunicación de carácter inmediata e individual, como así también, la contestación a un mensaje poco tiempo después de su recepción” (Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopking, N., 2009, p.93).

Por otra parte, entre los canales directos se encuentran los “*eventos*”. Un evento es un “acontecimiento previamente organizado que reúne a un grupo de personas en un tiempo y lugar preestablecidos, para desarrollar y compartir una serie de actividades

afines a un mismo objetivo para estímulo del comercio, la industria, el intercambio social y la cultura general” (Jimena Sánchez, Rosario, 2007, p. 33).

Para finalizar, es necesario explayarse acerca del **propósito** de la comunicación. Esto es, el motivo por el cual se diseña, envía y recibe un mensaje. Sobre este aspecto, se trabajará en base a criterios establecidos por el grupo de investigación. Los criterios de análisis serán los siguientes:

- Tipo de información que se difunde;
- Motivo de la comunicación;
- Frecuencia de los mensajes.

Perfil de Identidad Corporativa

El Perfil de Identidad Corporativa es, para Paul Capriotti, un “Core Value Proposition”, o sea, un conjunto de atributos, beneficios y valores (centrales, perdurables y distintivos), que la organización ofrece a sus públicos” (2009, p. 215).

Para concretar el Perfil de Identidad Corporativa (PIC), es necesario “establecer las características de identificación básicas asociables a la organización, que permitan lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos” (Capriotti, 2009, p. 213).

La definición del PIC se ejecuta en dos momentos diferenciados: en primer lugar, es necesario definir el enfoque global de este perfil, para luego determinar su estructura. Estos dos momentos serán explicados en el marco metodológico.

Públicos

Tal como se estableció en un principio, toda organización nace con el objetivo de satisfacer una determinada demanda y cumplir con diversos propósitos. Para alcanzarlos, es fundamental que ésta se relacione con sus públicos.

A partir de las acciones que la organización lleva a cabo sobre las personas, o que las personas efectúan sobre la organización se genera un vínculo, una relación y una conducta recíproca en base a dichas influencias mutuas. Paul Capriotti (2009) afirma que las personas, al influir sobre la organización o ser influidas por ella, pasan a constituirse en público de la misma.

En este sentido, se entiende por público a “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (Capriotti, 2009,

p. 172). De este modo, el autor no considera a los públicos de la organización en base a características demográficas, sino en función del vínculo o relación que establezcan con la misma.

Caracterización de los públicos

Muriel y Rota (1985) entienden que los públicos pueden clasificarse como internos o externos considerando al vínculo que presentan con la organización.

Los **públicos internos** de una organización, según Muriel y Rota pueden definirse como “aquellas personas que se encuentran vinculadas directamente a la organización, que la constituyen como componentes individuales. Estos públicos se ubican en el interior de la entidad” (1985, p. 269).

El vínculo que se establece entre la organización y estos públicos es muy fuerte, produce interdependencia entre ellos, y es el origen y la razón de ser de la relación entre ambos, lo que da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla.

Muriel y Rota (1985) establecen que la labor de los componentes individuales tiene que llevarse a cabo de forma coordinada y armonizada para que la organización llegue a lograr sus objetivos, de lo contrario se generaría una situación caótica que obstaculizaría el logro de los objetivos del sistema. Por lo tanto, la entidad debe llevar a cabo este trabajo de coordinación y armonización a través del sistema de comunicación institucional, determinando la ubicación de los componentes individuales, sus características y necesidades.

La efectividad de la comunicación entre la organización y sus públicos internos depende mayormente de la buena relación que se produzca entre ellos y, también, de la satisfacción de las necesidades de los componentes individuales.

De acuerdo a las autoras, se pueden distinguir dos tipos de públicos internos: *los directivos o jefes* y *los empleados en general*. Los primeros son los que deciden las políticas generales y su influencia afecta a todas las actividades que se lleven a cabo en la organización y a cada uno de sus públicos internos. *Los empleados en general* son los componentes individuales del sistema que realizan el trabajo pedido por los directivos.

La relación que se produce entre el sistema de comunicación de la organización y los directivos es conveniente debido a que vincula a los directivos con todos sus públicos. Esto logra proporcionar información acerca de los públicos, de sus actitudes y reacciones frente a las políticas institucionales. Además, la información permite a los

directivos orientar sus decisiones, facilitando el logro de los objetivos de la entidad y de sus públicos.

Los empleados tienen una gran importancia dentro de la organización porque de ellos depende que el sistema realice acciones que le permitirán alcanzar sus objetivos, y la imagen que se proyecta al interior de la entidad. Resulta de importancia aclarar que en el caso del Centro Murciano en Córdoba, el concepto de “empleados” se aplicará a los miembros de la Comisión Directiva y la Comisión Revisora de Cuentas, con excepción del Presidente, a quien se considera un directivo. Si bien el Estatuto plantea la posibilidad de contratar empleados “*para el cumplimiento de la finalidad social, fijar sueldos, determinar obligaciones*”, actualmente ese rol es asumido por los miembros internos del Centro Murciano, quienes trabajan ad honorem debido a la falta de recursos.

Los **públicos externos** o extra organizacionales son “aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del ambiente externo de la organización” (Muriel y Rota, 1985, p. 302). Estos afectan o son afectados por ella en función del logro de los objetivos de ambas partes.

Las autoras plantean que la representación mental cognitiva que tienen los públicos externos de la organización es el producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos. Es decir, la comunicación externa influye en la calidad de la relación, pero también influye en la imagen de la entidad que forman los públicos externos.

Existen dos tipos de públicos externos. Por un lado, los *generales*, los cuales de acuerdo a Muriel y Rota, están constituidos por “la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel del macro sistema social de la organización, con los que ésta entra en contacto aunque en forma mediatizada por los públicos específicos” (Muriel y Rota, 1985, p. 306).

Por otro lado, los públicos *externos específicos*, entendidos por los autores como “individuos y sistemas sociales vinculados en un alto grado con la organización en virtud de una relación directa y explícita que los lleva a lograr los objetivos de ambos” (Muriel y Rota, 1985, p. 307). Dentro de los públicos externos específicos se puede mencionar a los clientes o usuarios, los proveedores, la localidad, los medios de comunicación de gran alcance y otras organizaciones públicas: de servicios y/o productos comercializables, instituciones públicas de coerción, e institución de interés social.

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se expondrán los procedimientos metodológicos a partir de los cuales se desarrolló el presente proyecto de comunicación. Se inició con una primera aproximación a la Organización, que permitió reconocer la problemática y definir las variables de estudio. Luego, se llevó a cabo la investigación en campo, que permitió la recolección de datos relevantes para la descripción de la identidad actual del Centro Murciano en Córdoba. Del mismo modo, se indagó sobre la imagen percibida por los socios de la Organización, estableciendo un contraste con la imagen pretendida por la entidad. Paralelamente, se analizaron los procesos de comunicación tanto internos como externos.

A partir de los datos recabados y el análisis de la información, se construyó el Perfil de Identidad Corporativa, seleccionando aquellos atributos que se consideraron de mayor relevancia a la hora de comunicar.

Finalmente, se elaboró una propuesta de comunicación en la cual se pretendió reflejar el Perfil de Identidad elaborado, así como contribuir a la optimización de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Para explicar la etapa de investigación, se partió de la concepción de Pedro Avejera. Si bien se asume que se trata de un autor que no se encuadra específicamente en la corriente sistémica, la conceptualización que realiza sobre esta instancia se tornó relevante para el abordaje organizacional a los fines operativos.

El autor sostiene que la investigación es una actividad a través de la cual es posible “recolectar, analizar y acumular información sobre aspectos de la matriz social, de la población meta, de la propia organización y de los procesos de comunicación que operan entre sus diversos agentes sociales, de modo permanente, válido y confiable, para poseer una conciencia clara y suficiente sobre los principales problemas atingentes y de las alternativas de solución para los mismos” (cit. en Egidos y Páez, 2002, p.60).

Este concepto fue utilizado con un fin diagnóstico, en tanto permitió el reconocimiento de problemas y dificultades comunicacionales, a partir de las cuales fue posible planificar actividades que solucionen u optimicen la realidad organizacional.

A continuación, se presenta el tipo de estudio realizado, la población y muestras seleccionadas, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos de medición utilizados en el proceso de investigación.

Tipo de estudio

Se desarrolló un estudio de carácter descriptivo, cuya finalidad fue diagnosticar el estado actual de la identidad corporativa del Centro Murciano en Córdoba. En este sentido, el estudio pretendió “caracterizar los fenómenos, identificando sus propiedades, sus significados, sus usos, sus funciones, frecuencias y variaciones que, en tiempos, lugares, o grupos sociales determinados, el mismo presenta” (Emanuelli, Egidos y otros, 2009, p.60).

A su vez, y en función de proporcionar una visión enriquecedora del objeto a investigar, se llevó a cabo una triangulación metodológica, en la que se alternaron técnicas de los paradigmas cuantitativo y cualitativo.

Se entiende a la triangulación como la combinación de metodologías para el estudio de un mismo fenómeno u objeto. Se trata de un “plan de acción que le permite al sociólogo superar los sesgos propios de una determinada metodología” (Emanuelli, Egidos y otros, 2009, p.40).

La utilización de una metodología cuantitativa permite establecer una separación entre el sujeto que investiga (quien se desprende de sus valores), y el objeto a investigar. Se busca lograr una generalización de los resultados, a partir de la operacionalización de conceptos teóricos en variables, dimensiones e indicadores.

Por otra parte, la metodología cualitativa permite al investigador situarse en el contexto de interacción que investiga, entrando en contacto con el objeto de estudio. Se trata de una práctica reflexiva, que tiene como objetivo interpretar y comprender el significado que el objeto le otorga a determinadas experiencias.

Población y unidades de observación

Se trabajó sobre un caso particular: el **Centro Murciano en Córdoba**. Para su abordaje, se establecieron una serie de poblaciones de estudio. Cada una permitió recoger la información necesaria para responder a las variables de estudio.

Teniendo en cuenta las características de cada población de estudio, se determinó si se trabajaría con la totalidad de las unidades de análisis o si se procedía a la selección de una muestra.

Las poblaciones que se tuvieron en cuenta, fueron las siguientes:

1. Actores internos

Se concibió por **actores internos** a los *diez integrantes titulares de la Comisión Directiva y a los dos miembros titulares que participan de la Comisión Revisora de Cuentas*. Esta población fue abordada en su totalidad.

2. Actores externos

Se entendió por **actores externos** a todos los *socios* que se encontraban registrados en la base de datos del Centro Murciano en Córdoba. Al año 2016, el listado estaba compuesto por 933 personas. Dado el tamaño de la población, se optó por trabajar con una muestra representativa, aplicando un tipo de muestreo probabilístico.

A partir de los primeros acercamientos a la Organización, fue posible establecer diferencias que dividieron al registro total de socios en dos grupos. Con el objetivo de diferenciar a cada uno de estos grupos, se optó por denominarlos de la siguiente manera: “socios activos” y “socios inactivos”.

Para identificar a qué grupo pertenecía cada socio, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

Se consideró “socios activos” a:

- Aquellos que se encontraran listados en la base de datos de la Organización.
- Aquellos que pagaron la cuota anual correspondiente al año 2015 y/o 2016.
- Aquellos que participaron en por lo menos un evento durante el 2016.

Se consideró “socios inactivos” a:

- Aquellos que se encontraran listados en la base de datos de la Organización.
- Aquellos que no cumplieron con los dos criterios planteados en el apartado anterior, referidos a la cuota y la asistencia a eventos.

Del total de la población, es decir, de los 933 socios registrados, y en base a los criterios preestablecidos, el 7% (65 socios) resultaron activos, mientras que un 93% (868 socios) encuadraron como inactivos.

Esta distinción resultó de vital importancia ya que la intención era identificar y comparar las representaciones y expectativas de aquellos socios que participan activamente en la Organización, con las propias de aquellos socios que permanecen "inactivos".

El diseño muestral constó de dos momentos:

1. En un primer momento, a partir de fórmulas estadístico-matemáticas, se determinó el tamaño mínimo necesario de la muestra ($n \geq 88$ socios) respecto al total de la población.

Los criterios definidos para calcular el tamaño de la muestra fueron:

- Nivel de confianza: 0,95
- Error tolerable máximo: 10%
- Parámetro a estimar: “Proporción de Socios cuya imagen acerca del Centro Murciano en Córdoba se corresponde con aquella imagen pretendida por la Organización”.

2. En una segunda instancia, con el objetivo de seleccionar las unidades de análisis que formaron parte de la muestra, se utilizó un muestreo estratificado, diferenciando entre socios activos e inactivos (aplicando los criterios previamente señalados). La determinación del tamaño de cada estrato, se realizó mediante una afijación proporcional. De esta manera, teniendo en cuenta la proporción de socios activos e inactivos de la población, la muestra quedó conformada por 7 socios activos y 81 socios inactivos. La selección de las unidades de observación en cada estrato, se realizó a través de un muestreo aleatorio simple.

3. Actividades de comunicación interna

Se entendieron como **actividades de comunicación interna** a las *reuniones internas* realizadas conjuntamente entre los miembros de la Comisión Directiva y la Comisión Revisora de Cuentas, durante los meses de Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre de 2016.

El tipo de muestreo que se aplicó a esta población, fue de tipo no probabilístico por conveniencia del investigador. La muestra estuvo conformada por cuatro reuniones.

4. Productos de comunicación externa

Se concibió como **productos de comunicación externa** al corpus de *publicaciones realizadas en Facebook* y al corpus de *mails enviados a través del correo electrónico*, durante los meses de Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre de 2016.

Con respecto al correo electrónico, se analizó la totalidad de mails emitidos por la Organización (dos mails) hacia sus socios a lo largo del periodo establecido. Por ende, se trabajó con la totalidad de la población.

En relación a Facebook, es preciso señalar que de acuerdo al relevamiento realizado, a lo largo de los meses definidos (Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre de 2016) se generaron un total 101 publicaciones en Facebook. Dado el tamaño de la población se optó por trabajar con una muestra representativa, aplicando un tipo de muestreo probabilístico.

Es importante aclarar que la Organización cuenta con dos perfiles, y por ende, las publicaciones se dividen en dos grupos. Con el objetivo de diferenciar a cada uno de estos grupos, se optó por denominarlos de la siguiente manera: “Publicaciones en el Usuario de Facebook” y “Publicaciones en la Fanpage”. Del total de la población, es decir, de los 101 publicaciones en Facebook, el 80% (81 publicaciones) fueron “Publicaciones en el Usuario de Facebook”, mientras que el 20% (20 publicaciones) fueron “Publicaciones en la Fanpage”.

El diseño muestral constó de dos momentos:

1. En un primer momento, a partir de fórmulas estadístico-matemáticas, se determinó el tamaño mínimo necesario de la muestra ($n \geq 49$ publicaciones) respecto a la totalidad del corpus, es decir, post realizadas en Facebook.

Los criterios definidos para calcular el tamaño de la muestra fueron:

- Nivel de Confianza: 0,95
- Error Tolerable Máximo: 10%
- Parámetro a estimar: “Proporción de publicaciones organizacionales que reflejan en su contenido la imagen pretendida por la Organización”.

2. En una segunda instancia, con el objetivo de seleccionar las unidades de análisis que formaron parte de la muestra, se utilizó un muestreo estratificado, diferenciando los dos estratos “Publicaciones en el Usuario de Facebook” y

“Publicaciones en la Fanpage”. La determinación de la cantidad de unidades a seleccionar en cada estrato, se realizó con afijación proporcional; y la selección de las mismas, mediante un muestreo aleatorio simple.

La muestra quedó conformada por 39 publicaciones en el “Perfil Usuario” y 10 publicaciones en la “Fanpage”.

5. Actividades de comunicación externa

Se concibieron como **actividades de comunicación externa** a los tres *eventos* desarrollados desde el Centro Murciano durante los meses de Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre de 2016. Estos eventos son: Día de la Región que se celebró de manera conjunta con el Aniversario del Centro Murciano, el Día del Niño y Día de la Virgen de las Huertas. Esta población fue abordada en su totalidad.

Técnicas de recolección de datos

En el siguiente apartado, se presentan las técnicas a partir de las cuales se recolectó la información.

Las técnicas refieren a un “conjunto de reglas y operaciones concretas para el manejo de los instrumentos” (Emanuelli, Egidos y otros, 2012, p.12) permitiendo la implementación del método.

La selección de las diferentes técnicas y el diseño de cada instrumento se realizó con el objetivo de obtener datos, en el contexto de una investigación y en relación directa con el objeto de estudio y los objetivos planteados. Este aspecto resultó fundamental, en tanto fue el único modo de garantizar que los datos recabados se convirtieran, posteriormente, en información significativa a los fines del trabajo de investigación.

La aplicación de cada técnica permitió lograr un conocimiento detallado de la realidad del Centro Murciano en Córdoba.

Las técnicas de recolección de datos seleccionadas, fueron las siguientes:

- **Observación estructurada no participante:** técnica de carácter cualitativo, donde se percibe y registra diversos fenómenos que ocurren en un determinado contexto, con el objetivo de relevar datos para la producción de conocimiento científico.

Se trata de una acción consciente, deliberada y sistemática, e implica adentrarse “en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente” (Sampieri, 2006, p. 587).

Una observación “estructurada” establece de antemano qué aspectos de los fenómenos se va a observar, promoviendo la limitación del campo; mientras que el término “no participante” se relaciona con el carácter de espectador del investigador, es decir, éste toma contacto con el grupo a estudiar, pero permanece ajeno a la situación que observa.

Esta técnica fue utilizada para relevar características relativas a la identidad visual y conceptual de la Organización, como así también lo relacionado a procesos de comunicación internos y externos del Centro Murciano.

- **Entrevista semiestructurada:** técnica de carácter cualitativo, que consiste en un intercambio social entre por lo menos dos personas. Se trata de una conversación que tiene por objeto obtener, recuperar, registrar y profundizar aspectos como creencias, sentimientos, valores, motivaciones y posibles modos de acción.

Las entrevistas “semiestructuradas” son aquellas que se desarrollan a partir de un guion de preguntas abiertas que se realizan a los entrevistados, dejando siempre lugar para la libre expresión.

Con esta técnica se recolectaron datos referidos a la identidad conceptual, visual, y a los procesos de comunicación internos y externos. Esto permitió complementar los datos obtenidos a partir de la observación.

- **Encuesta:** técnica de carácter cuantitativo que permite recolectar información de una parte determinada de la población denominada “muestra”, en forma estandarizada y estructurada. Esta técnica facilita la comparación de los resultados, los cuales pueden generalizarse posibilitando la obtención de información significativa en volúmenes más amplios de personas.

La encuesta fue utilizada con el objetivo de relevar la imagen que poseen los socios sobre la Organización, como así también para obtener datos sobre los procesos de comunicación externos.

A través de la encuesta se indagó sobre las representaciones y expectativas del socio para conocer cuál es la imagen que perciben del Centro Murciano, y luego compararlo con la imagen pretendida por la Asociación.

- **Revisión documental:** técnica de carácter cuantitativo, en la cual se determinan los componentes y características de un documento. Tiene como objetivo apreciar lo que representa el documento y su importancia dentro de la organización. “Se trata de informaciones, documentos escritos, estadísticas, mapas, (...) recogidos y elaborados por distintas personas u organizaciones que se utilizan con un objetivo determinado en la investigación” (Ander Egg, 1980, p. 273).

Mediante esta técnica se relevaron datos de productos de comunicación externa.

Perfil de Identidad Corporativa

Luego de la etapa diagnóstica, se procedió a la construcción del Perfil de Identidad Corporativa del Centro Murciano.

Según Paul Capriotti, el Perfil de Identidad Corporativa (PIC), requiere de dos momentos: en primer lugar, es necesario definir el enfoque global de este perfil, para luego determinar su estructura.

Con respecto al primer momento, Capriotti establece que se refiere a “la elección de la orientación y de los lineamientos generales” (2009; p. 215), pudiendo distinguirse tres posibles estrategias, todas ellas relacionadas con la imagen que posee el público sobre las organizaciones del sector: de Asociación (imita al referente de imagen), de Diferenciación (se crean y gestionan diferencias), y Mixta.

El Centro Murciano en Córdoba no posee una competencia directa en la provincia, puesto que se consolida como la única organización destinada al agrupamiento de murcianos y descendientes de murcianos. Es por este motivo que se ha decidido no realizar un análisis del sector, sino únicamente un análisis de la imagen que tiene un público específico (los socios), sobre la organización en cuestión. Por ende, es el segundo momento (la determinación de la estructura del PIC), el que se llevó a cabo en este proyecto.

Con respecto al segundo momento, definir la estructura del Perfil de Identidad Corporativo, implica determinar cuál será el “conjunto de rasgos, atributos y valores de identificación básicos, asociables a la organización” (Capriotti, 2009, p. 217). Esta estructura será la identidad a comunicar por la organización, y por lo tanto, el contenido de los mensajes que los públicos recibirán por medio de los diferentes canales.

La estructura del PIC, estará basada, según Capriotti, en la combinación de atributos deseados.

En este sentido, es posible distinguir tres tipos de atributos:

- **Rasgos de personalidad:** se trata del sistema de conceptos relativos a las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la organización. Están ligados a la forma de ser y de expresarse de la entidad, y responde al ¿cómo somos?
- **Valores institucionales:** son el sistema de conceptos básicos que la organización asume como institución. En cuanto a los contenidos, expresan los valores o principios de la organización, y responden a la idea de ¿en qué creemos?
- **Atributos competitivos:** es el sistema de conceptos instrumentales orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la organización, con la intención de generar usuarios y lograr su fidelidad. Expresan las ventajas, beneficios o soluciones que identifican y diferencian a la organización, y responde a ¿cómo hacemos nuestro negocio?

Planificación

Finalmente, se concluyó con la elaboración de un Plan de Gestión Integral de Identidad, que permitiera comunicar el Perfil de Identidad Corporativa del Centro Murciano a sus principales públicos.

Planificar implica un conjunto de acciones definidas para resolver los problemas detectados en el diagnóstico.

Contreras Budge (2008) entiende a la planificación como a un conjunto de actividades orientadas hacia un fin u objetivo a lograr; implica del orden y coordinación de distintos pasos, medios, recursos y tareas en vistas a cumplir con determinados objetivos. Sumado a esto, Ezequiel Ander Egg afirma que el propósito central de la planificación es contribuir a la toma de decisiones racionales; favoreciendo, finalmente, la prevención de posibles dificultades y problemas comunicativos a nivel organizacional.

En base a lo que propone Ander Egg, la fase de planificación consta de cinco etapas: el plan, los programas, los proyectos, las actividades y las tareas. Cada uno de estos términos indica diferentes niveles de concreción:

- **Plan:** hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde con esas prioridades, estratégicas de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos.
- **Programa:** conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar metas y objetivos propuestos dentro de un período determinado.
- **Proyecto:** conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios que satisfacen necesidades o resuelven problemas. Para ello se requiere de ciertos recursos y un período de tiempo determinado. Se justifica por la existencia de una situación problema que se quiere modificar.

La diferencia entre programa y proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad del objetivo que se quiere alcanzar o la acción que se va a hacer: si es compleja el programa cuenta con varios proyectos, si es sencilla, con un único proyecto.

La elaboración de proyectos consta de 10 instancias para su concreción:

1. Denominación del proyecto
2. Naturaleza del proyecto
3. Actividades y tareas a realizar
4. Métodos y técnicas a utilizar
5. Determinación de los plazos / calendario de actividades
6. Determinación de los recursos necesarios
7. Elaboración del presupuesto
8. Estructura organizativa y de gestión del proyecto
9. Indicaciones de evaluación
10. Factores externos condicionantes, o pre-requisitos para el logro de los efectos e impactos del proyecto.

- **Actividad:** medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de acciones para alcanzar metas y objetivos específicos de un proyecto.
- **Tarea:** acción que operacionaliza una actividad con un grado máximo de concreción y especificidad.

Cronograma de Actividades

Tabla 1. Cronograma de Actividades - Diagrama de Gantt

Meses		Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Etapas del Trabajo														
Contacto con la Organización		■	■											
Definición de la Problemática de Estudio			■	■										
Elaboración del Marco Teórico					■	■								
Elaboración del Marco Metodológico					■	■	■							
Diagnóstico	Observación				■	■	■	■	■					
	Revisión documental				■	■	■	■	■					
	Entrevistas							■	■					
	Encuestas								■	■				
	Categorización y tabulación de los datos								■	■				
	Presentación de datos									■	■			
	Análisis e interpretación de los datos											■		
	Elaboración de las conclusiones												■	
Definición de los atributos identificatorios y construcción del PIC												■		
Planificación	Definición del plan, los programas y proyectos de comunicación												■	
	Elaboración del producto de comunicación de la identidad												■	
Elaboración de las consideraciones finales													■	
Entrega del Trabajo Final de Grado														■

DIAGNÓSTICO

Todas las expresiones citadas a lo largo del diagnóstico, se corresponden con los testimonios rescatados a partir de las entrevistas realizadas a los miembros de las comisiones Directiva y Revisora de Cuentas. Cada entrevista podrá ser consultada en el anexo del trabajo.

Por otra parte, los gráficos, tablas y figuras que se presentarán, fueron contruidos a partir de los datos relevados de las encuestas a los socios del Centro Murciano, como así también del análisis de las publicaciones en ambos perfiles de Facebook.

PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

IDENTIDAD

1. Identidad conceptual

1.1. Cultura corporativa

1.1.1. Creencias

A partir de lo relevado en las entrevistas, se afirma que existe una serie de proposiciones compartidas y aceptadas de manera inconsciente por los miembros de la Comisión Directiva y Revisora de Cuentas. Estas creencias determinan las prácticas y acciones que se llevan a cabo, así como el desenvolvimiento cotidiano.

En primer lugar, la mayoría de los integrantes cree que **conservar y preservar las tradiciones y costumbres murcianas** es el fundamento del accionar del Centro Murciano. La Organización permite a los miembros de la comunidad murciana en Córdoba mantenerse ligados a sus raíces, a pesar de no encontrarse en España. Esta creencia se sintetiza en las palabras de Antonia Pérez, Vicepresidenta del Centro Murciano, quien considera fundamental el hecho de “*mantener las raíces y que (las familias) no pierdan el entusiasmo*”. A su vez, Gustavo Yepes, Presidente del Centro, expresa que “*(El Centro) se abrió con la idea de mantener la tradición, la cultura, de decir ‘mirá, no perdamos las raíces, tratemos de hacer algo’*”. Es decir, para los

entrevistados es de gran importancia que se conserve, perdure y se transmita el motivo por el cual nace la Organización.

Además de lo planteado en el primer párrafo, los entrevistados coinciden en que la actividad del Centro no debe agotarse únicamente en el aspecto “tradicional”. Para los integrantes de la Comisión Directiva y Revisora de Cuentas, **la Organización debe proveer a sus socios de servicios y beneficios que permitan resolver necesidades de carácter social y educacional, así como dar respuestas a las posibles demandas que se planteen.** Para el Presidente, la Asociación no debe ser “*sólo un punto de reunión para las danzas típicas*”. A ello, Irma Estela Juan (Vocal), agrega: “*Que lo vean (al Centro) como una cosa importante (...). Y que cuando necesiten algo, uno lo pueda solucionar, les pueda brindar un servicio*”.

En directa relación con el punto anterior, es que los integrantes de las Comisiones creen que la iniciativa y el dinamismo que el Centro muestra a la hora de proponer y llevar a cabo actividades, es lo que les ha permitido destacarse respecto de otras Casas Regionales de España y Córdoba. En relación con este aspecto, unos de los miembros de la Comisión Revisora de Cuentas Francisco Sánchez afirma: “*Probablemente seamos uno de los Centros que más actividades tiene y que más aglutina a los descendientes y a muchos de los que en algún momento emigraron para acá. El impacto que tenemos es muy poco porque probablemente la sociedad cordobesa no nos conoce (...) amén de que hemos tenido algún reconocimiento a nivel municipal*”.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que los miembros de las comisiones del Centro Murciano piensan que **para que éste continúe funcionando, es imprescindible contar con los socios, en tanto sin ellos y sin su participación, la Organización perdería su sentido de ser, por lo tanto dejaría de existir.** Al respecto, Lucas Albarracín (Vocal), manifiesta: “*Sin socios ¿nosotros para quién trabajamos? Para nadie. Son fundamentales*”. Esta creencia se justifica en dos aspectos: en primer lugar, tanto las actividades como los servicios que brinda la Organización tienen como principal destinatario y beneficiario a los socios. En segundo lugar, el aporte del socio mediante el pago de la cuota, es fundamental para que el Centro pueda costear los gastos básicos, ofrecer servicios y llevar a cabo actividades.

En relación con el primer aspecto mencionado, es importante resaltar que la intención de los miembros del Centro no es simplemente fomentar la inscripción de socios, sino lograr que éstos se sientan parte de la Organización y participen activamente. “*Los socios se tienen que sentir parte de la Institución. No como una obligación de la Comisión de ofrecerles cosas, sino que tenemos que lograr el concepto*

de que él también tiene que formar parte, proponer cosas, y hacer”, asegura el Presidente del Centro.

Respecto al segundo aspecto mencionado, la Secretaria, Andrea Pérez Auil, afirma: *“El Centro podría subsistir mucho más si los socios pagaran las cuotas sociales, que es una vez al año, pero que nos ayuda a nosotros a pagar el alquiler, el teléfono, internet (...), y los insumos que muchas veces nosotros ponemos de nuestros bolsillos, para las actividades que hacemos”*.

Otra de las creencias mencionadas con frecuencia por los entrevistados, tiene que ver con la **necesidad de atraer jóvenes a la Organización**. Esto responde a la necesidad de asegurar un recambio generacional, que permita la subsistencia del Centro Murciano. *“Lo ideal sería que esto se prolongue y que los jóvenes vayan tomando las riendas (...). Es un cambio generacional que tiene que haber, también por las ideas, la computación o todo lo que sea internet”*, expresa Ana María Albarracín (Tesorera). A su vez, el Presidente plantea el desafío de lograr incluir a las distintas generaciones: *“Es decir, que miremos hacia el futuro (porque el futuro son los jóvenes, no los viejos), pero que se puedan mantener las actividades con la experiencia de la gente mayor, y con la inclusión en las actividades de la gente mayor”*.

A su vez, todos los entrevistados creen que el Centro Murciano se caracteriza por ser una Organización **abierta, dispuesta a escuchar y tener en cuenta las opiniones, recomendaciones y propuestas de los socios o de aquel que quiera participar y formar parte de la Asociación**. Sin embargo, aclaran que estas cuestiones serán consideradas siempre en la medida que sea factible desarrollarlas. Esta creencia, además, tiene base en la constante estimulación del socio, para que éste participe en la Organización, en los eventos y actividades organizacionales. En este sentido, la Secretaria de la Organización establece que en la actualidad son pocas las demandas que ingresan, por motivo de la falta de difusión, pero que en el caso de haber sugerencias, se las tendría en cuenta. La tesorera adhiere a esta afirmación, y agrega que le parece de importancia implementar encuestas con el fin de conocer cuáles son las demandas de los socios: *“Eso (las encuestas), nos daría pautas para poder enfocarnos aún más o para armar algún curso o actividad”*.

Finalmente, los integrantes de ambas Comisiones coinciden en que Gustavo, el Presidente, es la **persona en la que siempre ha de recaer la decisión final**. Para justificar esta creencia, los entrevistados aluden a la posición jerárquica que ocupa en la Organización. En este sentido, la Secretaria comenta: *“Siempre se habla todo entre todos, y eso me parece bárbaro. Gustavo, siempre pregunta qué opinamos o qué nos*

parece, siempre todo es muy charlado o muy hablado. Por supuesto que la última decisión la tiene el Presidente, me parece lógico también ¿no?”.

Sin embargo, otros de los entrevistados admiten que el hecho que sea Gustavo quien se haga cargo de todo, resulta más “cómodo” para el resto de las personas: “Yo veo que todos esperan que Gustavo comunique, y eso hace que se mantenga la pasividad de cada uno, aparte porque es más cómodo para el resto”, asegura Mónica Bartoli (Vocal).

1.1.2. Valores

En primer lugar, la mayoría de los entrevistados destaca como valor el **respeto a la tradición murciana**, así como el intento por hacer permanecer y perdurar las costumbres. Este es el principal motivo que une y reúne a los integrantes de la Organización, y es también el fundamento para las distintas actividades y eventos que se llevan a cabo.

Otro aspecto que se destaca es el **grupo humano**. Si bien no se trata de un valor en sí mismo, es un concepto que ha sido tomado del Presidente de la Organización. Todos los valores que se presentarán a continuación, encuentran su base y fundamento en el “grupo humano” al que refiere el Presidente.

Las Comisiones del Centro Murciano se conforman por personas que, en la mayoría de los casos, han trabajado juntas y se conocen desde hace muchos años. Esto conlleva a que se compartan una serie de valores, los cuales han sido expresados a lo largo de las entrevistas, y a su vez contrastados desde la observación:

Compañerismo. Este valor define la relación entre los miembros de ambas comisiones, y se manifiesta en la colaboración y acompañamiento que existe cuando se pretende lograr un fin (por ejemplo, a la hora de organizar un evento). Como resultado de esto, se percibe en el grupo una situación de armonía y correspondencia, independientemente de las características propias de cada persona.

Unión. Íntimamente ligado con el anterior, este concepto se repite a menudo en las entrevistas. Si bien existen instancias de debate, e incluso ha sido posible presenciar algunas discrepancias (principalmente en las reuniones), la unión se manifiesta cuando el Centro se presenta como un todo, ya sea frente a los socios (en los eventos que se realizan), o frente a las demás Casas Regionales. A su vez, este valor se expone en la confianza que los miembros de las comisiones se tienen unos a otros, así como el trabajo conjunto que existe a la hora de resolver problemas que se presentan.

Esfuerzo. Valor clave para los entrevistados, y reiterado en numerosas ocasiones. Cabe recordar que el trabajo que realizan los miembros de las Comisiones Directiva y Revisora de Cuentas, es completamente ad honorem. Por ende, todas las acciones conllevan un esfuerzo, teniendo en cuenta que no existirá una retribución económica.

A su vez, el trabajo en la Organización implica un compromiso, el cual conlleva a que quienes participan deban resignar tiempo de su vida cotidiana, para dedicarlo a ella.

El esfuerzo se manifiesta también en los momentos en que se planifica un evento o actividad. Allí, cada una de las personas que participan realiza su aporte, desde sus posibilidades.

Confianza. Ligado al compañerismo, y los años de relación entre los miembros de las comisiones del Centro. La confianza se refleja por ejemplo, cuando se distribuyen tareas y quehaceres a la hora de organizar un evento o actividad. Allí cada uno cumple un rol, y es consciente que su aporte será fundamental para la consecución de los objetivos que se han determinado.

A su vez, la confianza se manifiesta en el manejo del dinero en la Organización. Al respecto, la Tesorera expresa: *“Vos imagínate: yo soy tesorera y la plata la tiene Gustavo (el Presidente), si yo no le tuviera confianza...”*.

Honestidad y transparencia. Tal como se ha mencionado con anterioridad, los socios son básicamente una condición de existencia para el Centro Murciano. Es por ello que valores como la honestidad y transparencia se vuelven indispensables para lograr su confianza y favorecer el acercamiento. En las entrevistas, estos valores fueron en varias ocasiones relacionados con la importancia de la comunicación. Para los entrevistados, se trata de una herramienta que permite mostrar al afuera quiénes son, qué hacen y cómo lo hacen.

Dinamismo. Esta cualidad se ve reflejada en el interés constante de los miembros de las comisiones por generar nuevas actividades para los socios. Esta particularidad le ha valido, como se mencionó con anterioridad, el reconocimiento por parte de los Gobiernos locales como españoles, y destacarse respecto al resto de las Casas Regionales de España.

1.1.3. Pautas de Conducta

A partir de los resultados de las entrevistas, junto a los datos obtenidos de la observación realizada en campo, se han determinado una serie de pautas de conducta, las cuales se mencionan a continuación.

En primer lugar, se observa que los integrantes de las comisiones trabajan de **manera voluntaria**, es decir, sin recibir una remuneración económica a cambio. Este trabajo refleja un compromiso y responsabilidad asumidos por la mayoría de los participantes de ambas comisiones.

Sin embargo, es preciso señalar que como investigadores, no se logró acceder ni entrar en contacto con dos de los miembros de la Comisión Directiva, y uno de la Comisión Revisora de Cuentas. En la actualidad, éstos no participan de la Organización de ningún modo. Para estos casos no existe apercibimiento, ni llamados de atención.

Entre los miembros que participan activamente en la Organización se observa un **trabajo en equipo**, lo que implica la existencia de distintos roles, funciones y tareas. Las actividades se realizan de manera colaborativa, dependiendo de lo que cada miembro desee y esté dentro de sus posibilidades realizar.

Con relación a las reuniones, una de las características que se observó, es que una vez finalizadas las mismas se genera un momento de **dispersión**, en donde los partícipes comparten una cena y dialogan sobre temas y novedades distintas al orden de temas de la reunión.

Respecto a las reuniones se observa que las mismas siempre son **convocadas por el Presidente**. Previo a los eventos se reúnen la cantidad de veces que el Presidente considere necesario. Se caracterizan por ser una **instancia de debate** en la cual, todos los participantes que hayan asistido tienen la posibilidad de opinar y aportar. Pese a ello, las **decisiones finales las toma siempre el Presidente del Centro Murciano**.

Esta particularidad se refleja, a su vez, en los diferentes ámbitos de la Organización. En este sentido, los miembros consideran a Gustavo indispensable al momento de tomar decisiones relativas a la coordinación de las actividades como así también, la comunicación hacia los socios.

Finalmente, se observó de manera generalizada, que los miembros de la Organización asumen una **actitud amable, cordial y personalizada para con los socios**. Una de las vocales, Irma Estela Juan, comenta que, respecto al trato con los socios, *“para que dé un buen resultado, tiene que ser un buen trato. (...) si no, no te da un resultado correcto. Es como cuando vas a un negocio, si te atienden bien volvés y si*

te atienden mal, no volvés más". A su vez agrega que desde el Centro Murciano siempre buscan acercarse a cada socio de acuerdo a las particularidades que caracterizan su vínculo. En este sentido, explica por ejemplo, que para contactarse con los socios que no poseen Facebook, buscan hacerlo de modo personalizado, a partir de llamadas telefónicas o de visitas a sus casas: *"Si se sabe de una persona grande se le avisa por teléfono, o si no a través del boca en boca. Eso es muy importante. Si sabemos de un amigo o un vecino que no sabe, le avisamos, se va y se les ofrece las tarjetas"*.

1.2. Filosofía corporativa

1.2.1. Misión

En el proceso de entrevistas, el trabajo de investigación fue complejo ya que el concepto "misión" no forma parte del pensamiento colectivo de los miembros de la Organización. La mayoría de los entrevistados no comprendió a qué refería el término, lo que motivó a que surgieran asociaciones de diversa índole.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, se optó por suplir tal concepto, indagando sobre aspectos más concretos y fáciles de comprender, como por ejemplo: cuáles son los objetivos, cuál es el propósito y la razón de ser de la Organización, entre otros aspectos.

En líneas generales, la mayoría de los entrevistados reconoce que la razón de ser de la entidad se vincula con el lograr **"mantener las raíces murcianas"**. En este sentido, la Tesorera establece: *"El objetivo para mi es (...) que todos los descendientes de murcianos conozcan sus costumbres; que aquellos que son murcianos encuentren un poco de su tierra en el Centro, que se sientan más acogidos"*.

Esta consigna se profundiza en el Estatuto, el cual propone como uno de los objetivos de la Organización, el hecho de *"colaborar en el impulso y difusión de las actividades culturales y espectáculos orientados a preservar y fomentar la cultura y tradiciones de la Región de Murcia"* (Ver Anexos, Estatuto del Centro Murciano en Córdoba, Pág. 1).

Otro de los propósitos que los entrevistados identifican, se vincula con la posibilidad de **difundir y dar a conocer las costumbres y tradiciones propias de la Región de Murcia** no sólo a los asociados, sino también a la **sociedad cordobesa en general**. Tal como menciona Marcelo Rizzardí (Vocal), la relevancia de este punto

radica en la posibilidad de *“acercar una porción de Murcia a todas aquellas personas que no han tenido la posibilidad de conocerla”*.

Resulta de interés recuperar las palabras del Presidente del Centro Murciano. Éste resalta la importancia de comprender a la Entidad no sólo como un espacio dedicado a la producción de actividades y eventos relacionados con la tradición murciana; sino también como un **espacio de gestión más complejo, que asiste y provee a sus asociados servicios y beneficios varios**, que resuelve sus necesidades **educativas, sociales y culturales**, y les permite acceder a un mayor bienestar.

“(…) que la institución no sea sólo un punto de reunión para la añoranza, sino para una misión futura, para mirar hacia adelante. Mejorar la calidad de vida yo lo veo desde un punto social, cultural, educativo y por qué no, ser un punto de gestión para que pueda haber una parte comercial; no comercial con beneficios para la institución sino que el acercamiento de la gente pueda beneficiar y unir a unos con otros”. (Ver Anexo, Gustavo Yepes)

Con respecto a la **dimensión educativa** de este objetivo, la idea se refleja en el Art. 3 inciso D del Estatuto, el cual menciona como una de las funciones del Centro, el hecho de *“Fomentar los intercambios escolares, viajes culturales y colonias de vacaciones, así como la organización de carácter didáctico, cursos y programas audiovisuales”*.

A su vez, el Presidente considera que para la consecución de este objetivo, la fase educativa *“es una oportunidad”*. En otras palabras, hace referencia a la difusión de programas estudiantiles (como el Programa “Golondrina” y “Murcia más Cerca”), que ya se han realizado a través de la financiación del Gobierno y Universidad de Murcia. El programa “Golondrina” permite a jóvenes descendientes de murcianos, estudiar un semestre en la Universidad de Murcia con todos los gastos pagos.

Para algunos de los entrevistados, el hecho de ofrecer programas como el Golondrina, es una oportunidad para atraer descendientes de murcianos a la Organización y generar un mayor interés. Sin embargo, resaltan la necesidad que quien goce de estos beneficios, se comprometa a colaborar con el Centro. Una de las vocales, Mónica Bartoli expresa: *“Aquél que se benefició con algo, se tiene que comprometer de alguna manera (...). No hemos sabido cómo. Salvo contados casos, la gente no siempre se compromete a devolver”*.

En sintonía con Mónica Bartoli, la Secretaria resalta que *“(a los jóvenes que se beneficiaron con las becas) les falta agradecimiento (...) Es devolver un poco de los seis meses que te pagaron estando allá. Porque si la gente viene y el Centro vuelve a retomar ese vuelo, el Gobierno murciano va a ver esas cosas y quizás decida al menos pasar 100 euros mensuales, que son el alquiler nuestro e internet”*.

Otro de los programas que se menciona con frecuencia en las entrevistas, es el “Murcia más cerca”. Si bien en la actualidad no se lleva adelante por falta de recursos, se trata de una convocatoria que estaba dirigida a jóvenes descendientes de murcianos de entre 16 y 21 años. A partir de esta propuesta, los jóvenes que resultaban seleccionados, tenían la posibilidad de viajar y recorrer la Región de Murcia a lo largo de una semana, con todos los gastos pagos.

En relación a la **dimensión social**, los entrevistados refieren a todas aquellas acciones de la Entidad que se encuentran relacionadas con la resolución de necesidades. Son acciones de asistencia y colaboración a partir de las cuales se ayuda al socio o a otras organizaciones a resolver sus problemas. *“A nivel social (...) por ejemplo, este año si bien es cierto que la oficina no estuvo abierta, mi casa actuó más de una vez como oficina, y hemos ayudado colaborado con mucha gente en muchos problemas que no son problemas judiciales solamente”*, expresa el Presidente. A ello, Marcelo Rizzardi (Vocal), agrega: *“También trabajamos con una escuela (Colegio Atahualpa Yupanqui) para adultos, que está en un barrio de Córdoba medio complicado. Siempre ayudamos (...) con el tema de donaciones”*.

Además, la Organización brinda acompañamiento y asesoría a todas aquellas personas que se acercan con diferentes inquietudes. Éstas, por lo general se relacionan con consultas para la obtención de la ciudadanía española, los requisitos necesarios para votar en las elecciones de España, y pedidos de asesoramiento para viajes, entre otros aspectos.

Por otro lado, el Centro Murciano cuenta con equipamiento médico, entre ellos sillas de ruedas, muletas y andadores, los cuales están a disposición de los socios.

Por último, la **dimensión cultural** se ve reflejada en el desarrollo de acciones de difusión de la cultura y tradición murciana para que los socios, principalmente, puedan reconocer y transmitir tales conocimientos. Esto se canaliza a través de las actividades, particularmente eventos, que realiza el Centro Murciano y a partir de los cuales se promueve el acercamiento de los asociados con las costumbres, valores y saberes

propios de la cultura murciana. Sobre ello, Lucas Albarracín (Vocal) comenta: *“Para mí (el Centro Murciano) tiene un impacto muy positivo y cultural, no sé si a gran escala pero a la gente allegada le mueve. Se transmiten valores como la solidaridad, las buenas costumbres (...)*. Un ejemplo de este tipo de instancias son los eventos por el Día de la Región Murciana, el Día del Aniversario del Centro, la Misa por la Virgen de las Huertas, la Jornada de Colectividades, o el Programa “Murcia más cerca”, el cual si bien fue mencionado anteriormente dentro de la dimensión Educativa, también posee un componente cultural.

Tal como asegura la mayoría de los entrevistados, las acciones que se mencionan en las tres dimensiones tienen un alcance limitado. A su vez, entienden que esta realidad está dada por la escasez de recursos financieros, materiales y humanos con los que cuenta la Organización.

En este sentido, es importante aclarar que el Centro Murciano funciona y sobrevive a partir de la cuota social que pagan sus socios y de los ahorros que aún posee de subsidios enviados desde España en años anteriores. La Organización no recibe financiación por parte de ninguna entidad gubernamental, y en muchos casos, se maneja a partir de donaciones.

Uno de los vocales (Marcelo Rizzardi), resume: *“Tratamos de que lo poquito que hacemos, a la gente que ayudamos, le llegue. Nos gustaría hacer más, pero debido a las posibilidades nuestras... se hace no como quisiéramos (...)*”.

Además de lo ya mencionado, en el Artículo 3 del Estatuto, se especifican otros objetivos que no han sido tenidos en cuenta de manera explícita por los entrevistados. Ellos son:

- a. *Colaborar en el marco de las competencias atribuidas a la Comunidad Autónoma, en los medios de comunicación social dirigidos a los murcianos dentro y fuera de la Región de Murcia.*
- b. *La realización de estudios encaminados al conocimiento de la situación de los murcianos comprendidos en el ámbito de las Comunidades Murcianas fuera de la Región.*
- c. *Colaborar con los organismos de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia en consecución de los fines de interés general que se le propongan en relación con el ámbito territorial, proponiendo a su vez, la adopción de medidas y actuaciones generales que tiendan a mantener y difundir la cultura general.*
- d. *Proyectar la actividad económica de la Región de Murcia, así como el fomento de la inversión y ahorro, dirigido hacia el desarrollo económico Regional.*

- e. *Estimular la mutua comprensión y aprecio, con otras Casas Regionales dentro del ámbito territorial de ésta que reúnan fines similares.*
- f. *Cualesquiera otros fines que puedan contribuir al logro de una acción coordinadora basada en el respeto mutuo y subordinada al interés general, y en definitiva al bien común.*
- g. *Firmar o suscribir acuerdos y convenios de cooperación entre la Asociación y personas físicas, jurídicas y entidades públicas o privadas, para el beneficio de sus asociados.*

1.2.2. Visión

En este apartado se presentan las perspectivas a futuro que fueron identificadas por los miembros de las Comisiones Directiva y Revisora de Cuentas del Centro Murciano.

En primer lugar, se destaca la necesidad de **consolidar las relaciones con el Gobierno y la Universidad de Murcia**. La importancia de este ideal radica en la oportunidad de contar con una ayuda económica permanente por parte de ambas entidades. Esto permitiría asegurar la continuidad y estabilidad de programas y proyectos que actualmente se ofrecen de manera esporádica. A su vez, permitiría cubrir los gastos básicos de mantenimiento y funcionamiento de la Organización.

En segundo lugar, los entrevistados expresan el ideal que el Centro Murciano pueda funcionar como **club**. Esto significa lograr constituirse como un espacio integrador, que esté dirigido a toda la familia, permitiendo brindar a sus socios el acceso tanto a actividades recreativas, de entretenimiento y celebración de las tradiciones murcianas; como así también a diferentes servicios, beneficios y oportunidades. Tal como menciona uno de los Vocales, Lucas Albarracín, "(...) *la idea es que funcione como un club. Que vos tengas instalaciones, que puedan ir y aprovechar. Hablamos el año pasado de hacer una canchita para reunir más jóvenes; después poner uno que sea profesor y que pueda dar clases de inglés o de computación (...)*".

Otro de los ideales que se resalta en las entrevistas, está relacionado con la necesidad de **lograr un conocimiento acabado por parte de los socios, sobre los servicios y beneficios** que brinda la Organización. En este sentido, uno de los vocales, Marcelo Rizzardi, expresa el deseo que la gente reconozca la totalidad de acciones que

el Centro Murciano desarrolla, más allá de aquellas relacionadas con eventos o celebraciones propias de la tradición murciana.

Otro deseo que se desprende de las entrevistas, tiene que ver con la posibilidad de lograr una **participación activa** por parte de los asociados en la Organización. Marcelo Rizzardi asegura que es necesario poner énfasis en este aspecto: *“Sí es importante que vengan, pero la actividad del Centro no se agota en hacer una o dos fiestas por año, sino que vengan y tengan una participación más activa”*.

Por otra parte, la mayoría de los entrevistados expresó que una de sus aspiraciones, se relaciona con la **necesidad de integrar a las diferentes generaciones que conviven** en el Centro Murciano actualmente. Este ítem se encuentra intrínsecamente relacionado con la intención de la Entidad de presentarse a sí misma como un club del cual toda la familia pueda participar.

A su vez, para los entrevistados, la integración se relaciona, en gran medida, con lograr una mayor participación por parte de los jóvenes. En este sentido, la Secretaria expresa: *“Hubo una época donde el Centro tenía mucha concurrencia de jóvenes. (...) Había más interacción, más actividades (...)”*.

Francisco Sánchez (Titular de la Comisión Revisora) asegura que lograr el involucramiento y participación de las familias, y por sobretodo de los jóvenes, es indispensable para sobrevivir como organización. *“Queremos la incorporación de más gente joven, (...) que también se acerquen al Centro, lo comiencen a conocer, comiencen a trabajar en el Centro para hacer el relevo lógico nuestro”*, afirma el entrevistado

En consonancia con esto, Irma Estela Juan (Vocal), asegura que en este momento, el Centro *“aspira a que los jóvenes tengan y cuenten con un espacio, porque en definitiva ellos van a seguir con todo esto”*.

Por último, desde el Centro Murciano se aspira a lograr **el reconocimiento de la entidad como una de las Casas Regionales de España en Córdoba con mayor trayectoria**. En concordancia con esto, el Presidente de la Organización, asegura que *“al Centro Murciano lo reconocen como una institución representativa de España, no de Murcia solamente (...) eso es muchísimo más importante: haber logrado no sólo representar a Murcia sino también que a través de la palabra Murcia, sea España”*.

Cada una de las aspiraciones mencionadas, refleja la intención por parte de los entrevistados de fortalecer los vínculos que actualmente posee el Centro Murciano con sus socios, así también como construir nuevos lazos con socios potenciales. Para ellos,

sólo a partir de este logro es que la entidad podrá perdurar en el tiempo, respondiendo a las demandas, y alcanzando sus objetivos organizacionales.

1.2.3. Valores Centrales Corporativos

El concepto de “Valores Centrales Corporativos”, a simple vista presenta similitudes con el de “Valores” (componente de la Cultura Corporativa). Por ello, se considera oportuno señalar que en este apartado se reflexionará únicamente acerca de “cómo hace la organización sus negocios” (Capriotti, 2009, p. 26). Es decir, se hará hincapié en aquellos valores que rigen en la entidad a la hora de ofrecer sus servicios.

A lo largo de las entrevistas con los miembros de la Comisiones Directiva y Revisora de Cuentas, se pretendió indagar sobre los principios que rigen la labor de la Organización, tanto a nivel interno, como así también en lo relacionado al trato con el socio.

En primer lugar, se reconoce como valor principal al **respeto y amor por la tradición murciana**. La mayoría de los entrevistados coinciden en que es éste el principio que orienta todas las acciones de la Organización. Al respecto, la Secretaria expresa: “(...) *esa es la pertenencia que sentimos todos. Este amor por las raíces, y por la sangre que llevamos (...)*”.

Otro de los aspectos que se menciona con mayor frecuencia, tiene que ver con el hecho de trabajar para el asociado de manera voluntaria. En este sentido, la Tesorera de la Organización afirma: “*Yo creo que todos lo hacemos en beneficio del Centro, ninguno en busca de beneficios propios porque en realidad lo que damos es nuestro tiempo, nuestro trabajo para lograr lo que nos proponemos*”.

Para varios entrevistados, la idea presentada en el párrafo anterior se encuentra ligada a la **vocación de servicio y solidaridad** como principios sostenidos desde el Centro. “*Nosotros no trabajamos para nosotros en un Centro, trabajamos por los demás. Nuestra tarea es solidaria*”, expresa Francisco Sánchez (Titular de la Comisión Revisora).

Otro aspecto presente en las entrevistas, se relaciona con la idea de trabajar por la **integración** de los asociados. Al respecto, Marcelo Rizzardi (vocal), señala: “(...) *que la gente se sienta contenida en el grupo de asociados. Que se sientan cómodos cuando vienen a los eventos, a las reuniones, a las asambleas. Nosotros escuchar al otro, siempre. Acá no es un grupo cerrado que toma las decisiones uno, sino que cuanto más vengan mejor*”. En otras palabras, se pretende trabajar desde un sentido de “comunidad”

y de “unión”, buscando que el socio se sienta identificado y comparta los principios del Centro; y que encuentre en éste un espacio de contención.

Con respecto a la relación y el trato hacia los socios, se destacan en primer lugar las palabras del Presidente, quien señala la importancia de conocer al asociado: sus intereses, expectativas y demandas; y no tratarlo como “*un nombre más*”.

En consonancia con las palabras del Presidente, algunos de los entrevistados destacan el **trato fraternal** de la Organización para con sus socios. Esto se relaciona con el objetivo de integrarlos, de hacerlos sentir parte de las actividades, y que se identifiquen con los valores y principios del Centro Murciano.

Todos los entrevistados coinciden en que el socio es el valor más importante, el pilar fundamental de una Organización de este estilo. A su vez, concuerdan en que el principal modo de transmitir los valores previamente nombrados es a través de la práctica, la cual se traduce por lo general en los eventos y actividades que se organizan. En este sentido, la Tesorera afirma: “*Yo creo que (los valores se transmiten) con el ejemplo. El ejemplo en el hecho de que no puedes decir ‘trabajemos todos’ y vos te quedaste sentado viendo que todo el mundo labura*”.

2. Identidad visual

La Entidad cuenta con una denominación oficial de tipo toponímica, es decir, coincide con el origen geográfico de la Organización: Centro Murciano en Córdoba. El significado de esta denominación es de carácter literal. En otras palabras, se trata de una organización que representa a la Región de Murcia en la Provincia de Córdoba.

En el **logotipo** figura la denominación de la Organización, y se le agrega la palabra “Argentina”. Cabe destacar que en ningún momento éste es utilizado de manera aislada, sino que siempre se encuentra acompañado por el símbolo (conformando el logosímbolo).

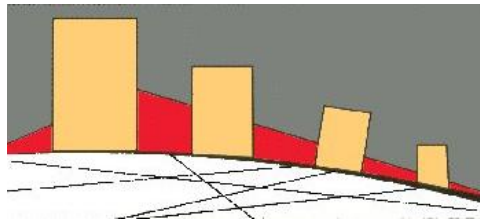
Con respecto a la **tipografía** presente en el logotipo, ésta es de color negro, carácter lineal (Sin serif o Paloseco), se encuentra en mayúscula, y presenta un estilo geométrico. La letra Paloseco se caracteriza por reducir los caracteres a sus esquemas esenciales, y en ella todos sus rasgos principales.

A su vez, la frase “CENTRO MURCIANO EN CÓRDOBA” posee un menor tamaño de fuente, con respecto a la palabra “ARGENTINA”. Ambas se encuentran justificadas, ocupando una misma extensión.

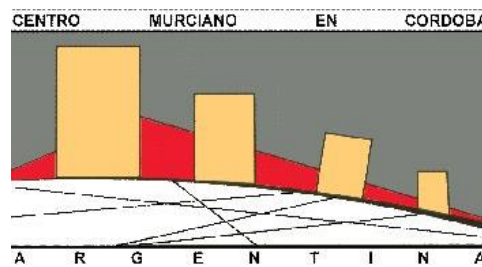
CENTRO MURCIANO EN CORDOBA
A R G E N T I N A

En relación a la tipografía utilizada habitualmente en los canales de comunicación, es posible identificar que no se encuentra preestablecida, ni tampoco existen normas que determinen su uso.

Con respecto al **símbolo**, éste presenta una serie de figuras geométricas, en donde también se observan los **colores corporativos**: cuatro rectángulos amarillos, ubicados a la misma distancia unos de otros; un triángulo rojo que pasa por detrás; y una serie de líneas por debajo que conforman distintos “espacios”. Además de los colores mencionados, se utiliza también el gris (para el fondo) y blanco.



Finalmente, el **logosímbolo** de la organización surge de la combinación del logotipo y el símbolo, y es el siguiente:



Este logosímbolo fue adoptado en el año de la fundación del Centro Murciano (1992), y seleccionado tras realizar un concurso, en donde se pidió a los socios que presentaran distintos tipos de bocetos.

Es preciso señalar que ninguno de los elementos que constituyen la identidad visual se encuentran definidos formalmente en ningún documento institucional. De igual manera, su uso e implementación carecen de normativización.

Uno de los aspectos en los que se pretendió indagar a lo largo de las entrevistas (al público interno) y encuestas (al público externo) realizadas, tiene que ver con el conocimiento que estos públicos poseen sobre el logosímbolo de la Organización.

Con respecto a los miembros titulares de las Comisiones Directiva y Revisora de Cuentas, es preciso señalar que sólo cuatro de los nueve entrevistados dijeron conocer su significado, y aseguraron que es representativo de la Organización. Sin embargo, a la hora de profundizar en este aspecto, sólo el Presidente, Gustavo Yepes, supo describirlo con mayor precisión.

En este sentido, el Presidente expresó que a modo general, los colores rojos y amarillos refieren a la bandera española. Por otra parte, los triángulos rojos representan las montañas de Murcia, y los rectángulos amarillos los Castillos de la Región. A su vez, tal como se mencionó con anterioridad, en la sección inferior se presentan líneas que se cruzan y forman distintos espacios físicos: de acuerdo al entrevistado, estos últimos representan los campos de Murcia, mientras que las líneas simbolizan sus regadíos.

Para el Presidente de la Organización, la elección del logotipo se debió a que les pareció *“muy contemporáneo, muy moderno, muy futurista; pero a la vez muy representativo”*. Sin embargo, quienes dijeron no conocer su significado, no coincidieron con las afirmaciones del Presidente: la Secretaria opinó que el logotipo le resulta *“frío”, “poco atractivo”,* y que no le *“llama la atención”*. En sintonía con estas palabras, uno de los vocales (Marcelo Rizzardi), estableció que éste debería ser más *“colorido”,* y que su diseño le hace recordar a una *“planilla de Excel”*.

En cuanto a la estructura edilicia, cabe recordar que el Centro Murciano funciona dentro del edificio de Casa de España. Es por ello que, en un primer momento, se describirán de manera general las características observadas, y la información recopilada sobre el edificio; para luego centrar la atención en la oficina de la Organización.

El edificio de Casa de España posee una superficie total de 2.300 metros cuadrados, y aloja en su interior a la mayoría de las Casas Regionales españolas que hay en Córdoba. La fachada del edificio está revestida en mármol, y adornada con rejas y marquesina. En la pared se observa una placa representativa a Casa de España. A su vez, en la zona de ingreso se ubica una cartelera, en la cual se colocan las novedades y eventos próximos, principalmente en lo que concierne a las actividades de Casa de España.

Tal como se expresó con anterioridad, la oficina del Centro Murciano se emplaza en el tercer piso, al lado de la sala de entretenimientos, y se encuentra rodeada por otras Casas Regionales. En su ingreso, se observa un cartel con la denominación “Centro

Murciano en Córdoba”. La oficina cuenta con dos escritorios, una computadora con impresora, teléfono fijo, y fax, entre otros elementos. A su vez, posee acceso a internet.

El espacio es de tamaño reducido, y en tres de sus cuatro paredes posee armarios que van desde la parte inferior hasta la parte superior de la pared. Puesto que la Organización no posee otro espacio físico para emplazar todas sus pertenencias, todas ellas son almacenadas en la oficina. En consecuencia, queda poco espacio de circulación, y a su vez se percibe un ambiente desordenado, puesto que no todos los elementos caben en los armarios. (Ver fotos en Anexo)

A lo largo de las entrevistas realizadas, pudo observarse cierta disconformidad con el espacio del Centro Murciano. Esto se relaciona con dos aspectos: uno referido estrictamente a lo físico, y otro al condicionamiento que implica depender de Casa de España para desarrollar las actividades. Con respecto a este último, cabe aclarar que la Organización paga un alquiler por su oficina, y del mismo modo debe pagar un monto cada vez que desea realizar algún tipo de evento. A su vez, las actividades deben desarrollarse en un horario fijado por Casa de España.

Retomando las entrevistas, la totalidad de los entrevistados expresó no estar conforme con el espacio de la Organización, al que coincidieron en definir como “reducido”. En alusión a esto, uno de los vocales (Marcelo Rizzardi), opinó: “(Los espacios son) chicos, insuficientes”. A su vez, hizo foco en cómo limita el hecho de depender de Casa de España: “Como dependemos de Casa de España, le molesta todo a esta gente grande, que son “ellos” y “ellos”, y no te dan libertad para nada”. Para el Presidente del Centro Murciano, el hecho de depender de los horarios de Casa de España, ha ocasionado que en muchas oportunidades, las actividades planificadas “no se puedan desarrollar por falta de un espacio físico propio”.

A su vez, los entrevistados recordaron la época en que la Organización contaba con una sede propia, ubicada en una Casona en Barrio General Paz. Sin embargo, coincidieron en que un alquiler conllevaría más gastos, y por ende, requeriría de un mayor compromiso por parte de los socios a la hora de pagar la cuota social; o en su defecto, implicaría recibir mayor ayuda por parte del Gobierno de Murcia. En este sentido, la Secretaria expresó: “Me parece que una casa sería lo mejor, pero (...) si los socios no van, no participan, no pagan la cuota social, no podríamos mantener nunca una casa. Sin una ayuda que venga de España, tampoco”.

En consonancia con las palabras de Andrea Pérez Auil, el Presidente del Centro Murciano expresó: “El espacio ideal sería una oficina donde la gente tenga el espacio suficiente para informarse o estar, y tres o cuatro salitas (...). Se necesita un espacio

físico para llevar adelante actividades que (...) podrían beneficiar económicamente no sólo al Centro sino también a la gente que participe de él, porque se podrían dar cursos, cobrarse los cursos, que ellos ganen un dinero, entonces podríamos ser un centro colaborador”.

COMUNICACIÓN

1. Comunicación interna

1.1. Redes y Flujos internos

El Centro Murciano en Córdoba posee dos organismos centrales, los cuales se encargan de la dirección y control de la Organización.

Por un lado, se encuentra la Comisión Directiva, encargada de la dirección y administración del Centro. Tal como se menciona en el Estatuto una de las actividades que le corresponde es: *“Organizar y desarrollar las actividades aprobadas por la asamblea general”*. En ella se incluye al Presidente y Vice presidente del Centro Murciano, al Tesorero y Pro-tesorero, al Secretario y Pro-secretario y a los Vocales. Estatutariamente, cada uno de los integrantes ejerce roles y jerarquías diferentes, por lo tanto poseen responsabilidades y están a cargo de tareas distintas. Sin embargo, al momento de accionar como cuerpo directivo, la presencia y participación de todos los miembros (con la excepción del Presidente), reflejan un grupo homogéneo, sin diferenciar cargos jerárquicos ni roles.

Por otro lado, se encuentra la Comisión Revisora de Cuentas. Esta Comisión representa el órgano específico encargado de la fiscalización social al interior de la Organización. Colabora y asiste, de esta forma, con el registro, vigilancia y administración de las documentaciones y balances organizacionales.

El Estatuto de la Organización no explicita una mayor jerarquía por parte de alguna de las dos comisiones, sino que describe las funciones de cada una de ellas, concibiéndolas implícitamente de manera autónoma. Por otra parte, sí se establece una jerarquización y se explicitan los roles y tareas que deberán cumplir las personas que ocupen los diferentes cargos al interior de cada una de las comisiones. En cada comisión, las jerarquías se encuentran determinadas de la siguiente manera:

Comisión Directiva

1. Presidente: Gustavo Yepes
2. Vicepresidente: Antonia Dolores Pérez
3. Secretario: Andrea Pérez Auil
4. Pro secretario: Juana Silvia Galera
5. Tesorero: Ana María Albarracín
6. Pro tesorero: Juan Lorente
7. Vocales: Mónica del Valle Bartoli, Lucas Ignacio Albarracín, Marcelo José Rizzardi e Irma Estela Juan

Comisión Revisora de Cuentas

1. Miembros Titulares: Francisco Sánchez y Rosa María Lebrón.

En base a lo mencionado, se reconoce la existencia de redes formales de comunicación, las cuales responden a una estructura formal que se encuentra definida en el Estatuto del Centro Murciano en Córdoba. Es decir que al interior de la Entidad, las jerarquías definen el funcionamiento de una red comunicacional.

En esta red formal de comunicación, es posible reconocer distintos flujos comunicacionales. Es importante aclarar que, dado el tamaño de la Organización, los procesos de comunicación internos se desarrollan de manera directa, sin tener que respetar instancias burocráticas.

En primer lugar, existen **flujos de comunicación descendentes**, los cuales tienen origen en el Presidente y bajan hasta el resto de los miembros de las Comisiones Directiva y Revisora de Cuentas. Esto se refleja puntualmente en los momentos de toma de decisiones, durante la organización de las reuniones internas, o en la planificación de los eventos y actividades que realiza el Centro. Si bien el Presidente pone en común con los miembros de las comisiones sus opiniones, intenciones y modos de hacer, escuchando las objeciones o sugerencias del resto; siempre termina siendo él quien define y establece lo que se hará o no, y la manera de hacerlo. *“El Presidente, siempre pregunta qué opinamos o qué nos parece, siempre todo es muy charlado (...) Por supuesto que la última decisión la tiene él”*, asegura Andrea Pérez Auil, Secretaria del Centro. Marcelo Rizzardi (Vocal), agrega: *“Cada uno de la Comisión hace su aporte, se lo tiene en consideración, y se lo aprueba o no, siempre con el aval de Gustavo”*. Por su

parte, Francisco Sánchez (Titular de la Comisión Revisora), comenta: *“respetamos la jerarquía de cada uno. (...) Si tenemos autoridades y no las respetamos, no existiríamos como organización”*.

En relación con esto, Gustavo Yepes, no sólo a nivel formal es el máximo responsable de la Asociación, sino que es reconocido por la totalidad de los miembros de ambas comisiones como un líder, por sus cualidades y compromiso. Esto facilita la toma de decisiones y la obtención de consensos. En este sentido, la Vice presidenta (Antonia Pérez), comenta: *“Gustavo es muy buen chico, siempre ha estado alrededor nuestro, y yo he empujado mucho porque es muy capaz. Es capaz, y sabe para lo que debe estar”*.

En muchos casos, el rol del Presidente, promueve cierta pasividad por parte de los miembros internos, quienes dejan las cosas libradas a sus decisiones y acciones. Mónica Bartoli (Vocal), comenta: *“Todos esperan que Gustavo comunique, y eso hace que se mantenga la pasividad de cada uno, aparte porque es más cómodo para el resto (...) Gustavo dice ‘hagan tal cosa’ y por atrás él va haciéndolo”*.

En segundo lugar, y en concordancia con el primer punto, se reconocen **flujos de comunicación ascendentes**. Este tipo de flujos se observa con mayor frecuencia en el manejo de los procesos comunicacionales externos. En este sentido, varios de los entrevistados aseguran que, si bien todos los miembros de las comisiones poseen la libertad para el manejo del correo electrónico y/o publicación en Facebook, los contenidos que se difunden siempre deben ser visados y aprobados por el Presidente de la Organización

De igual forma, es posible observar que al momento de organizar y llevar a cabo los eventos, y frente a alguna dificultad, los miembros del Centro siempre acuden en primera instancia a Gustavo para buscar en él soluciones. Es decir, en estas circunstancias, la intención de comunicar surge de los miembros de las comisiones hacia el Presidente del Centro.

Finalmente, existen **flujos de comunicación horizontales**. Este tipo de flujos se desarrollan entre los miembros de las Comisiones Directiva y la Comisión Revisora de Cuentas, ya que a pesar de cumplir con funciones diferentes, poseen autonomía, y a nivel de jerarquía se encuentran ubicadas en posiciones similares.

Con respecto a las redes informales de comunicación, es posible identificarlas por sobre todo en las reuniones desarrolladas entre los miembros de las comisiones. En estos espacios, que son utilizados por el Centro Murciano para tratar temas relevantes, comentar novedades, y/o planificar y organizar algún evento o actividad; se promueve

la integración y reunión de los miembros internos. Cada participante, independientemente del rol específico que ocupe según lo dispuesto por el Estatuto, puede opinar y proponer soluciones alternativas. Incluso, al distribuir las tareas, cada uno puede colaborar y hacerse cargo de aquellas que desee.

El carácter informal que asumen estos espacios de comunicación se sustenta en que el Centro Murciano es una asociación que posee pocos miembros internos, lo que motiva que se generen lazos de cercanía entre ellos.

La comunicación y el diálogo se asumen como herramientas que se encuentran a disposición de cada uno miembros internos para ofrecer opiniones, superar discrepancias, resolver dudas, y alcanzar los consensos necesarios para el desarrollo del trabajo.

Por último, es importante aclarar que estas instancias también se encuentran abiertas a la participación de cualquier socio y/o persona que, sin ser socio, desee comprometerse con el trabajo del Centro Murciano. Como plantean algunos de los miembros de la Comisión Directiva, se busca que aquel que desee trabajar y aportar con su esfuerzo, pueda hacerlo. En este sentido, Marcelo Rizzardí (Vocal), aporta: *“Cuantos más vengan mejor, porque hay múltiples voces, y está bueno que cada uno se exprese”*. *“(El Centro) Está abierto a que participe cualquiera pero, en general, somos los miembros de la comisión”*, afirma Lucas Albarracín (Vocal). La Secretaria agrega: *“Si no sos descendiente de murcianos también puedes aportar una idea, aportar un contacto, aportar ganas, puedes aportar trabajo. No estamos cerrados en eso”*. Esta situación queda ejemplificada con el caso particular de Elisa Melero, socia del Centro Murciano, que no forma parte de las comisiones, pero sí participa activamente de las reuniones y eventos que se realizan.

Esto demuestra que, a pesar de existir una estructura formal (que establece jerarquías, cargos y funciones) que determina la existencia de una red y flujos comunicacionales formales; en el Centro Murciano, gran parte de los procesos comunicacionales internos y diarios, se desarrollan siguiendo otro tipo de parámetros. Entre ellos: la comunidad, la amistad, el compromiso y el interés por una causa común.

1.2. Medios o canales internos

Previo a la identificación de los medios utilizados por la Organización para comunicarse con sus miembros internos, resulta de importancia puntualizar en el manejo y gestión de los procesos comunicacionales internos de la Entidad. Sobre ello,

hay que aclarar que la Organización no cuenta con personal designado de manera formal para el desarrollo de las actividades de comunicación interna. Sin embargo y de acuerdo a lo expresado por todos los entrevistados, quien se encarga de comunicarse en primera instancia con cada uno de los miembros de las comisiones, para definir reuniones o informar novedades, es Gustavo Yepes, el Presidente del Centro Murciano.

Con respecto a los medios utilizados para comunicarse, los entrevistados identifican los siguientes canales mediatizados:

- Teléfono
- Redes sociales (WhatsApp)

Además, se distinguen los siguientes canales directos:

- Reuniones internas de ambas Comisiones

En el caso de las “*reuniones internas*”, serán descritas con mayor profundidad, puesto que conforman una de las poblaciones de estudio abordadas. Esta decisión se fundamenta en dos aspectos: en primer lugar, y tal como se observó en el trabajo de campo, estas instancias conforman el principal espacio de comunicación interna, en donde los miembros de las Comisiones Directiva y Revisora de Cuentas se relacionan, acuerdan y definen líneas de acción para la Organización.

En segundo lugar, no fue posible acceder al contenido del resto de los canales mediatizados mencionados anteriormente (teléfono y WhatsApp). Es por esta razón que a éstos se los describe de manera general, tomando como base sólo los datos obtenidos en las entrevistas.

1.2.1. Medios o canales mediatizados

A continuación se desarrollará una descripción de cada uno de los canales mencionados:

Teléfono

El primero de los canales identificados es el teléfono. Éste es utilizado en la mayoría de los casos por el Presidente, para comunicarse con sus colaboradores.

Por un lado, a través de su teléfono, Gustavo Yepes envía mensajes de texto o realiza llamadas a los miembros de las comisiones para definir los días y horas de las reuniones internas, y establecer si realmente habrá quórum para poder desarrollarlas.

Por otro lado, utiliza este canal para acordar reuniones particulares con miembros específicos de las comisiones, y resolver situaciones concretas. Por ejemplo, al tener que realizar algún cambio en el Estatuto, acude a Andrea Pérez Auil (Secretaria), o a Marcelo Rizzardi (Vocal); ya que ambos son abogados y tienen los conocimientos para desarrollar adecuadamente tal tarea.

Finalmente, este canal es utilizado por el Presidente para monitorear el desarrollo adecuado de alguna tarea asignada a los miembros de las comisiones, en vista a la realización de algún evento o actividad.

Como asegura el Presidente, la importancia del uso del teléfono es que permite interactuar de manera inmediata con el otro, agilizando las conversaciones y permitiendo llegar a acuerdos con mayor facilidad. Estas particularidades hacen que el teléfono sea el primer canal que utiliza para tratar de contactarse con los demás miembros de la Organización.

De igual forma, los integrantes de las comisiones hacen uso de este canal para contactarse entre sí y con el Presidente, sin restricciones de horarios. Estas comunicaciones sirven para realizar alguna consulta o solucionar determinadas cuestiones.

Redes sociales (WhatsApp)

Otro de los canales utilizados internamente, son las redes sociales, y en particular WhatsApp. Este espacio de comunicación permite el refuerzo de los mensajes comunicados por Gustavo a través del teléfono. En ese aspecto, una vez efectuada la primera instancia de comunicación por teléfono, cada uno de las personas informadas se encarga de reforzar el mensaje, reproduciéndolo a través del grupo de WhatsApp que poseen entre los miembros de ambas comisiones (Directiva y Revisora de Cuentas).

Si bien momentáneamente el Presidente del Centro no forma parte de este grupo de WhatsApp, esta segunda instancia comunicativa adquiere relevancia ya que garantiza que los mensajes lleguen a todos sus destinatarios, en caso de fallar las comunicaciones telefónicas.

1.2.2. Medios o canales directos

Reuniones internas entre comisiones

Las reuniones internas son el tercer canal de comunicación reconocido por los entrevistados.

Estas instancias se desarrollan los días lunes o miércoles, de acuerdo a la posibilidad de asistir de los miembros de las comisiones; y poseen un carácter quincenal o semanal, considerando la urgencia del encuentro. En este sentido, mientras más se acerque un evento, mayor trabajo se requerirá para planificarlo y organizarlo, por lo que la frecuencia de las reuniones será semanal; mientras que cuando no hay eventos o actividades planificadas a corto plazo, la frecuencia de los encuentros se vuelve quincenal, en tanto en las reuniones sólo se conversa sobre las novedades, los balances y resultados de alguna actividad, o se ordena la oficina para que ésta pueda ser utilizada correctamente.

Para el desarrollo de las reuniones, se convoca a todos los miembros de las comisiones. Las mismas no son de carácter obligatorio, lo que conlleva que en cada encuentro la asistencia varíe.

Por otra parte, este espacio se encuentra abierto a la participación de miembros externos a las comisiones que deseen comprometerse con las actividades del Centro. Esta disposición no se comunica por ninguno de los canales, por lo que la asistencia de socios es escasa; con excepción de Elisa Melero, quien participa activamente.

Las reuniones se llevan a cabo en la oficina del Centro Murciano. Pese a que se trata de un espacio reducido, los asistentes se ubican cada uno en una silla, priorizando a los mayores en el caso que éstas no sean suficientes.

Respecto al desarrollo, se observan tres momentos definidos: el inicio y presentación, el desarrollo de los tópicos acordados, y el cierre. Con respecto al primer y último momento, es preciso señalar que se encuentran a cargo del Presidente de la Asociación. Cabe aclarar que en muchas ocasiones los asistentes llegan antes que el máximo directivo, pero la reunión no inicia hasta que éste lo disponga.

En un primer momento, Gustavo Yepes saluda a los asistentes y recuerda los temas que serán tratados. En general, estos tópicos se encuentran relacionados con los eventos a desarrollarse.

En un segundo momento, se desarrolla con mayor profundidad cada uno de los tópicos. En esta instancia todos los asistentes tienen la posibilidad de opinar, debatir y

participar en la toma de decisiones. Cuando se llega a un consenso, es el Presidente quien tiene la iniciativa para dar por cerrado el asunto, y pasar al siguiente.

Es preciso señalar que durante el desarrollo de las reuniones, se introducen y comunican también novedades que hayan surgido a lo largo de la semana. Esta iniciativa puede surgir de cualquiera de los asistentes a la reunión.

En un tercer momento, se da por finalizada la reunión. Allí el Presidente establece los lineamientos generales a seguir en adelante, y deja abierta la posibilidad para que todos los participantes planteen ideas que aporten al desarrollo de actividades futuras.

En paralelo a la realización de las reuniones, la Secretaria de la Comisión Directiva, Andrea Pérez Auil, lleva registro de los temas y realiza observaciones, que luego serán asentadas en el Acta de la Organización.

Las reuniones se desarrollan en un clima ameno y distendido, lo cual favorece la participación de los asistentes. Incluso, en todas las ocasiones se comparte una comida, la cual da lugar a que se produzcan charlas informales sobre temas referidos a su vida cotidiana, y que escapan al Centro Murciano.

2. Comunicación Externa

2.1. Medios o canales externos

Previo a la identificación de los medios utilizados por la Organización para comunicarse con sus socios, resulta de importancia puntualizar sobre el manejo y gestión de los procesos comunicacionales externos de la Asociación. En este sentido, la Organización no cuenta con personal designado de manera formal para el desarrollo de las actividades de comunicación con los socios. Si bien en el pasado el Centro Murciano contó con una secretaria, la cual se encargaba del envío de mails y cartas a los asociados, como también de su recepción en la oficina para saldar sus dudas; hace dos años que esta persona no participa en tal función. Desde entonces, no ha habido alguien destinado a tal cargo. Es por este motivo que las actividades de comunicación externa se resuelven de manera espontánea, haciéndose cargo de ellas quien disponga de tiempo al momento de ser requerido.

Con respecto a los medios usados para comunicarse con los socios, los entrevistados identifican los siguientes canales mediatizados:

- Redes sociales (Facebook)

- Teléfono
- Correo electrónico

Además, distinguen los siguientes canales directos:

- Atención al socio
- Eventos

A continuación se detallan los canales mencionados de acuerdo a lo surgido como producto de las entrevistas realizadas. En el caso de los canales “Redes sociales (Facebook)”, “Correo electrónico” y “Eventos”, se desarrollará una descripción más profunda ya que forman parte de las poblaciones de estudio abordadas.

2.2. Medios o canales mediatizados

Redes sociales (Facebook)

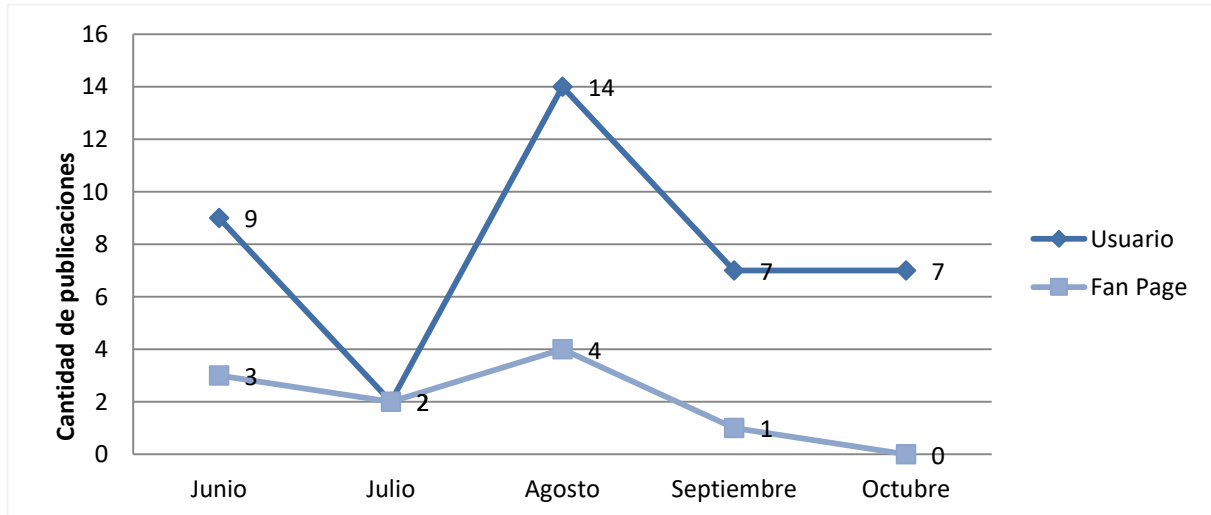
Se reconoce como el canal más utilizado a “Facebook”. Es importante aclarar que la Organización cuenta con dos perfiles dentro de esta red social, uno de los cuales funciona como el perfil de un usuario particular, mientras que el segundo funciona como Fanpage. Las publicaciones son generadas siempre en el Perfil de Usuario, y compartidas en algunas ocasiones en la Fanpage. La actividad que demuestra esta última no evidencia el uso de todas las herramientas y potencialidades que brinda esta plataforma. A su vez, el primero de los perfiles cuenta con 1090 “amigos”, mientras que la Fanpage con 209 “seguidores” (“amigos” y “seguidores”, son usuarios digitales que adhieren a la página).

Con respecto a la gestión de este canal de comunicación, los entrevistados aseguran que no hay una persona designada de manera formal para su manejo, control y actualización. Sin embargo, reconocen que frente a la necesidad de difundir, los encargados de realizar esta tarea pueden ser o bien Gustavo Yepes (Presidente), o alguno de los integrantes más jóvenes de las comisiones, entre ellos Marcelo Rizzardi, Andrea Pérez Auil o Lucas Albarracín. Se considera que ellos poseen un mayor manejo y conocimiento de los medios tecnológicos y redes sociales. No obstante, los tres jóvenes aseguran que generalmente, cuando se realiza alguna publicación, se debe contar con el aval del Presidente. Sobre ello, la Secretaria de la Comisión Directiva asegura que *“(a las publicaciones) las hace cualquiera de nosotros, siempre con el visto bueno del Presidente”*.

A continuación, se desarrolla la descripción de cada uno de los Perfiles que posee la Organización en Facebook.

La distribución de los post en los meses seleccionados para la muestra, tanto en lo que concierne al Perfil Usuario, como a la Fanpage, se presenta de la siguiente manera:

Gráfico 1. Evolución de publicaciones en Fanpage y Usuario



Descripción del perfil “Usuario”

Teniendo en cuenta el recorte aplicado para seleccionar la muestra (de junio a octubre de 2016), fueron 39 publicaciones en el perfil de “Usuario” del Centro Murciano. En 31 de ellas se observan fotografías junto a un epígrafe descriptivo, en cuatro sólo texto, mientras que en las cuatro restantes videos.

Con respecto al origen de los post (publicaciones), 25 han sido compartidas de otros perfiles (tanto de usuarios como Fanpages), y 14 son generadas por la Organización.

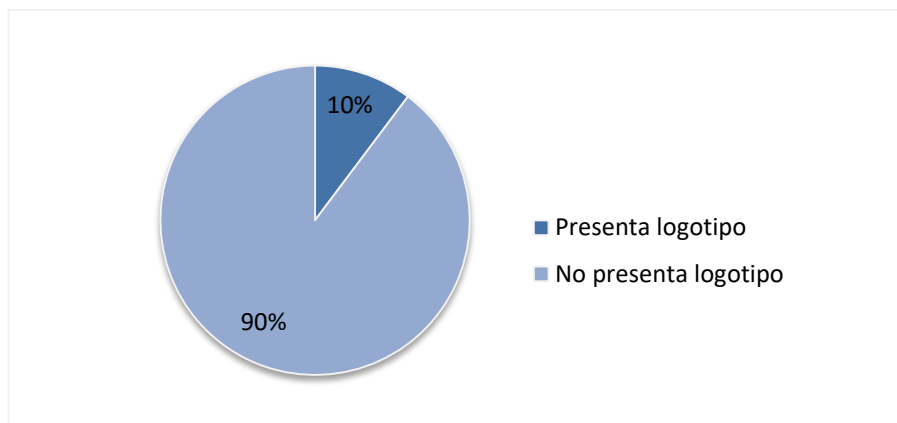
En relación al tipo de contenido, el grupo de investigación ha establecido seis categorías en las cuales es posible enmarcar a cada uno de los post. Estas categorías fueron construidas a partir del análisis del contenido de cada una de las publicaciones. Ellas son: “Cultura y tradición murciana / española”, “Efemérides”, “Eventos”, “Organizacional”, “Información General” y “Educación”. La distribución en el Perfil Usuario se da de la siguiente manera:

Tabla 2. Publicaciones por contenido en Perfil Usuario

Contenido	Cantidad	Porcentaje
Cultura y tradición murciana / española	10	26%
Efemérides	4	11%
Eventos	8	20%
Organizacional	8	20%
Información general	8	20%
Educación	1	3%
Total	39	100%

Cabe aclarar que si bien se obtuvieron ocho publicaciones de tipo “Organizacional”, seis del total refieren al mismo tópico, esto es, la presentación del libro del Centro Murciano en España. Las dos publicaciones que restan y conforman la categoría “Organizacional” refieren a publicaciones donde se menciona que el Centro estará abierto por si algún socio necesita acercarse. Estas dos publicaciones detallan la dirección, teléfono y miembro de la Comisión que encontrarán.

Respecto al uso del logotipo del Centro Murciano en las publicaciones, se identificó lo siguiente:

Gráfico 2. Presencia de logotipo en Perfil Usuario

Con respecto a la interacción que se produce, se alcanzaron 599 “Me gusta”, distribuidos en las 39 publicaciones seleccionadas. Los “Me gusta” representan un tipo de respuesta posible que tienen los usuarios en la página.

A su vez, del total de 39 publicaciones, se presentan 34 comentarios. El Centro Murciano respondió únicamente a dos de esos comentarios con un “Me gusta”.

Descripción de la “Fanpage”

Teniendo en cuenta el recorte aplicado para seleccionar la muestra (de junio a octubre de 2016), fueron diez publicaciones en la Fanpage. En nueve de ellas se observan fotografías junto a un epígrafe descriptivo, mientras que en la restante se difunde un video de la Región de Murcia.

Con respecto al origen de los post, ocho han sido compartidos de otros perfiles (tanto de usuarios como Fanpages), y sólo dos son publicaciones generadas por la Organización. Una de estas publicaciones refiere a una efeméride (Independencia Argentina), mientras que la otra corresponde a la actualización de su foto de portada.

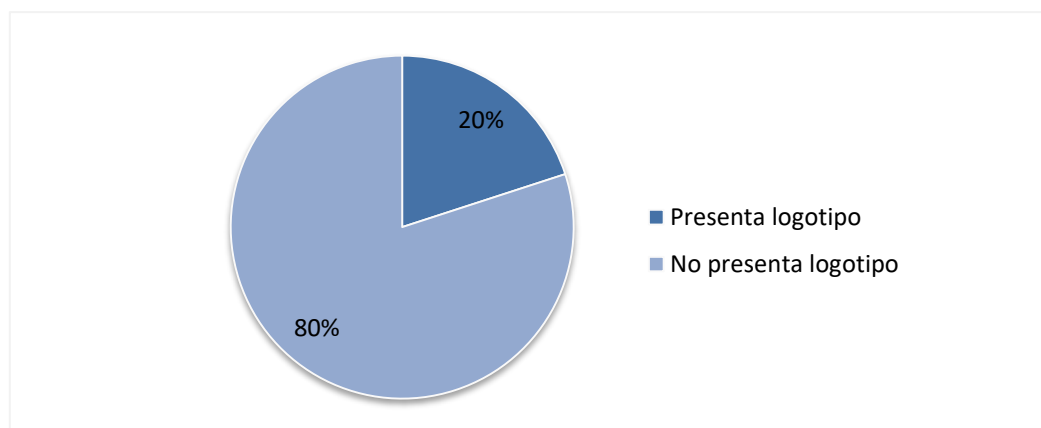
En relación al tipo de contenido, la distribución se presenta de la siguiente manera:

Tabla 3. Publicaciones por contenido en Fanpage

Contenido	Cantidad	Porcentaje
Cultura y tradición murciana / española	4	40%
Eventos	4	40%
Efemérides	2	20%
Total	10	100%

Respecto al uso del logotipo del Centro Murciano en las publicaciones, se identificó lo siguiente:

Gráfico 3. Presencia de logotipo en Fanpage



Con respecto a la interacción que se produce, se alcanzaron 71 “Me gusta”, distribuidos en las diez publicaciones seleccionadas.

A su vez, del total de diez publicaciones sólo cuatro tienen comentarios de los seguidores, a los que el Centro Murciano respondió en todos los casos con un “Me gusta”.

Correo electrónico

Los entrevistados mencionan, a su vez, al correo electrónico como otro de los canales utilizados por la Organización para relacionarse con sus socios. El manejo del correo electrónico se encuentra a cargo del Presidente del Centro Murciano.

Los mails se envían desde el correo centromurciano@hotmail.com, el cual tiene una lista de más de 400 direcciones. A través de este canal, se invita a los socios a participar de los eventos. En todos los casos, se trata de festividades propias de la comunidad murciana.

El asunto de los correos está relacionado con el motivo por el cual se comunican. Cada mail contiene datos relativos a la fecha, lugar y dirección a donde se realizará la actividad. Además del texto, se anexan imágenes relacionadas con la temática del mensaje comunicado.

Durante el período seleccionado sólo se enviaron dos mails a la base de datos antes mencionada, invitando al festejo por el día de la Región y a la Misa por el día de la Virgen de las Huertas.

En los emails analizados, no se difunde ningún número telefónico. Tampoco se presenta firma organizacional que incluya el logotipo del Centro, ya sea en el encabezado o pie de página.

Teléfono

Otro de los canales utilizados para comunicarse es el teléfono. Si bien los mensajes siempre son transmitidos a través de Facebook, varios de los entrevistados identifican como una dificultad comunicacional, el hecho que muchos de los miembros de mayor edad de la Organización no conocen este medio, no lo manejan y por ende, no tienen acceso a la información que se publica por esta vía.

Para afrontar esta dificultad, el Centro ha optado por comunicarse por teléfono con estos socios en particular. Estas personas no se encuentran identificadas de manera explícita en ningún documento, sino que su reconocimiento y convocatoria responde a su participación en eventos anteriores.

Las llamadas son realizadas por el Presidente del Centro, Gustavo Yepes, con la colaboración de Marcelo Rizzardi, miembro de la Comisión Directiva y Elisa Melero, socia del Centro, que voluntariamente se ha ofrecido para ayudar con esta cuestión.

Es necesario tener en cuenta que el uso de este canal implica un costo para la Organización. Debido a que el Centro Murciano carece de ingresos permanentes, el uso del teléfono es limitado y destinado a socios puntuales, no pudiéndose hacer extensivo al resto de los asociados de la Organización.

2.3. Medios o canales directos

Atención al socio en la oficina

Entre los entrevistados se reconoce la importancia del contacto interpersonal como un canal de comunicación con el asociado. En este sentido, el Presidente del Centro asegura que la partida de Marisa en el año 2013, antigua Secretaria de la Organización, impactó negativamente en las relaciones con el socio. Esto se debe a que, al no contar con alguien que realice esta tarea, el Centro Murciano dejó de funcionar diariamente. En relación a esto, el Presidente comenta: *“A Marisa, la secretaria, la teníamos tres veces por semana, porque como había presupuestado se podía (...) hoy el Centro no está abierto para que vengan los socios y pregunten si tienen dudas, sólo los miércoles para las reuniones”*. Con el tiempo esto llevó a que el socio dejara de acercarse.

En el año 2016, el Presidente planteó la necesidad de volver a abrir las puertas del Centro. Es por ello que solicitó a los miembros de las comisiones y participantes más asiduos, la posibilidad de disponer de un tiempo durante la semana, con el objetivo de hacerse presentes en la oficina, y atender al socio que se acerque. Actualmente, quienes se ocupan de tal actividad son Marcelo Rizzardi (Vocal), y Elisa Melero (Socia): *“La idea es que el Centro ahora esté abierto (...) que haya gente, dos veces a la semana dos horitas, (...) para que los socios sepan que el Centro está para lo que ellos necesiten”*.

Eventos

Otro de los canales externos reconocidos, son los eventos que realiza el Centro Murciano. Éstos han sido abordados desde las entrevistas, y contrastados con la

observación de tres celebraciones específicas: la conmemoración por el Día de la Región y Aniversario del Centro Murciano, la celebración del Día del Niño, y la Misa por el Día de la Virgen de las Huertas (Patrona de Lorca, Murcia).

En primer lugar, es preciso señalar que existen en la Organización una serie de eventos prefijados, los cuales se repiten anualmente. Sobre este punto, la mayoría de los entrevistados menciona en primer lugar a la celebración por “El Día de la Región”, el cual se festeja en conjunto con el “Aniversario del Centro Murciano”. La unificación de ambos festejos en una misma fecha responde a una necesidad de abaratar costos, teniendo en cuenta además que ambas efemérides se suceden en el mismo mes.

Por otra parte, los entrevistados mencionan como actividades fijas a la celebración por el “Día del Niño” y la “Misa de la Virgen de las Huertas”. A su vez, algunos refieren al evento que se realiza con el objetivo de recibir a estudiantes murcianos, y españoles en general, que vienen a cursar sus estudios en la Ciudad de Córdoba. Finalmente, en las entrevistas se destaca la participación del Centro Murciano en ferias que se organizan en la Provincia, tales como la “Feria del humor y comidas típicas”, desarrollada en Pilar, o la “Feria de las Colectividades”, la cual se lleva a cabo en la ciudad de Córdoba. En estos eventos, el Centro Murciano representa a la colectividad española.

Es preciso señalar que en el pasado, el cronograma de eventos se conformaba por una mayor cantidad de actividades. Sin embargo, con el tiempo éstos se han ido reduciendo, quedando únicamente aquellos que se mencionaron con anterioridad. Al respecto, los entrevistados aseguran que esta realidad responde principalmente a la falta de presupuesto. *“Había fiestas importantísimas, hemos llegado a hacer fiestas en Casa España y metíamos 350 personas, 400 personas cuando entraban sólo 200 (...) Al recibir subvenciones desde España, podíamos ofrecer grandes espectáculos”. “Ahora bien, desde hace cinco años tuvimos que frenar (...) porque de golpe España frenó. En 2011 España deja de mandar dinero”* (Ver anexo Gustavo Yepes)

Con respecto a la **difusión** de los eventos, en las entrevistas se reconoce que ésta se realiza a través de dos canales: Facebook y vía telefónica. Con respecto al primero, se ha comprobado que, efectivamente, cada vez que se aproxima una celebración, la Organización genera publicaciones invitando a los “seguidores” o “amigos” a participar. La utilización de esta herramienta ha sido previamente tratada con mayor profundidad, en el apartado que lleva su nombre.

En relación al teléfono, se utiliza para contactarse con aquellos socios de mayor edad, los cuales no participan en las redes sociales. Al igual que con Facebook, este canal ha sido abordado previamente de manera más específica.

Cabe destacar que los entrevistados resaltan también la importancia del “boca a boca”, es decir, la comunicación interpersonal. Entre ellos, Estela Juan, Vocal del Centro, asegura que “(...) *si se sabe de una persona grande se le avisa por teléfono, o si no a través del boca en boca, eso es muy importante, sabemos de un amigo o un vecino que no sabe y entonces le avisamos, y se va y se les ofrece las tarjetas personalmente*”.

Por otra parte, la Organización no destina ningún **presupuesto** para la difusión de los eventos, más allá de los costos fijos que implican el uso del teléfono e internet. La mayoría de los entrevistados reconoce que la carencia de fondos impide que la difusión sea mayor. Sin embargo, consideran también que los dos canales que se utilizan son los más efectivos para llegar al público deseado. En relación a esto, Francisco Sánchez (Titular de la Comisión Revisora), señala: “*Nosotros no necesitamos, por el tipo de comunicación que hacemos, spot publicitario en televisión, radio o diarios. Entonces, eso no requiere de gastos para nosotros*”.

Otro aspecto, es que los eventos son **planificados** con anticipación en las reuniones. Allí se define qué se hará, cuál será el día y lugar, y todos aquellos aspectos relacionados a la organización y desarrollo de las actividades. A su vez, se establece de qué manera podrá colaborar cada uno, y cuáles serán sus tareas. De acuerdo al Presidente del Centro Murciano, las tareas se designan voluntariamente, y “*cada uno ofrece lo que puede*”.

Los entrevistados mencionan que cuando se trata de eventos prefijados en el calendario, por lo general se planifican con al menos dos meses de anticipación. Por otra parte, cuando se trata de actividades no calendarizadas, la planificación se realiza con menor anticipación, por lo que se torna necesario aumentar el número de reuniones semanales.

De las entrevistas se desprende, además, que todo aquel que quiera puede participar de la organización de los eventos, independientemente si forma parte o no de las Comisiones. En este sentido, la Secretaria de la Organización asegura: “*Si hay otra persona que está interesada y quiere, puede venir a las reuniones y también participar, no está cerrado*”. A ello, Mónica Bartoli (Vocal), agrega: “*Puede participar el que quiera, porque no es una cosa cerrada. (...) y es participar, no ayudar sino participar. Entre todos hagamos esto porque es para todos*”.

En todos los casos se establece con anticipación el horario en el que deberán llegar quienes participen en la organización (por lo general, se acuerda arribar al menos una hora antes del inicio). Esto permite comenzar con los preparativos para que todo esté listo una vez que comiencen a llegar los invitados. Por ejemplo, en los eventos realizados en el Salón de Casa de España, fue necesario decorar el lugar, preparar los equipos de sonido y el proyector, y acomodar las mesas donde se serviría la comida, entre otras cuestiones.

Un aspecto importante a resaltar es que la asistencia por parte de los miembros de las dos Comisiones fue variando en los tres eventos: en el festejo por el Día de la Región acudieron diez miembros titulares, a la Misa de la Virgen siete, y a la celebración del Día del Niño sólo cuatro. Teniendo en cuenta esto, se considera de gran relevancia el aporte que realizan los jóvenes de ambas comisiones. Por lo general, son ellos quienes se encargan de las diferentes labores que les son encomendadas principalmente por el Presidente, así también como por parte de los demás miembros de las Comisiones. Los jóvenes se ocupan del servicio de comida, decoran el salón, y reciben a los invitados, entre otras tareas. Es necesario agregar que los mayores también colaboran y trabajan par a par con los jóvenes, en las actividades previamente mencionadas.

Teniendo en cuenta lo observado, es posible establecer que para el desarrollo de los eventos se realiza una **distribución de roles**. Allí se determina qué tarea desempeñará cada uno de los organizadores. Por ejemplo, en el evento del Día del Niño, una de las vocales se encargaba de recibir las donaciones, dos personas repartían las bolsas con dulces para los niños y otras dos entregaban de la comida. En el caso del Día de la Región y Aniversario del Centro, el titular de la Comisión Revisora de Cuentas era quien cocinaba, con la ayuda de dos asistentes; los jóvenes hicieron de “mozos”, con la coordinación de miembros de la Comisión Directiva; y otra persona se encargaba de manejar los equipos de sonido y el proyector.

En relación con lo expresado en el párrafo anterior, es preciso realizar dos aclaraciones. En primer lugar, si bien a cada uno de los organizadores se le asigna un rol específico, estos roles son flexibles y pueden ir variando en el desarrollo de los eventos. En segundo lugar, es importante resaltar que las decisiones ante posibles eventualidades, siempre recaen en el Presidente. En relación con esto último, si bien se observaron contingencias en el desarrollo de los eventos, para su resolución siempre primó la calma y el trabajo en equipo.

Un aspecto que se repitió en los tres eventos, tiene que ver con el **rol del máximo directivo** de la Organización. Es el Presidente quien coordina las actividades, realiza las intervenciones, y maneja los tiempos para el desarrollo de cada uno de los momentos. A su vez, es quien da el saludo de bienvenida y despedida a los asistentes.

Finalmente, es importante destacar la respuesta de los asistentes. En este sentido, en todas las ocasiones se observó una actitud de conformidad y agradecimiento para con los organizadores. A su vez, algunos de los invitados pidieron que se realicen eventos con mayor frecuencia, y otros preguntaron de qué modo pueden participar y colaborar con la Organización.

Es importante aclarar que desde el Centro no se aprovechan estas instancias para realizar un relevamiento acerca de las opiniones, demandas o sugerencias del socio.

Para complementar las entrevistas y observaciones, se llevaron a cabo encuestas a los asociados. A partir de ellas se indagó sobre el conocimiento que poseen acerca de los eventos organizacionales, como así también sobre su participación y expectativas en relación a tal aspecto.

En el caso de los socios activos, todos los encuestados afirmaron **conocer los eventos** que realiza el Centro Murciano. En mayor medida, las opciones señaladas fueron la Celebración por el Día de la Región / Aniversario del Centro Murciano, la Conmemoración por el Día de la Virgen de las Huertas, el Festejo del Día del Niño, así como las visitas a la Escuela Atahualpa Yupanqui, en menor medida. Cabe señalar que el resto de las opciones apuntadas por los encuestados, se corresponden con actividades que la Organización realizó en algún momento, pero que hoy en día no se llevan a cabo.

El 85% de los socios activos aseguró que **participa de los eventos**. Quien respondió que no participa, reconoció que las actividades “lo aburren”, puesto que están pensadas para mayores o niños, y no para jóvenes.

A nivel de sus **expectativas**, el mismo porcentaje de socios que dijo participar de los eventos (85%), expresó que le gustaría que se lleven a cabo otro tipo de actividades. Las respuestas a esta pregunta giraron en torno a la posibilidad de realizar eventos culturales, referidos a comidas y música tradicional murciana. A su vez, se mencionó la posibilidad de reunirse para celebrar festividades españolas en general. Finalmente, uno de los encuestados expresó que le gustaría que los socios fueran “convocados a las ayudas que el Centro brinda para el afuera” (por ejemplo, la labor que realizan en la Escuela Atahualpa Yupanqui).

Las mismas preguntas fueron realizadas a los socios inactivos, siendo un 60% del total quienes afirmaron **conocer los eventos** que realiza la Organización. Tal como

sucedió con la otra categoría de socios, las opciones señaladas con mayor frecuencia fueron la Celebración por el Día de la Región / Aniversario del Centro Murciano, la Conmemoración por el Día de la Virgen de las Huertas, el Festejo del Día del Niño, así como las visitas a la Escuela Atahualpa Yupanqui y el Festejo de Fin de Año. Nuevamente se observa que hubo respuestas que se corresponden con eventos realizados años anteriores por el Centro Murciano, pero que en la actualidad no se llevan a cabo.

Un 44% de los encuestados inactivos expresó que **participa de las actividades**. Las personas que se ubican en el porcentaje restante (56%), adujeron casi en la totalidad de los casos, que la falta de participación se debe a la distancia que los separa de la Organización. Sin embargo, un 90% de los socios que no participan, aseguró que sí le gustaría hacerlo en un futuro.

En cuanto a las **expectativas**, la mayoría de los socios inactivos aseguró que le gustaría que se lleven a cabo otro tipo de eventos. Las respuestas giraron en torno a actividades culturales, referidas a la comida, música y danzas tradicionales. A su vez, se mencionó la posibilidad de realizar eventos deportivos, y otros que inviten a los jóvenes a participar en la Organización.

Experiencia y expectativas del socio en relación a las comunicaciones que recibe desde el Centro Murciano en Córdoba

En primer término, **la totalidad de los socios activos** encuestados afirmó que el **Centro Murciano se comunica** con ellos en la actualidad.

Los **canales** más mencionados fueron el teléfono en primer lugar, y Facebook en segundo. A su vez, uno de los socios afirmó recibir correos electrónicos por parte de la Organización.

Tabla 4. Medios a través de los cuales se comunica el Centro Murciano con socios activos

Medios	Cantidad de respuestas	Ranking	Porcentaje
Teléfono	6	1°	50%
Facebook	5	2°	42%
Correo electrónico	1	3°	8%
Total	12		

En cuanto a la **información que se recibe** por esos medios, en la mayoría de los casos los encuestados aseguraron que se trata de “Invitaciones a eventos/actividades”, “Fotos o información sobre eventos ya realizados”, y comunicaciones “Referida a los servicios que brinda” el Centro Murciano.

Tabla 5. Información recibida por socios activos

Tipo de información	Cantidad de respuestas	Ranking	Porcentaje
Invitación a eventos/actividades	5	1°	50%
Fotos/Información sobre eventos ya realizados	5	1°	50%
Referida a los servicios que brinda	4	2°	40%
Referida a efemérides	2	3°	20%
Otro	2	3°	20%
Referida a los objetivos y valores de la entidad	1	4°	10%
Convocatoria a Programas Estudiantiles	1	4°	10%
Total	20		

Con respecto a las **expectativas**, sólo un 29% expresó que les gustaría recibir otro tipo de información. A la hora de describir **qué tipo de contenido les gustaría acceder**, las respuestas giraron en torno a la necesidad de enterarse sobre las novedades y actividades de la Organización, así como los beneficios que se ofrecen.

En el caso de las encuestas realizadas a los socios inactivos, un 76% estableció que **el Centro se comunica** con ellos en la actualidad. En cuanto a los **canales**, las opciones más elegidas fueron el correo electrónico y el Facebook, dejando al teléfono relegado en el tercer lugar.

Como dato de interés, un 5% de los encuestados afirmó que la entidad se comunica con ellos mediante cartas. Sin embargo, se trata de un recurso que la Organización no utiliza desde hace tiempo por falta de presupuesto.

Tabla 6. Medios utilizados por el Centro Murciano para comunicarse con socios inactivos

Medios	Cantidad de respuestas	Ranking	Porcentaje
Correo electrónico	45	1°	90%
Facebook	41	2°	82%
Teléfono	6	3°	12%
Carta	3	4°	6%
Total	50		

Al consultar sobre la **información que reciben** a través de esos medios, la respuesta más elegida por los socios inactivos fue “Invitación a eventos/actividades”, seguida por “Convocatorias a Programas Estudiantiles” e información “Referida a los servicios que brinda” la Organización.

Tabla 7. Información recibida por socios inactivos

Tipo de información	Cantidad de respuestas	Ranking	Porcentaje
Invitación a eventos/actividades	51	1 ^a	66%
Convocatoria a Programas Estudiantiles	40	2 ^a	52%
Referida a los servicios que brinda	31	3 ^a	40%
Fotos/Información sobre eventos ya realizados	28	4 ^a	36%
Referida a efemérides	11	5 ^a	14%
Referida a los objetivos y valores de la entidad	7	6 ^a	9%
Total	77		

En relación a las **expectativas**, un 44% de quienes reciben información, contestó que le gustaría acceder a otro tipo de contenido. En este caso, las respuestas fueron dispersas, pero se destaca el deseo de recibir novedades sobre programas estudiantiles, sobre los beneficios y actividades y novedades de la Organización, y noticias generales sobre la Región de Murcia, entre otros aspectos.

Otra de las secciones de la encuesta se encontraba destinada a aquellas personas que afirmaban que la **Organización no se comunica** con ellos en la actualidad, es decir, el 24% de los **socios inactivos** encuestados. La mayoría de ellos expresó que **sí les gustaría tener comunicación con el Centro Murciano, principalmente a través del correo electrónico**. En orden de importancia, también se mencionó al Facebook, el teléfono y las cartas.

Al responder sobre las **expectativas**, estos socios expresaron que **les gustaría recibir información** referida a los servicios que brinda la Organización, invitación a eventos y actividades, convocatoria a programas, y sobre los valores y objetivos de la Entidad.

IMAGEN

1. Imagen Pretendida por el Centro Murciano en Córdoba

A partir del relevamiento realizado en el Centro Murciano en Córdoba, se reconocen los siguientes atributos, que la Organización desea proyectar en sus socios:

- **“Somos una porción de Murcia en Córdoba”**. A partir de este concepto, se pretende que el socio vea al Centro Murciano como un espacio para tomar contacto con su tierra natal o la de sus antepasados. Es decir, a través de las fiestas y comidas típicas, de las historias y experiencias que la Entidad ofrece, se invita a experimentar la tradición murciana en Córdoba.

- **“Deseamos funcionar como un Club”**. A partir de esta idea, se pretende que el socio vea al Centro Murciano como un espacio donde puede concurrir y participar con toda su familia. En este sentido, el Centro desarrolla actividades para todas las edades y miembros del grupo familiar.

- **“Somos una organización activa”**. A partir de este concepto, se pretende que el socio vea al Centro Murciano como una organización que provee una variada gama de servicios, beneficios y oportunidades para resolver sus problemas y necesidades. El Centro Murciano no sólo es un espacio de tradición y cultura murciana, sino que también brinda servicios y resuelve necesidades en el ámbito social, cultural y educativo.

- **“Somos una Organización abierta”**. A partir de esta idea, se pretende que el socio vea al Centro Murciano como un espacio donde puede participar e involucrarse, haciendo uso de los servicios que brinda la Organización, como también, colaborando en la planeación y desarrollo de los eventos.

- **“Trabajamos por amor y entrega a nuestros socios”**. A partir de este concepto, se pretende que el socio entienda que el trabajo del Centro Murciano y de cada uno de los miembros que lo conforman es por y para el beneficio y bienestar del socio. Cada uno hace su trabajo por vocación y no por obligación, reflejándose esto en el carácter voluntario que se asume en el trabajo diario.

- **“Necesitamos tu compromiso”**. En relación directa con el concepto mencionado en el ítem anterior, para algunos de los entrevistados resulta importante que los socios no tengan una concepción *“servicial”* de la labor en el Centro. En este sentido, el Presidente considera que hay que superar esta noción errónea sobre que la finalidad de *“la Asociación es sólo brindar (...)”*, dejando de lado el hecho de que *“(…) ellos (los socios) también le tienen que brindar”* a la Organización.

Desde la entidad, la intención es reflejar la vocación de servicio, y el desinterés a partir del cual los miembros de las comisiones trabajan. Todo ello con el objetivo de motivar un mayor compromiso e involucramiento del asociado con el Centro. En este sentido, Mónica Bartoli (Vocal), espera que ese reconocimiento a la tarea de la Asociación, devenga en contrapartida en una mayor participación y colaboración del socio: *“La idea es que (yo como socio también) formo parte”*, asegura.

2. Imagen Percibida por los socios del Centro Murciano en Córdoba

Para evaluar esta dimensión se encuestó separadamente a socios activos e inactivos de la Organización. Las preguntas tenían como objetivo abordar diferentes aspectos que hacen al conocimiento sobre la entidad, como así también a las representaciones y expectativas que poseen sobre la misma.

Si bien los modelos aplicados fueron los mismos, la división responde a que se consideró que las respuestas podrían variar de manera significativa, de acuerdo a la categoría de socio.

Es preciso señalar que en algunas preguntas los encuestados tenían la opción de marcar más de una respuesta. Tal como se observará en los gráficos y tablas, la suma de respuestas correspondientes a cada categoría no se condice necesariamente con la totalidad de encuestados.

2.1. **Representaciones y expectativas del socio**

La primera de las preguntas apuntó a indagar sobre el **conocimiento** que poseen los socios sobre **los objetivos de la Organización**.

La totalidad de los socios activos expresó conocer los objetivos, señalando en todos los casos el hecho de “Preservar y fomentar las raíces y tradición murciana” como el más importante. Asimismo, casi la totalidad expresó que “Ofrecer servicios y mejorar

la calidad de vida de los socios” y “Fomentar la participación de jóvenes y descendientes de murcianos”, son también objetivos de la Organización. Todos estos son aspectos que también surgieron en las entrevistas realizadas a los miembros de las Comisiones Directiva y Revisora de Cuentas.

Finalmente, algunos de los encuestados mencionaron como un objetivo al hecho de “Ofrecer cursos y capacitaciones para el público en general”, y en menor medida “Firmar o suscribir convenios con el Municipio y Gobierno de la Provincia”. Estos objetivos no se corresponden con lo expresado por los integrantes de ambas comisiones.

Tabla 8. Objetivos del Centro Murciano - Socios activos

Objetivos	Cantidad de respuestas	Ranking	Porcentaje
Preservar y fomentar las raíces y tradición murciana	7	1°	29%
Ofrecer servicios y mejorar la calidad de vida de los socios	6	2°	25%
Fomentar la participación de los jóvenes descendientes de murcianos	6	2°	25%
Ofrecer cursos y capacitaciones para el público en general	4	3°	17%
Firmar o suscribir convenios de cooperación con el Municipio o Gobierno de la Provincia de Córdoba	1	4°	4%
Total	24		

En las encuestas a socios inactivos, un 64% expresó conocer los objetivos del Centro Murciano. A la hora de señalar cuáles consideran que son esos objetivos, las respuestas se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 9. Objetivos del Centro Murciano - Socios inactivos

Objetivos	Cantidad de respuestas	Ranking	Porcentaje
Preservar y fomentar las raíces y tradición murciana	57	1°	37%
Fomentar la participación de los jóvenes descendientes de murcianos	49	2°	32%
Firmar o suscribir convenios de cooperación con el Municipio o Gobierno de la Provincia de Córdoba	19	3°	12%
Ofrecer servicios y mejorar la calidad de vida de los socios	17	4°	11%

Ofrecer cursos y capacitaciones para el público en general	10	5°	6%
Otro	3	6°	2%
Total	155		

Se observa que al igual que los socios activos, los inactivos mencionan como objetivos más importantes, el poder “Preservar y fomentar las raíces y tradición murciana”, así como “Fomentar la participación de jóvenes descendientes de murcianos”. En este caso, la opción “Ofrecer servicios y mejorar la calidad de vida de los socios” obtuvo un número significativamente menor de respuestas.

Otra de las preguntas de la encuesta, pretendía indagar acerca de **cuáles son los valores que se considera que actúan como pilar** de las actividades de la Organización. Las respuestas se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 10. Valores del Centro Murciano - Socios activos

Valores	Cantidad de respuestas	Ranking	Porcentaje
Vocación de servicio	7	1°	23%
Respeto a la tradición	7	1°	23%
Apertura al entorno	6	2°	19%
Compromiso	5	3°	16%
Caridad	4	4°	13%
Altruismo	2	5°	6%
Total	31		

Tabla 11. Valores del Centro Murciano - Socios inactivos

Valores	Cantidad de respuestas	Orden	Porcentaje
Respeto a la tradición	68	1°	36%
Compromiso	44	2°	24%
Vocación de servicio	34	3°	18%
Apertura al entorno	26	4°	14%
Caridad	8	5°	4%
Altruismo	6	6°	3%
Otro	1	7°	1%
Total	187		

Tal como se observa, el “Respeto a la tradición” fue señalada casi de manera unánime por ambas categorías de socios. La “Vocación de servicio” y el “Compromiso”, son valores que también aparecen con frecuencia en las respuestas.

Por otra parte, la “Apertura al entorno” fue señalada en casi todas las ocasiones por los socios activos (87%), mientras que en los socios inactivos sólo obtuvo un porcentaje del 32%.

En la encuesta a los socios activos, un 57% destacó “Caridad” como uno de los valores que rigen el accionar de la Organización; mientras que en las encuestas a los socios inactivos, sólo un 10% señaló esta opción.

En esta sección también se consultó sobre los **servicios que brinda el Centro Murciano** en la actualidad. Tanto los socios activos como inactivos destacaron en primer lugar la “Celebración de festividades murcianas”, seguida por el “Asesoramiento para trámites varios” y “Programas de Intercambio Estudiantil”. En ambos casos, se señaló en menor medida la realización de “Eventos Solidarios” y el “Apoyo Estudiantil”.

Tabla 12. Servicios del Centro Murciano - Socios activos

Servicios	Cantidad de respuestas	Ranking	Porcentaje
Celebración de festividades murcianas	7	1°	28%
Asesoramiento para trámites varios: ciudadanía española, viajes, entre otros	6	2°	24%
Programas de intercambio estudiantil	5	3°	20%
Eventos solidarios para la comunidad cordobesa	4	4°	16%
Cursos de formación de cocina tradicional	2	5°	8%
Apoyo estudiantil	1	6°	4%
Total	25		

Tabla 13. Servicios del Centro Murciano - Socios inactivos

Servicios	Cantidad de respuestas	Orden	Porcentaje
Celebración de festividades murcianas	67	1°	27%
Programas de intercambio estudiantil	63	2°	25%
Asesoramiento para trámites varios: ciudadanía española, viajes, entre otros	61	3°	25%
Apoyo estudiantil	24	4°	10%
Eventos solidarios para la comunidad cordobesa	18	5°	7%
Cursos de formación de cocina tradicional	9	6°	4%
Apoyo económico	5	7°	2%

Otro	1	8°	0%
Total	248		

En relación con las **expectativas**, un 71% de los socios activos encuestados expresó que **le gustaría que la Organización incorpore otros servicios**. Allí se mencionó en primer lugar la posibilidad de realizar “cursos de formación” (cocina murciana, informática y música). Otro de los encuestados señaló el deseo de realizar “voluntariados” y trabajar en conjunto con la Universidad.

Por otra parte, el 63% de los socios inactivos señaló el interés por acceder a otro tipo de servicios. Es preciso señalar que se trataba de una pregunta abierta, por lo que las respuestas fueron variadas. Sin embargo, se destaca de manera general el deseo que la Organización realice “eventos culturales” y “cursos de formación”. En la mayoría de los casos, esto refiere a la realización de ciclos de cine y/o talleres de música; y cursos de cocina y danzas típicas. A su vez, aparecen otras demandas de interés, entre las que interesa destacar la siguiente: *“Hacer participar más a los murcianos e hijos de murcianos, también poder votar cuando hay elecciones de autoridades, que nunca nos enteramos cuándo son, y creo que eso no está bien”*.

Otro de los aspectos que se pretendió indagar en la encuesta, tiene que ver con el conocimiento que poseen los socios sobre el **logotipo** de la Organización.

En el caso de los socios activos, el 86% de los encuestados aseguró conocer el logotipo. Sin embargo, a la hora de describirlo, en la mayoría de los casos expresaron “haberlo olvidado”. El resto de los encuestados admitieron no saber qué significa, y algunos hicieron referencia a la presencia de formas “geométricas” o “estadísticas”.

En las encuestas a los socios inactivos, sólo el 43% afirmó reconocer el logotipo. A la hora de realizar la descripción, algunas respuestas tuvieron una mayor precisión que en el caso de los socios activos. En este sentido, se hizo referencia a los cuatro castillos de la Región de Murcia, así también como a la huerta, y a los colores presentes en el logotipo. Sin embargo, es preciso señalar que, tal como sucedió con los socios activos, en la mayoría de los casos las respuestas fueron imprecisas, e incluso algunos admitieron “no recordar” o “no comprender” el logotipo.

Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en las encuestas a ambas categorías de socios, es preciso señalar que a los encuestados les resultó complejo describir el logotipo de la Organización, y en ninguno de los casos se pudo establecer con precisión el significado del mismo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Luego de haber relevado los datos, y realizar la descripción de la realidad organizacional, se propone el análisis del estado de situación de la identidad del Centro Murciano en Córdoba.

Es preciso recordar que la identidad de una organización se concreta en tres aspectos: por un lado, lo que la organización *es* (identidad conceptual y visual), lo que la organización *dice* de sí misma que *es* (comunicación), y lo que los públicos que se relacionan con ella *creen* que es (imagen).

Mediante el entrecruzamiento de datos recopilados, se pretende dar respuesta a estos tres aspectos que configuran la identidad.

Atributos identitarios del Centro Murciano en Córdoba

Tal como se plantea en el marco teórico, la dimensión de identidad es la menos variable dentro de una organización. Esto se debe a que contiene dentro de sí los principales atributos y características que definen lo que una organización es, y por ende, configura su funcionamiento y determina sus diferencias del resto de las organizaciones que forman parte de una sociedad. Por lo general, el cambio absoluto sobre la identidad de una organización representa el surgimiento de otra nueva y distinta a la anterior; por esto, generalmente se pretende que las características elementales que identifican a una entidad, puedan mantenerse.

El Centro Murciano en Córdoba surge en el año 1992, bajo la personería jurídica de Asociación Civil sin fines de lucro. Por ese entonces, sus principales objetivos se relacionaban con el deseo de reunir a los miembros de la comunidad murciana en Córdoba, constituyendo formalmente un espacio en el cual se retomaran sus tradiciones, y desde el que se difundiera la cultura murciana en esta sociedad mediterránea.

El reconocimiento de tales atributos, han resultado fundamentales para que el Centro continúe funcionando luego de 25 años desde su fundación. Esto se refleja en los testimonios de los miembros internos del Centro, los cuales en primer lugar, reconocen el valor de la Asociación como un espacio que reúne a la comunidad murciana, que busca reforzar el sentimiento de pertenencia y difundir en Córdoba las particularidades de su tradición.

Sin embargo, a partir del abordaje en campo se encontraron indicios de cambio que afectan en la actualidad al Centro Murciano, y reflejan la necesidad de redefinirse

como organización. En este sentido, y tal como se planteó previamente, además de sostener aquello que la identifica y vuelve única, una organización constantemente debe buscar adaptarse, y redefinirse a sí misma de acuerdo al entorno, a las condiciones sociales, políticas, económicas, culturales, a los públicos y a las necesidades, que con el tiempo se van modificando. Esto resulta indispensable para sostener la vigencia de una entidad, de lo contrario se arriesga a perder su sentido de ser en sociedad.

Particularmente, existen tres asuntos (reconocidos por los miembros internos), que afectan a la Organización y reflejan la necesidad de generar transformaciones que favorezcan la adecuación del Centro Murciano al contexto. Éstos son:

- En primer lugar, la **falta de recursos financieros**. La pérdida de los subsidios por parte de los Gobiernos de Murcia y España resultó negativa, y se reflejó en una menor inversión destinada al desarrollo e innovación sobre los servicios y actividades cuyos destinatarios son los asociados.

El repentino recorte a nivel de los recursos financieros enviados desde España, ocasionó dificultades en su funcionamiento, en tanto la Organización dejó de contar con los insumos necesarios para desarrollar todas las actividades que hasta el momento realizaba. Muchos eventos dejaron de ejecutarse, entre ellos, la Fiesta de la Sardina, la Fiesta de la Primavera, la Fiesta de Fin de Año, entre otros. Además, se descontinuaron distintos programas como el “Golondrinas”, el “Murcia más Cerca”, el “Programa Rencuentro Familiar”; y diversos cursos, como los de cocina tradicional, de idioma y peluquería.

A esto se sumó la imposibilidad de continuar alquilando la casa que inicialmente había albergado al Centro Murciano.

- En segundo lugar, la **disminución en la participación de los socios**. Este fenómeno se encuentra íntimamente ligado con el anterior, ya que debido a la escasez de presupuesto, se perdieron determinados servicios, y se dejaron de realizar algunos eventos. A partir de esto, se produjo una progresiva pérdida de una gran cantidad de espacios que permitían a la entidad interactuar y tomar contacto directo con el socio, comunicando sus novedades, agradeciendo su participación e invitando a nuevas actividades o eventos. De igual modo, al desaparecer gran parte de estas instancias comunicativas, se perdió la posibilidad de acceder a las opiniones, demandas y sugerencias del asociado. En síntesis, la comunicación directa con los socios se volvió menos frecuente, adquiriendo un carácter mediatizado a través de herramientas como

el correo electrónico y Facebook principalmente, o de llamados telefónicos en menor medida.

Otro aspecto que se relaciona con la disminución en la participación, tiene que ver con el envejecimiento de los socios mayores, quienes por sus condiciones físicas y de salud se ven impedidos de formar parte de las propuestas del Centro Murciano.

En correspondencia con lo planteado hasta aquí, a partir del diagnóstico se tomó conocimiento que de los 933 socios que forman parte de la base de datos, sólo 66 son activos (en base a los criterios establecidos por el grupo), es decir, pagan la cuota o asisten regularmente a los eventos.

- En tercer lugar, la **escasa participación de las generaciones más jóvenes**. Este aspecto se relaciona con los anteriores y refleja una necesidad por parte del Centro Murciano de renovar y ampliar su grupo de asociados. A su vez, como se dijo en las entrevistas, se espera que sean los jóvenes quienes se hagan cargo de la dirección organizacional, como también aquellos que lleven ideas y promuevan los cambios e innovaciones necesarios para adecuar al Centro Murciano a los tiempos actuales.

Estos tres asuntos han sido identificados por los miembros internos del Centro a partir de información que ingresa desde el entorno. Si bien en la actualidad no se realizan encuestas, ni se gestionan los procesos de comunicación externa de modo tal que sea posible reconocer los intereses, expectativas y representaciones de los socios; sí existen indicios que brindan información.

Esta información del entorno es recogida por los miembros internos del Centro, quienes manifiestan su preocupación por la situación actual. Sin embargo, se observa que hasta el presente, no se ha tomado ningún tipo de medida al respecto.

Tal como se plantea desde el modelo sistémico, el hecho de no cerrarse al entorno, sino procesar los datos que se reciben del mismo, es de vital importancia para una organización. Este procesamiento permite diseñar estrategias y políticas que ayudan a construir de manera eficaz los mensajes que se emiten, atendiendo a los objetivos organizacionales, así también como a las demandas y expectativas de sus públicos.

En resumen, es evidente que el Centro Murciano se sustenta sobre la base de un atributo, el cual se mantiene vigente luego de 25 años, y se conforma como la razón de ser de la Organización. Sin este atributo, la entidad perdería su esencia. Sin embargo, se considera que existen una serie de características de la Entidad, que necesariamente han de variar para adaptarse a la coyuntura.

La Organización debe buscar alternativas que contribuyan a paliar el déficit presupuestario, con el objetivo de no discontinuar servicios que resultan de interés para los asociados. A su vez, se reconoce la importancia de generar e innovar con nuevas propuestas que involucren a todos los segmentos que se vinculan con la entidad, principalmente los jóvenes.

No obstante, se considera que para superar estos asuntos coyunturales, el Centro Murciano debe trabajar en primer término, en la definición y explicitación de aspectos que hacen a la razón de ser de la Organización. Estas cuestiones, relacionadas con la identidad corporativa, no se encuentran explícitas en ningún manual o documento.

El diagnóstico permitió observar que existe un cierto consenso en aspectos que refieren a la filosofía y cultura corporativa. Esto es: misión, visión, valores, creencias y pautas que guían la conducta en la Organización. Los acuerdos entre los miembros internos se dan de manera natural e implícita; principalmente por el hecho que la mayoría de ellos participan en el Centro desde su fundación. De este modo, han compartido las diversas coyunturas por las que ha atravesado la Entidad, aunando esfuerzos en momentos de crisis, y presentándose como un todo frente a sus socios.

Con respecto a la **misión** de la Organización, la totalidad de los miembros internos reconocen que aún resulta de suma importancia el lograr conservar y difundir la cultura y tradición murciana. A pesar de ello, admiten que las nuevas condiciones obligan a la Organización a trabajar por constituirse y presentarse como un espacio de gestión más complejo, no sólo destinado a la tradición, sino también que asista y provea a sus asociados servicios y beneficios varios para resolver necesidades de otro orden. Es decir, un espacio que les permita acceder a un mayor bienestar.

Para los miembros internos, los socios representan el motivo de ser y existencia de la Organización.

En relación a las **pautas de comportamiento**, se observa que, al interior de la Organización, tanto las prácticas individuales como grupales tienen base en la búsqueda constante de la satisfacción y bienestar del asociado. Esto se refleja en **valores** como la vocación de servicio, el trato solidario, amable y fraternal con el socio; así como en los esfuerzos y compromisos que se asumen de manera voluntaria, y el dinamismo y compañerismo aplicados a la hora de pensar y trabajar por los asociados.

Sobre la base de esto, emergen un conjunto de aspiraciones que denotan el interés de la Organización por superar su actual realidad, en búsqueda de un futuro próspero, en el cual el Centro logre funcionar como un “club”, al cual pueda concurrir el

socio con su familia, hacer uso de una amplia gama de servicios, y disfrutar de actividades y eventos culturales.

Estas aspiraciones se sintetizan en la **visión** de la Organización, y se relacionan en primer lugar, con la profundización y fortalecimiento de los vínculos con los gobiernos de España y Murcia. Esto permitiría un financiamiento continuo en el tiempo, a partir del cual el Centro Murciano podría planificar y llevar a cabo eventos y servicios, sin tener que especular con la tenencia o no de tales fondos.

Por otra parte, se aspira al logro de un conocimiento acabado por parte de los socios, sobre los servicios, beneficios y eventos que ofrece la Organización. Este ítem resulta fundamental, y se encuentra estrechamente relacionado con la necesidad de implementar una gestión efectiva de los procesos comunicacionales externos.

Finalmente, se desea lograr una participación activa y permanente de los socios y sus familias; fomentando en consecuencia, un mayor involucramiento de los jóvenes en la realidad organizacional.

Obstáculos para la adaptación del Centro Murciano en Córdoba

A pesar de existir una clara intención por parte del Centro Murciano de **adaptarse al contexto actual** y superar los aspectos coyunturales planteados al comienzo del corriente análisis, también es posible identificar dificultades que obstaculizan la concreción y materialización de este proceso a nivel de la realidad organizacional. Estas dificultades son:

Por un lado, el **liderazgo del Presidente**. Si bien es uno de los aspectos que ha sostenido al Centro Murciano funcionando, actualmente es una de las razones por la cual los demás miembros internos, no asumen un mayor compromiso con la realidad organizacional. Como aseguran algunos de los entrevistados, el Presidente se hace cargo de todo: si bien delega tareas, e incluso invita a los miembros internos a participar de aquellas que les resulten más convenientes, nunca termina por brindarles la autonomía necesaria para que cada individuo se involucre realmente con su deber, y asuma la total responsabilidad. Esto conlleva a que, si bien existen consensos y buena predisposición a la hora de trabajar, la iniciativa nunca surge del resto, sino de las órdenes del Presidente, Gustavo Yepes.

En medio de este proceso de adaptación, el liderazgo de Gustavo no contribuye a que los miembros del Centro asuman una actitud proactiva, en búsqueda de los objetivos.

Por otro lado, existe una dificultad a la hora de **identificar el público al cual la Organización apunta en la actualidad**. Algunos miembros internos reconocen que la Asociación se encuentra dirigida únicamente a miembros de la comunidad murciana, sus hijos o nietos. En otros casos, los entrevistados sostienen la necesidad que el Centro se encuentre abierto a todo aquel que desee participar (independientemente de su ascendencia). Sin embargo, la comunidad “general” no puede hacer uso de algunos de los beneficios a los que acceden únicamente los socios por su calidad de descendientes, tales como viajes y becas.

La precisa identificación del socio resulta fundamental en medio del proceso de adaptación que el Centro se encuentra transitando. La importancia de esto radica en que las necesidades, intereses y expectativas del asociado varían de acuerdo a sus características. El no contar con esta información puede llevar a que la Organización genere actividades, servicios y eventos que no resulten de interés para el asociado, y por lo tanto no motiven su participación. Por otro lado, puede producir que los contenidos de los mensajes que se emiten no respondan a las expectativas del público, perdiendo eficacia.

Por último, existen **problemas en las comunicaciones externas** que el Centro destina a sus socios. Pese a que los miembros internos reconocen la importancia de trabajar a futuro sobre este aspecto, en el presente la comunicación es una función secundaria en la Organización. Este aspecto será desarrollado con mayor profundidad en el apartado siguiente.

Comunicación

Tanto a nivel interno como externo, el Centro Murciano carece de lineamientos y políticas explícitas de comunicación.

En el caso de la **comunicación interna**, esto se explica por el hecho que son pocos miembros y existe una relación de familiaridad entre ellos. La comunicación se caracteriza por ser informal, sin que sea necesario respetar determinadas instancias para llevarse a cabo. Al ser pocos, la comunicación entre los miembros generalmente se desarrolla de manera directa y en algunos casos mediatizada, sin presentar mayores dificultades.

A su vez, es preciso señalar que las comunicaciones internas adquieren un carácter meramente informativo. En el caso de las reuniones internas, éstas son utilizadas para planificar eventos, distribuir tareas o transmitir novedades. Es decir, se

emplean sólo para resolver necesidades que se plantean a corto plazo en la Organización.

Resulta fundamental que el espacio de las reuniones sea aprovechado también, para el tratamiento grupal y reflexivo sobre aspectos estratégicos que contribuyan a la proyección de la Organización a largo plazo. Algunos de los tópicos que deberían ser tratados en primera instancia son: la revisión de los objetivos del Estatuto, la definición de sus aspiraciones, los valores que han de reflejar los comportamientos internos, la identificación del socio, la imagen que desean transmitir en ese público y el modo de hacerlo.

En el caso de la **comunicación externa**, se observa una similitud con lo que sucede a nivel interno: la Organización “proyecta” esa noción de informalidad a la hora de trabajar y contactarse, siendo ese el modo que utilizan para acercarse a sus asociados.

A su vez, no existe una persona fija que se encargue de la gestión comunicacional. Por esto, generalmente, emitir un mensaje unificado se torna difícil.

Para ejemplificar esta situación de informalidad, es posible mencionar el hecho que no existe una pauta que defina cuántas publicaciones en Facebook se deben realizar por semana, el contenido que se publicará, o en qué circunstancias es válido reiterar las informaciones emitidas, como así también el formato de las mismas.

En los dos Perfiles de Facebook se publican mensajes que no responden a ninguna planificación ni objetivos.

Las informaciones muchas veces resultan redundantes (incluso, en más de una oportunidad se ha llegado a compartir varias veces una misma noticia). En este sentido, es importante que los miembros internos comprendan que la cantidad de información subida no hace a la calidad. La sobrecarga de información puede desviar la atención de los receptores, respecto de aquellas publicaciones sobre las que se espera centrar el interés.

Las Fanpages en Facebook presentan herramientas que permiten potenciar y mejorar no sólo la visualización, sino el nivel de conocimiento de diferentes organizaciones, marcas y hasta incluso personas. Utilizando de manera adecuada esta plataforma, el Centro Murciano podría alcanzar alguno de los objetivos a los que aspira.

Se trae a colación Facebook, ya que tanto los miembros internos como la mayoría de los socios encuestados (activos e inactivos), reconocen que utilizan esta red social para comunicarse y estar en contacto con la Organización.

Sin embargo, esta situación que aquí se aplica de manera específica a Facebook, es susceptible de ser generalizada al resto de las instancias mediatizadas de comunicación entre la Asociación y sus socios. Es el caso, por ejemplo, de los correos electrónicos: además de ser discontinuos y tener escasa frecuencia (dos correos en el período de tiempo analizado), la Organización no cuenta con una base de e-mails actualizada, ni con una persona que identifique aquellos correos que han sido rechazados. Esto ocasiona que el uso del canal resulte poco efectivo, en tanto no se sabe si los mensajes han sido recibidos por los socios. Sumado a ello, los mails carecen de datos de contacto y formato organizacional.

La falta de gestión, conlleva a que el correo electrónico sea un medio que, actualmente, no aporte significativamente a la comunicación de la Asociación. Utilizado de manera efectiva, este medio podría conformar un espacio de información e interacción entre las partes. A su vez, podría utilizarse como una herramienta complementaria al Facebook, alcanzando quizá a otros segmentos de públicos, y reforzando el mensaje para el resto.

Si bien la informalidad al interior del Centro no representa mayores dificultades, tal como se observa, en la comunicación con el socio puede acarrear inconvenientes, que conlleven a la pérdida de interés, desmotivando su participación, tanto a través de los canales, como específicamente en las actividades propuestas.

Teniendo en cuenta los objetivos actuales de la Entidad, y la necesidad de atraer a una mayor cantidad de personas; resulta imprescindible establecer lineamientos generales, que materialicen las aspiraciones y traduzcan de manera efectiva la imagen que el Centro desea proyectar.

Tal como establece Scheisohn (2000), es necesario llevar a cabo la gestión del conjunto de los mensajes efectivamente emitidos, con el fin de lograr el equilibrio en el sistema. Esto implica planificar las acciones, y que éstas sean llevadas a cabo de modo que tengan un verdadero sentido y contribuyan a la consecución de los objetivos.

Esta idea se traduce a su vez, en la necesidad que tiene la Organización de transmitir su identidad: que el socio sepa que el Centro no es sólo un espacio para hacer culto de la tradición murciana, sino también una Asociación que ofrece servicios diversos; y que sus actividades no se encuentran únicamente dirigidas a personas adultas o mayores, sino que los jóvenes pueden también formar parte de ellas. Tal como establece Capriotti, “se deberá establecer una política de comunicación corporativa de la organización, que permita una transmisión adecuada del perfil de identidad corporativa,

y garantice una actuación coherente y eficiente sobre los públicos de la organización” (2009, p. 231).

Por ejemplo, los miembros internos del Centro Murciano aspiran a presentarse como una Organización “abierta”, que recibe e invita al socio a participar e involucrarse. Sin embargo, en ningún caso se comunica de manera clara los días y horarios de las reuniones que se realizan, en las que pueden participar todos los socios; ni los horarios de atención al socio durante la semana. En concordancia con ello, de ocho publicaciones organizacionales en el usuario de Facebook analizadas, sólo dos remarcan que el Centro se encuentra abierto al público. Ambas son idénticas, y fueron publicadas el mismo día.

El uso informal de los canales de comunicación externa repercute, a su vez, sobre el correcto funcionamiento y eficacia del resto de los medios. Esto se refleja sobre todo a nivel de los eventos, cuya importancia radica en la posibilidad de un contacto directo e interpersonal entre los miembros del Centro Murciano y sus socios, favoreciendo la comunicación de los atributos identitarios.

En la actualidad, la eficacia de los eventos como espacio de comunicación, ha disminuido como consecuencia de la reducción a nivel de la participación y asistencia del socio. La particularidad del asunto radica en que, como se evidenció en las encuestas, existe un gran interés por parte del asociado en participar de tales instancias. De allí que resulta contradictoria la circunstancia que refleja la Organización: si bien se identifica un profundo interés por participar, los socios no asisten a los eventos.

Uno de los posibles motivos que suscitan esta circunstancia, se vincula con la falta de políticas explícitas que organicen y unifiquen los mensajes emitidos desde el Centro a partir de Facebook o el correo electrónico. Esta interacción “informal”, impide el desarrollo de una comunicación eficaz con el socio; lo que afecta, consecuentemente, el conocimiento que éste posee sobre las iniciativas de la Organización, y repercute en su asistencia y participación.

La importancia de los eventos radica en que, actualmente, se constituyen como un canal de comunicación que refleja una respuesta favorable por parte de los asistentes: el empeño, dedicación y trabajo grupal implicados en su organización y ejecución, son reconocidos por los socios que concurren, quienes demuestran satisfacción luego de los encuentros.

Tal como se ha expuesto, los eventos son los canales por excelencia donde la Organización comunica sus atributos. Sin embargo, la ineficaz gestión del resto de los medios, influye en la concurrencia a las propuestas generadas por el Centro.

Todo lo antes mencionado, debe ir necesariamente acompañado de una revisión de los eventos y actividades que se ofrecen en la actualidad. Esto implica una planificación estratégica, en donde se definan objetivos a alcanzar.

Identidad Visual

Retomando lo expuesto en el marco teórico, la dimensión identitaria de una organización no se ve limitada a aquellos atributos conceptuales que la definen y caracterizan dentro de una sociedad; sino que toda entidad busca complementar esta dimensión conceptual con otra de carácter “visual”. Esta identidad “visual” representa un recurso tangible que facilita a sus públicos tanto internos como externos los procesos de recordación y representación mental.

En el caso del Centro Murciano en Córdoba, resulta de interés analizar cómo esta dimensión repercute en la relación que posee con sus públicos. De igual modo, no es menor el hecho que el Centro se encuentra atravesando un proceso de adaptación, el cual necesariamente ha de incluir la adecuación de su identidad visual.

En primer término, la Organización no posee un manual de identidad visual. Esto significa que, al día de hoy, no existe un documento que establezca la modalidad de uso y aplicación del logotipo, los colores y la tipografía organizacional; como así tampoco, que defina las maneras de hacer uso y acondicionar los espacios del Centro Murciano. Se entiende que esta carencia se debe a una falta de conocimiento de los miembros internos del Centro, respecto a la importancia de trabajar y puntualizar sobre este asunto.

En consonancia con esta falta de conocimientos, es que no se ha designado una persona especializada, que gestione y tome decisiones estratégicas a nivel de la identidad visual del Centro Murciano. Por el contrario, quien se encuentra disponible al momento de ser necesario asume tal tarea, resolviendo cada situación de acuerdo a su parecer y a sus conocimientos en materia de diseño. Esto conlleva que, por ejemplo, al momento de hacer una publicación en Facebook, de enviar un correo electrónico, o de adecuar los espacios para la realización de eventos; los criterios y la forma de resolver cada situación varíen, y resulten incongruentes entre sí.

A continuación se puntualiza sobre distintos ítems que caracterizan el manejo de la identidad visual del Centro Murciano.

En primer lugar, tal como se mencionó en el diagnóstico, la **denominación** que asume la entidad, es decir, “Centro Murciano en Córdoba”, es de carácter toponímica ya que alude de manera directa a su condición de entidad “murciana” en un territorio distinto al español. En este sentido, al interior de un entorno social plagado de organizaciones, la literalidad de esta denominación favorece la conexión y contacto entre la entidad y su público potencial, es decir, aquel miembro de la comunidad murciana en Córdoba. Esto facilita la interpretación de la razón de ser de la Asociación.

En segundo lugar, interesa hacer referencia al **logosímbolo** de la Asociación, el cual desde su establecimiento (hace 25 años), no ha sido modificado.

Un aspecto a destacar se refiere al conocimiento que poseen tanto los miembros internos como los socios sobre el mismo.

En las entrevistas a los miembros internos, se corroboró que mientras mayor es la edad de los individuos, mayor es su conocimiento sobre el logo; incluso, en ocasiones, se demostró cierto aprecio por el mismo, asegurando que era algo “*representativo*” para los miembros del Centro Murciano. Por el contrario, entre los más jóvenes, el nivel de conocimiento y aprecio por la insignia, disminuye. Tal es así, que en sus testimonios caracterizan al logosímbolo como “*aburrido*”, “*frío*” y “*poco atractivo*”; e incluso, se compara su diseño con el de una “*planilla de Excel*”.

Es preciso señalar que en ningún momento se planteó la posibilidad de renovar el logosímbolo, de modo que resulte más original, innovador y adecuado a los tiempos actuales; traduciendo a su vez, los atributos que interesan resaltar.

En el caso de los socios, el grado de reconocimiento de la insignia varió significativamente entre los activos e inactivos. A pesar de ello, en ambos grupos se observó una gran dificultad a la hora de describirlo. En correlación con esto, los socios manifestaron haber “*olvidado*” el logosímbolo, o aludieron a “*formas geométricas*”, entre otras descripciones que no se relacionan de ningún modo con el verdadero sentido de la pieza.

Frente a esta falta de reconocimiento (a nivel interno y externo), la concepción del logosímbolo como un signo identitario y representativo, que caracteriza y distingue a los miembros del Centro Murciano; pierde valor.

Otro punto a tener en cuenta, tiene que ver con la presencia del logosímbolo en las publicaciones de la Organización.

Si se recuerda que tanto para socios activos como inactivos, Facebook es el segundo medio de contacto con el Centro Murciano, se evidencia una gestión inadecuada de la identidad visual. En relación con esto, el diagnóstico demostró que

sólo el 12% de las publicaciones analizadas contiene el logotipo. Por otro lado, en aquellos casos en los cuales sí se lo coloca, se percibió una manipulación de la imagen que ocasiona su deformación, y dificulta su correcta visualización.

En el caso de los correos electrónicos analizados, éstos no presentan en su interior ninguno de los elementos que hacen a la identidad visual del Centro Murciano. No se da cuenta del logo, de los colores corporativos, ni se mantiene una misma tipografía.

Por último, en los eventos que realiza la Organización, se expone un banner con el logotipo del Centro Murciano en Córdoba. Éste es acompañado, a sus costados, por las banderas de España y de la Región de Murcia. El cartel es el único espacio en donde se le da exposición a la insignia de la Asociación. La ubicación y el tamaño del banner, hacen que su visibilidad sea buena. Sin embargo, se considera importante complementar el uso de este producto de comunicación con otros que sean ubicados al interior de la sala utilizada, favoreciendo, de este modo, el efecto y pregnancia que generen en los individuos asistentes.

En base a lo mencionado, se reconoce la falta de criterios que determinen la adecuada aplicación del logo en los diferentes canales a partir de los cuales la Organización se comunica con sus socios. La incorrecta gestión de los atributos visuales, no contribuye a reforzar la imagen de la Entidad. Esto dificulta el posicionamiento organizacional en los públicos, y su posterior diferenciación del resto de las organizaciones del mismo sector.

La **arquitectura corporativa** es también un aspecto importante al momento de traducir la identidad de una organización. A pesar de eso, en el caso del Centro Murciano, su infraestructura edilicia representa un aspecto negativo que obstaculiza el funcionamiento organizacional, y se constituye como un factor de riesgo que puede afectar negativamente las percepciones del asociado.

Cabe aclarar que tal asunto ha sido identificado, y motiva la disconformidad de los miembros internos, puesto que reconocen el efecto negativo que ocasiona en el vínculo del Centro Murciano con sus socios.

La primera de las dificultades se relaciona con lo limitado y reducido del espacio que posee el Centro para emplazar su oficina. Esto ocasiona que haya poco espacio para circular, y a su vez se perciba cierto desorden, puesto que no todos los elementos caben en los modulares.

Tal circunstancia trae aparejada cierta incomodidad al momento de recibir al socio o a cualquier persona que se acerque por consultas. Ocurre que la imagen que la

oficina proyecta refleja un ambiente desprolijo y desordenado, que no es el adecuado si se desea que el socio se sienta cómodo y conforme con las instalaciones en las que es recibido.

La segunda dificultad se relaciona con la imposibilidad de hacer uso ilimitado del resto de los espacios de Casa de España. Esto motiva a que, al no contar con los recursos financieros, los espacios a los cuales el Centro tiene acceso, en algunas oportunidades no sean los más adecuados para desarrollar el evento o actividad dispuesta.

La gestión de los espacios resulta indispensable para lograr hacer la diferencia a nivel de los servicios y las comodidades ofrecidas por la Organización a sus públicos. A su vez, es imprescindible que en este contexto de adaptación, el Centro encuentre nuevas alternativas para contrarrestar las limitaciones que ofrece Casa de España.

Todo lo mencionado anteriormente, permite reconocer la existencia de una gestión y administración precaria de la identidad visual en el Centro Murciano en Córdoba. Se considera que el trabajo sobre esta problemática contribuiría al fortalecimiento de los vínculos con sus públicos, en tanto favorecería una mayor y mejor identificación y posicionamiento de la Organización en sus mentes. Frente a un contexto de adaptación y cambio como el que está experimentando el Centro Murciano, la correcta gestión de la identidad visual resultaría de gran valor.

Imagen

Tal como se estableció en el marco teórico, “*Hablar de imagen es referirse al total de percepciones e interrelaciones que cada persona asocia a una entidad*”. Para Scheinsohn, esta descripción se sintetiza en el concepto de imagen pública, la cual ha de compararse con la imagen pretendida por la Organización, es decir, aquella que resume los atributos que se espera que los públicos manejen.

Los encuestados reconocen como el objetivo más importante del Centro Murciano, la posibilidad de “*Preservar y fomentar las raíces y tradición murciana*”. Esto coincide con lo referido por los miembros internos de la Organización.

Del mismo modo, el hecho de ofrecer programas de intercambio estudiantiles, y de mejorar la calidad de vida de los socios; son cuestiones compartidas por encuestados y entrevistados.

Al igual que con los objetivos, las respuestas obtenidas de los encuestados con respecto a los valores y servicios de la Organización, coincidieron en general con lo planteado por los miembros internos.

Estas cuestiones reflejan la idea de la entidad de proyectarse ante su público como una entidad “activa”. Los encuestados reconocen que los objetivos y servicios del Centro no se limitan únicamente a realizar eventos destinados a la difusión de la cultura murciana, sino que su actividad es más variada.

Tal como se observa, existen nociones compartidas entre miembros internos y socios. Sin embargo, se considera necesario puntualizar en dos aspectos en particular.

En primer lugar, muchos de los encuestados señalaron opciones que habían sido construidas como distractoras. Estas respuestas no eran del todo desacertadas, sino que hacían mención a objetivos, servicios y actividades que el Centro Murciano tuvo en el pasado, pero que en la actualidad no se mantienen. Esto refleja el desconocimiento que tienen algunos de los socios sobre el desempeño diario de la Organización; y evidencia falencias en la comunicación de estos aspectos.

Retomando el enfoque de “emisión”, planteado por Capriotti, la imagen representa un constructo elaborado por la organización, el cual debe ser correctamente transmitido, para que los públicos lo acepten, asimilen y asuman como propio. Desde el enfoque de “recepción”, Capriotti plantea que la imagen es el resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación existente sobre una entidad.

Tomando como referencia lo expresado por Capriotti, uno de los motivos del desconocimiento por parte de los asociados, puede referirse al poco contacto que se tiene con el Centro Murciano, y la escasa asistencia a sus eventos o actividades. A su vez, cabe plantearse si la Organización gestiona de manera adecuada su imagen, o si lo hace de modo tal que genera confusión en sus asociados. Un ejemplo de ello se observa en las publicaciones en Facebook: muchas veces las invitaciones a eventos o actividades, son acompañadas con la simultánea publicación de noticias que nada tienen que ver con ello. Esto produce que la información relevante se pierda entre el resto de las publicaciones.

Otro elemento a tener en cuenta radica en que, en algunas ocasiones, la Organización no logra comunicar ciertos mensajes que considera de gran importancia. Es el caso del concepto de “Caridad”: si bien los miembros internos resaltan la importancia de superar la percepción del Centro Murciano como una organización de

carácter “servicial”, y ser entendido como una entidad “al servicio de la gente”; los socios identificaron como valor la idea de “caridad”.

Otro de los aspectos que forman parte de la imagen pretendida por la Organización, se relaciona con la aspiración de presentarse ante los asociados como un “club”. En este sentido, los miembros internos pretenden proyectar al Centro como un espacio donde pueda concurrir y participar toda la familia. Para ello, aseguran desarrollar actividades para todas las edades y miembros del grupo familiar. No obstante, algunos de los socios activos e inactivos demandaron la realización de actividades destinadas a personas “jóvenes”.

Estas afirmaciones reflejan que hay un segmento de asociados que no se siente incluido en la Organización. Esto se contradice con la idea de presentarse como un “club”, abierto a la familia, y con propuestas para todas las edades.

El hecho de proyectarse como una “organización abierta”, es también una proposición referida por los miembros internos. Esta idea se relaciona con que los socios sepan que existe la posibilidad de participar e involucrarse en las actividades del Centro Murciano. Sin embargo, se han encontrado algunas manifestaciones que ponen en cuestión lo expresado por los miembros internos; y refieren, por ejemplo, al deseo de tener una mayor participación en la Organización, y a la posibilidad que se convoque a los socios para el desarrollo de las actividades.

En este momento de adaptación, sería importante poner énfasis en la gestión de la comunicación, a fin de proyectar y generar la imagen deseada en la mente de los públicos y así lograr una mayor participación en los eventos y utilización de los servicios ofrecidos por la Organización.

CONCLUSIONES

Las organizaciones surgen con el objetivo de responder a determinadas necesidades, aglutinando, en cada caso, a públicos con características particulares. No obstante, las necesidades e intereses de estos públicos, se ven afectados por los cambios sociales, culturales o económicos que inevitablemente se producen al interior de las sociedades al transcurrir el tiempo. Las entidades deben ajustarse a estas transformaciones, con el objetivo de lograr su supervivencia.

El Centro Murciano en Córdoba nace como un espacio orientado a la contención del inmigrante proveniente de la Región de Murcia. En sus orígenes, sus acciones se dirigían principalmente a la satisfacción de necesidades de orden cultural/tradicional. La tradición es indiscutiblemente el atributo por el cual se origina la Entidad, y aquel que la atraviesa, incluso en la actualidad.

No obstante, existen indicios empíricos que dan a los miembros internos del Centro, la pauta que deben adaptarse a la actual coyuntura para continuar funcionando. Estos indicios, provenientes del entorno, evidencian que, hoy en día, la tradición no puede ser el único atributo que identifique y defina a la Entidad.

Bajo esta circunstancia, para el Centro Murciano se torna fundamental la redefinición de aquello que *es* y *desea ser*; y en consecuencia, la *imagen* que desea proyectar en sus públicos, y el *modo* en que desea hacerlo.

Sobre ello, entre los miembros internos, se reconoce una conciencia común con respecto a los objetivos y aspiraciones que posee la Organización en la actualidad. De igual modo, los valores y creencias que reflejan sus conductas son coherentes y responden a esta conciencia compartida, la cual se sostiene, principalmente, en la experiencia y el lazo fraternal.

Los miembros internos coinciden en que el Centro debe presentarse como un espacio de gestión más complejo, que se encuentra abierto a toda la familia, y asiste a sus socios no sólo desde la oferta cultural, sino también brindando otro tipo de servicios, de carácter social y educativo.

Este propósito adquiere validez, en la medida que los principales conflictos que enfrenta el Centro en el presente, se vinculan con la disminución en el número de asociados, su menor participación en las actividades y eventos, como también, el escaso involucramiento de las generaciones más jóvenes en la realidad organizacional. Este

aspecto obstaculiza el recambio generacional, necesario para lograr una renovación de la Entidad.

Al margen de estas nociones compartidas, referidas a aquello que el Centro debe *ser* en el presente, se reconocen dificultades al momento de referirse a otros aspectos de carácter estratégico, que afectan al funcionamiento cotidiano.

Algunas de estas dificultades se relacionan, por ejemplo, con la imprecisa identificación del público actual. En este sentido, el público de la Organización se ha ido diversificando, al punto que, en el presente, son tres las generaciones que conviven. Esto representa un gran desafío, en tanto se diversifican las necesidades, intereses y expectativas que han de ser cubiertas.

Las encuestas han demostrado que los socios tienen interés de participar en la Organización. Al respecto, demandan actividades en las que puedan involucrarse y obtener algún beneficio, tales como cursos de formación, talleres artísticos o culinarios, eventos deportivos, y participación en actividades solidarias. Este aspecto es totalmente desconocido por la Entidad, la cual continúa centrando sus acciones en la celebración de eventos característicos de la Región.

Esta situación destaca la importancia de recoger información que permita conocer profundamente a cada uno de los públicos: cuáles son sus expectativas, sus necesidades, y cuál es la mejor forma de acercarse. Sólo de este modo, será posible establecer la manera adecuada de presentarse y planificar actividades que se sustenten en objetivos prefijados, y fomenten el involucramiento de cada uno de estos segmentos con la Asociación.

Otra de las dificultades que se observa en el Centro Murciano, se relaciona con que existe una escasa definición de políticas de comunicación, que establezcan el correcto modo de presentarse hacia el entorno. En consecuencia, los principales canales con los que cuenta el Centro para comunicarse con sus socios, acaban siendo utilizados de manera ineficiente. De igual modo, los mensajes que se emiten adquieren un carácter informal y desorganizado.

Todo ello dificulta la difusión de la imagen que el Centro pretende proyectar. Asimismo, conlleva a la pérdida de interés por parte del asociado real y potencial, desmotivando su acercamiento y participación en la Organización. Cabe recordar que uno de los objetivos del Centro Murciano, en el corto plazo, busca lograr la participación activa de las familias.

Correlativamente, se presentan problemas similares a nivel de la identidad visual. Se trata de un aspecto fundamental para lograr el reconocimiento e identificación

por parte del público. Sin embargo, su incorrecta gestión acarrea un desconocimiento generalizado, lo que obstaculiza el posicionamiento organizacional. Estas incoherencias se manifiestan, por ejemplo, en el prácticamente nulo conocimiento que poseen los públicos sobre el logotipo, sus colores y su significado.

Uno de los factores que da lugar a estas dificultades, se vincula con la inexistencia de un documento que materialice aspectos estratégicos de la Organización: si bien existen nociones compartidas, no se encuentran explícitas la misión, visión, objetivos, públicos y el modo de acercarse a cada uno de ellos, entre otros aspectos. Tampoco se desarrolla un espacio de comunicación formal a nivel interno, en el cual se delinee y transmitan estas particularidades vinculadas al funcionamiento organizacional.

Con base en lo descrito, se entiende que la Organización precisa desarrollar una adecuada gestión de la identidad organizacional, a partir de la cual se planifiquen aspectos referentes a la identidad en sí misma, y a la comunicación de ésta.

La construcción del Perfil de Identidad Corporativa (PIC) es el punto de partida para el desarrollo de esta gestión. La importancia del PIC, radica en que surge a partir de lo planteado por la misma Organización, como así también, de las expectativas y representaciones que poseen sus públicos, en este caso, sus socios. El Perfil facilitará la explicitación y formalización de los aspectos que hacen a la esencia del Centro Murciano, y establecerá cuáles son los atributos más adecuados a comunicar.

La comunicación, y más precisamente la difusión del PIC, será un aspecto esencial a desarrollar por la Organización. Su correcta gestión y planificación será un factor determinante para lograr, en primer lugar, la proyección de la imagen pretendida por la Entidad; y en segundo lugar, su diferenciación del resto de las organizaciones. Esto dará lugar al afianzamiento de los vínculos con los asociados.

PERFIL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

En el siguiente apartado se presenta el Perfil de Identidad Corporativa del Centro Murciano en Córdoba. En él se determina el conjunto de rasgos, atributos y valores de identificación básicos asociables a la Organización. La elección de estos atributos se fundamenta en la información recabada en el diagnóstico, y el análisis realizado posteriormente. Se distinguirán y combinarán los rasgos de personalidad (que responden al ¿Cómo somos?), los valores institucionales (¿En qué creemos?) y los atributos competitivos (¿Cómo hacemos lo que hacemos?).

Serán estos atributos los más adecuados para comunicar, puesto que surgen de la síntesis entre la identidad propiamente dicha del Centro Murciano (lo que *es* y *desea* ser), y la imagen que poseen los socios de la misma (lo que *creen* que es), junto con sus expectativas.

Rasgos de personalidad (¿Cómo somos?)

- **Somos dinámicos.** Nos interesa generar constantemente nuevos servicios, beneficios y actividades de carácter cultural, educativo y social para la comunidad murciana. Buscamos presentarnos como un “club”, abierto para toda la familia.
- **Somos abiertos.** Nos encontramos dispuestos a escuchar las opiniones, recomendaciones y propuestas de los socios, como también recibir la colaboración de todo aquel que desee involucrarse con nuestra actividad cotidiana.

Valores institucionales (¿En qué creemos?)

- Somos una organización dedicada a la **conservación y difusión de la tradición murciana** en Córdoba.
- Somos una organización que cree en la **integración de las generaciones** como único modo de forjar una comunidad unida y próspera.
- Somos una organización que aspira a la **integración del socio**, para el desarrollo de un Centro que funcione sobre la base del trabajo colectivo.

Atributos competitivos (¿Cómo hacemos lo que hacemos?)

- **Nuestra vocación de servicio, atención cordial y personalizada** nos diferencia del resto de las Casas Regionales. Siempre buscamos que el socio se sienta cómodo, contenido y complacido a partir del trato humano que se le brinda.
- **Nuestra oferta de servicios, actividades y beneficios** refleja nuestro profundo interés por lograr la satisfacción y el bienestar de nuestro socio.
- **Nuestro trabajo a lo largo de estos 25 años de trayectoria, nos consolidan** como una de las Casas Regionales en el extranjero con mayor reconocimiento por parte de los gobiernos locales y españoles.

PLAN DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA IDENTIDAD DEL CENTRO MURCIANO EN CÓRDOBA

A lo largo de este capítulo se presentan distintas propuestas de comunicación que apuntan a la formalización y difusión de la identidad del Centro Murciano en Córdoba. Para su desarrollo, se parte de las conclusiones formuladas en el diagnóstico y la definición del Perfil de Identidad Corporativa.

Planificar desde la comunicación permite a las organizaciones adquirir una mayor capacidad para transmitir de manera efectiva la imagen que pretenden proyectar hacia sus públicos.

Las líneas de acción que se plantean pretenden orientar la gestión de la identidad de manera integral y estratégica, entendiendo a la comunicación como un medio que permitirá alcanzar los objetivos organizacionales.

A continuación, se presenta una serie de propuestas que, de manera simultánea, pretenden favorecer la transmisión efectiva del Perfil de Identidad Corporativa. Cabe aclarar que sólo una de estas será desarrollada en profundidad, siguiendo las etapas estipuladas por Ander Egg. Las propuestas restantes serán justificadas y brevemente descritas.

Objetivos del Plan:

- Explicitar la identidad corporativa del Centro Murciano en Córdoba.
- Difundir la identidad corporativa del Centro Murciano en Córdoba entre sus públicos.
- Lograr el reconocimiento de la identidad corporativa del Centro Murciano en Córdoba, por parte de sus diferentes públicos.

Programa de identidad corporativa del Centro Murciano en Córdoba

Proyecto de formalización de la identidad

Objetivo: Desarrollar un documento que explicita los principales atributos identitarios del Centro Murciano en Córdoba.

Producto: Manual de Identidad Corporativa.

Naturaleza del Proyecto

- **Descripción del Proyecto:**

El Centro Murciano en Córdoba es una Asociación Civil sin fines de lucro que tiene como principal objetivo reunir a los miembros de la comunidad murciana en Córdoba y de esta manera transmitir y difundir su tradición.

Si bien a nivel interno existe una conciencia grupal sobre los objetivos que caracterizan a la Organización en la actualidad, se trata de una conciencia sostenida sobre supuestos implícitos basados en la experiencia y lazos comunitarios. No obstante, esta conciencia no traduce todos los aspectos organizacionales necesarios para llevar adelante una gestión estratégica. Esto produce al momento de trabajar y desarrollar acciones, ciertas incongruencias que afectan la imagen que los públicos construyen sobre la Organización. En consecuencia, trae aparejado en primera instancia, el desconocimiento sobre las actividades y servicios que el Centro brinda, además del desinterés, desmotivación, y falta de participación por parte de sus principales públicos.

Este proyecto, enmarcado en el Plan de Gestión Integral de la Identidad del Centro Murciano en Córdoba, tiene como finalidad el desarrollo de un Manual de identidad que permita la explicitación de aquellos atributos conceptuales que caracterizan a la Organización en la actualidad. Es decir, un manual que materialice conceptos básicos referidos a la identidad, para que los mismos no se presten a confusión y sean la base para la gestión estratégica. Estos conceptos refieren a la misión, visión y valores de la entidad.

Además, el Manual tiene como objetivo traducir y reflejar la identidad conceptual en la identidad visual. Se propone la redefinición de elementos visuales, tales como el logotipo, la tipografía y los colores corporativos.

El Proyecto de formalización de la identidad corporativa contempla entre sus etapas, la presentación del Manual a los miembros internos del Centro Murciano en Córdoba. Dada la necesidad de trabajar este aspecto en profundidad, esta instancia será desarrollada como un proyecto en sí mismo.

- **Fundamentación y objetivos del Proyecto:**

El Centro Murciano en Córdoba tiene como principal objetivo la difusión y transmisión de la tradición murciana. Es ésta su razón de ser.

Sin embargo, en el presente la Organización también desea presentarse ante sus asociados como un espacio de gestión más complejo, destinado a satisfacer necesidades no sólo de orden cultural, sino también social y educativo. Con ello, la Organización busca integrar a las familias, y que éstas se involucren en su quehacer cotidiano.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que existe un interés por parte de los socios de participar en las actividades que ofrece el Centro. Sin embargo, demandan también una diversificación en la oferta, que contemple las características de los diversos públicos (jóvenes, adultos, ancianos).

Tal como se observa, existen coincidencias en cuanto a lo que la Entidad desea ofrecer y lo que el público demanda. No obstante, la realidad denota que muchas de las acciones de la Organización, no se condicen directamente con sus pretensiones.

Se entiende que esta incongruencia existente entre las acciones que desarrolla la Organización y sus aspiraciones, se debe, entre otras cuestiones, a la ausencia de un documento que explicita y formalice los distintos aspectos que hacen a la identidad conceptual. En este sentido, el Manual de Identidad Corporativa permitirá unificar todos los supuestos implícitos, compartidos por ambas comisiones. Será a su vez, el puntapié inicial para una posterior definición de la totalidad de aspectos estratégicos que afectan al funcionamiento de la entidad.

El Manual esclarecerá posibles incertidumbres, y brindará a cada uno de los miembros internos, el margen para trabajar con la autonomía necesaria en búsqueda de cumplimentar con los objetivos organizacionales. Además, sentará las bases para transmitir coherentemente la imagen que se desea proyectar en los asociados, y contribuirá a la percepción que generen estos últimos.

No es menor el hecho que los cargos internos se renuevan cada tres años, por lo que la creación de este producto comunicacional contribuirá al conocimiento y mantenimiento de los lineamientos y principios del Centro Murciano en Córdoba. Esto contribuirá a lograr, finalmente, una coherencia en el manejo organizacional a lo largo del tiempo.

Finalmente, el cambio que se propone a nivel de la identidad visual, pretende reflejar los aspectos que hacen a la identidad conceptual de la Organización. De este modo, se logrará una presentación acorde e integrada de la Asociación.

- **Beneficiarios del Proyecto:**

Se distinguen como beneficiarios inmediatos o directos a los miembros internos de la Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas.

Los beneficiarios finales o indirectos serán los socios, en primera instancia; y todo aquel individuo u organización que se relacione con el Centro Murciano.

Actividades y tareas a realizar

- **Fase de diseño y ejecución:**

La producción del Manual de Identidad Corporativa se llevará a cabo durante el mes de febrero de 2017. El contenido del mismo será generado por el grupo de investigación a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, y del Perfil de Identidad Corporativa construido posteriormente.

En el caso de la propuesta de identidad visual, se contará con la contribución de una diseñadora gráfica, quien colaborará con el equipo al momento de repensar los distintos elementos que constituyen tal dimensión. Cabe aclarar que esta decisión ha sido tomada entendiendo que para el desarrollo de un producto de calidad, se torna necesario trabajar de manera interdisciplinar. En este sentido, la profesional de diseño deberá traducir el concepto sugerido por el grupo de investigación, generando una propuesta adecuada y de potencial aplicación en el Centro Murciano en Córdoba.

En el caso de la propuesta de identidad conceptual, el texto será producido por el grupo de investigación y entregado posteriormente a la diseñadora, para su acondicionamiento al manual.

Entre las actividades y tareas a desarrollar, se encuentran:

1. Revisión de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
2. Redacción de los distintos componentes relacionados a la identidad conceptual del Centro Murciano: Carta de Presentación, Misión, Visión y Valores.
3. Revisión y corrección del material producido en conjunto con el Presidente de la Organización.
4. Reunión con la diseñadora gráfica para acordar criterios y avanzar en el desarrollo de una propuesta que involucre los componentes relativos a la identidad visual, como así también, el diseño general del Manual de Identidad Corporativa.
5. Revisión de las propuestas sugeridas por la diseñadora gráfica, y definición por la alternativa más adecuada y que más represente los atributos del Centro.
6. Búsqueda de presupuestos y definición por una imprenta para la impresión del Manual de Identidad Corporativa.

7. Impresión de 20 ejemplares del Manual de Identidad Corporativa.

- **Fase de distribución y difusión:**

Una vez desarrollado e impreso el Manual de Identidad Corporativa, éste será presentado al Presidente del Centro Murciano en Córdoba, y a los demás miembros de las comisiones Directiva y Revisora de Cuentas. El producto será distribuido entre cada uno de los miembros de las comisiones. A su vez, se mantendrá un ejemplar en la oficina del Centro Murciano para ser usado como material de referencia al momento de ser comunicados estos atributos a los públicos de la Organización.

Con respecto a las actividades y tareas a desarrollar, se contempla la entrega y distribución del Manual de Identidad Corporativa entre los miembros de las comisiones Directiva y Revisora de Cuentas del Centro Murciano en Córdoba.

- **Fase de evaluación:**

Con respecto a la valoración del Proyecto de formalización de la identidad corporativa, se pretende la realización de una “evaluación final” de los resultados obtenidos. Esta evaluación se realizará al inicio del año 2018. Será desarrollada por el grupo de investigación, y estará destinada a los miembros internos y asociados de la Organización (destinatarios directos e indirectos del Proyecto).

La decisión por este tipo de evaluación se relaciona con las características del producto de comunicación y el carácter estratégico de su finalidad. Tal como se estableció con anterioridad, el Manual debe ser entendido como el puntapié inicial y sustento para la planificación estratégica de las acciones de la Organización.

Por este motivo, se considera que los resultados de su implementación no podrán ser considerados, sino en relación al resto de proyectos de comunicación presentados dentro del Plan de Gestión Integral de la Identidad. El desarrollo del Manual adquirirá valor, en la medida que junto con las demás acciones contribuya a la explicitación, difusión y reconocimiento de los principales atributos identitarios del Centro Murciano en Córdoba.

Esta circunstancia justifica los plazos de evaluación propuestos al inicio, puesto que son los mínimos e indispensables para que cada proyecto pueda implementarse y contribuya a la comunicación de la identidad del Centro Murciano con sus públicos. En este sentido, una evaluación anterior a los plazos sugeridos, resultaría prematura y no reflejaría los progresivos avances suscitados en la situación problemática que dio origen al Proyecto.

Para el desarrollo de la evaluación de resultados, se realizará una encuesta que indague sobre las percepciones y representaciones de los miembros internos y de los socios con respecto al Centro Murciano en Córdoba. A partir de las respuestas, se realizará una comparación con los resultados obtenidos por el grupo de investigación durante el periodo de diagnóstico (realizado en el año 2016).

Otra alternativa para valorar los resultados, es la realización de grupos focales que permitan indagar sobre los aspectos mencionados con anterioridad. Cabe aclarar que en ambos casos, es decir, tanto a nivel de las encuestas como de los grupos focales, la selección de los individuos abordados será realizada de manera aleatoria, tomando como base el registro de socios actualizado. Con ello se buscará que los datos obtenidos no representen ningún tipo de sesgo, que pudiera contaminar la información y afectar su interpretación.

Los indicadores de cumplimiento de objetivos serán:

- Nivel de reconocimiento por parte del público acerca de los objetivos, aspiraciones, valores y servicios del Centro Murciano en Córdoba.
- Nivel de reconocimiento e identificación por parte de los públicos del logotipo del Centro Murciano en Córdoba.
- Nivel de correspondencia entre las expectativas de los socios y los objetivos organizacionales del Centro Murciano en Córdoba.

Entre las actividades y tareas a desarrollar, se encuentran:

1. Elaboración de las encuestas de percepción.
2. Selección de la muestra.
3. Realización de la encuesta.
4. Procesamiento y análisis de los resultados.

Determinación de los recursos necesarios

Recursos humanos

- **Grupo de investigación:** Encargados de la ejecución del proyecto. Asumirán el rol de productores y coordinadores. Serán los responsables de producir el

contenido, y establecer los lineamientos para que la diseñadora traduzca en el manual lo propuesto en el proyecto.

- **Diseñadora gráfica:** Colaboradora del proyecto. Entre sus tareas estará el diseño del Manual de Identidad, rediseño del logotipo, definición de tipografía y colores institucionales.
- **Presidente de la Organización:** Será el encargado de revisar el contenido producido por el grupo de investigación, pudiendo sugerir posibles modificaciones.

Recursos financieros

- Serán provistos por el Centro Murciano. La Organización ha dado su aprobación entendiendo los beneficios de llevar a cabo este proyecto. Esto se fundamenta, principalmente, en los resultados que puede traer aparejado el Manual tanto a mediano como largo plazo.

Recursos técnicos

- No serán necesarios, puesto que serán aportados por la diseñadora, quien cuenta con la tecnología necesaria para llevar a cabo el proyecto.

Recursos materiales

- Al menos una computadora para la producción del contenido (suministrada por el grupo de investigación).
- La impresión del manual será realizada en una imprenta.

Elaboración del presupuesto

(Precios actualizados a febrero 2017).

Tabla 14. Previsiones presupuestarias

Recursos		Discriminación detallada del recurso	Unidades que se requieren de cada recurso	Valor de cada unidad (\$)	Costo total (\$)
Humanos	Diseñadora gráfica	Diseño de Manual de Identidad. Rediseño de logotipo, definición de tipografía y colores institucionales.	20 (hs)	125	2500
	Coordinadores	Creación de contenido, supervisión y monitoreo. 3 personas (grupo de investigación)	20 (hs)	0	0
	Presidente de la Organización	Aprobación del contenido, supervisión.	20 (hs)	0	0
Materiales	Imprenta	Impresión del Manual - Control G	20	50	1000
	Computadora	Diseño de contenido del Manual de Identidad	1	0	0
TOTAL					3500
OTROS		Imprevistos (5% del costo total)	Todo el proyecto		175
TOTAL					3675

Estructura organizativa y de gestión del proyecto

El proyecto estará a cargo del grupo de investigación. Esto responde, en primer lugar, a que se trata de personal especializado en la materia. Además, poseen los conocimientos necesarios no sólo en lo que concierne a lo teórico, sino también por el volumen de información que manejan de la Organización.

El grupo será el encargado de la redacción de los elementos conceptuales que formarán parte del Manual de Identidad (Carta de Presentación, Misión, Visión y Valores). A la vez, definirán un concepto para transmitir a la diseñadora, el cual le permitirá trabajar en la propuesta de renovación de los elementos de la identidad visual.

Finalmente, serán los encargados de imprimir las piezas comunicacionales y llevar a cabo su distribución.

Gustavo Yepes, Presidente de la Organización, será quien supervisará el trabajo. Puesto que es la máxima autoridad, se considera fundamental contar con su aprobación al momento de llevar a cabo cualquier tipo acción. El Presidente conoce profundamente al Centro Murciano, y es una persona idónea para opinar o brindar sugerencias. A su vez, se considera que al recibir el aval del Presidente, el grupo de investigación contará con mayor legitimidad al momento de presentar el producto ante los miembros de las comisiones.

Por último, la diseñadora gráfica será la encargada del diseño del Manual, como así también de la renovación de los elementos propios de la identidad visual. Será supervisada por el grupo de investigación, y deberá trabajar sobre los lineamientos establecidos por éstos. A su vez, deberá cumplimentar con los tiempos pautados en conjunto.

Se buscó la colaboración de esta profesional, puesto que se considera que tiene los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo esta actividad.

Respecto a los canales de comunicación que serán utilizados en el transcurso del proyecto, se optará por el uso de los siguientes:

- Reuniones: En primera instancia, del grupo de investigación para la producción del contenido y concepto. En segundo lugar, entre el grupo con el Presidente, quien dará el visto bueno para continuar con el proyecto. En tercer lugar, con la diseñadora, para transmitir los conceptos e ideas, acordar plazos de presentación, y revisar propuestas.
- Correo electrónico: será utilizado por el grupo de investigación para enviar el contenido producido a la diseñadora gráfica, y cualquier otro tipo de información. Esta última lo utilizará para enviar las propuestas al grupo de investigación, y cualquier otro tipo de información.
- Teléfono: se utilizará para tratar cuestiones que ameriten una solución inmediata.

La frecuencia en el uso de estos canales responderá a las necesidades que se presenten.

Proyecto de presentación de la identidad corporativa a los miembros internos del
Centro Murciano en Córdoba

Objetivo: Presentar ante las Comisiones Directiva y Revisora de Cuentas del Centro Murciano en Córdoba los atributos que conforman el Perfil de Identidad Corporativa.

Producto: Reunión entre los integrantes de ambas comisiones con el grupo de investigación.

Descripción: Este proyecto propone la transmisión del trabajo final efectuado por el grupo de investigación a los integrantes de la Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas del Centro Murciano en Córdoba. La presentación dará cuenta de los resultados y conclusiones del diagnóstico, generando un espacio para la transmisión del Perfil de Identidad construido. Además se realizará la presentación del Manual de Identidad Corporativa descrito en el proyecto anterior.

Para ello, en el encuentro se implementarán diferentes acciones que permitan a los miembros internos de la Organización reconocer la identidad del Centro Murciano en Córdoba. A su vez, se pretende que interioricen el valor de la gestión de los atributos identitarios, entendiendo que son éstos los que definen y vuelven única a una organización; y que son comunicados de manera permanente, ya sea consciente o inconscientemente.

La reunión se desarrollará en la oficina del Centro Murciano. La capacitación tendrá formato de seminario, y se orientarán los contenidos en función de las problemáticas específicas relevadas sobre la dimensión de identidad. Se especificarán los puntos fuertes con los cuentan, y estos servirán de palanca para mejorar y reforzar aquellos que no lo son.

La reunión tendrá además un momento de puesta en común, para conocer la opinión de los integrantes de las comisiones sobre los resultados de la investigación.

Se estipula que el desarrollo de esta reunión será durante el mes de marzo, previo al inicio de las actividades del Centro.

Programa de Comunicación Interna

Proyecto de establecimiento de espacios de planificación estratégica

Objetivo: Generar espacios de intercambio, al interior de las comisiones Directiva y Revisora de Cuentas del Centro Murciano en Córdoba, que estén destinados al tratamiento y definición de una planificación estratégica a largo plazo.

Producto: Reuniones de planificación estratégica.

Descripción: Se propone el desarrollo de jornadas de carácter interno, cuyo propósito sea el tratamiento y definición de los principales aspectos de carácter estratégico que hacen al funcionamiento del Centro Murciano en Córdoba. Se busca generar instancias de diálogo y debate, en las cuales se establezcan los objetivos y metas organizacionales a lo largo del año, se defina el público destinatario de sus actividades, y se dé un orden de importancia a las diferentes acciones y servicios que brindará la Organización, de modo que sea posible administrar el uso de los recursos disponibles. Además, con la asesoría del grupo de investigación, se buscará que estas reuniones permitan establecer modalidades y criterios de comunicación, a partir de los cuales el Centro esté en contacto permanente con sus principales públicos.

Se entiende que la formalización de estos espacios beneficiará al Centro Murciano, en tanto que brindará a los miembros internos las nociones básicas acerca de aquello que la Organización busca en la actualidad. Esto eliminará posibles incertidumbres, y brindará a cada uno el margen necesario para trabajar con mayor autonomía en búsqueda de cumplimentar con los objetivos organizacionales.

Además, y teniendo en cuenta las posibles rotaciones que produzcan a nivel interno, con este proyecto se pretende generar una rutina de reflexión grupal que permita debatir y adecuar aquellos aspectos que hacen a la razón de ser y funcionamiento organizacional (aspectos estratégicos). De este modo, se logrará que el Centro, independientemente de quién participa de las comisiones, esté preparado para enfrentar las condiciones que rodean su actividad, respondiendo de manera efectiva a las necesidades de su entorno, y más específicamente, del público.

El calendario para estas reuniones será propuesto por el grupo de investigación y confirmado o modificado por el Presidente del Centro Murciano, quien además será el

encargado de recordar entre los miembros de las comisiones, el desarrollo de cada instancia.

Se estipula, al menos, el desarrollo de tres encuentros de este tipo a lo largo del año. El primero de ellos durante el mes de abril; el segundo durante el mes de agosto, que permita un balance de lo realizado y definir nuevas directrices en caso de ser necesario. Finalmente un último encuentro de cierre del ciclo durante el mes de diciembre.

Se entiende que este tipo de encuentros deberían realizarse con mayor frecuencia, por ejemplo, uno cada dos meses; sin embargo, se tiene en cuenta que esto podría afectar la concurrencia de los miembros internos, ya que muchas veces la rutina de cada uno dificulta su participación.

Proyecto de formación en materia de comunicación digital

Objetivo: Capacitar a los gestores de los canales digitales del Centro Murciano en Córdoba, para su posterior uso y aprovechamiento.

Producto: Capacitaciones en gestión de medios de comunicación digitales.

Descripción: Se propone la planificación y desarrollo de un ciclo de cursos que brinde los conocimientos y capacidades mínimas e indispensables para el correcto manejo y gestión de los distintos canales de comunicación digitales con los que cuenta el Centro Murciano en Córdoba (Facebook y correo electrónico).

Estas charlas serán impartidas por los miembros del grupo de investigación, y ahondarán sobre una serie de aspectos a partir de los cuales será posible optimizar el uso de ambos canales, con el fin de lograr una comunicación más efectiva con el socio.

El ciclo de charlas se desarrollará cada dos meses, puntualizando en cada encuentro sobre una temática específica relacionada al manejo de las redes sociales y del correo electrónico. Los contenidos serán propuestos por el grupo de investigación, aunque existe la posibilidad de rearmar cada encuentro de acuerdo a la demanda de los miembros del Centro Murciano.

La capacitación estará destinada a los miembros internos que en la actualidad se encargan del manejo de los medios digitales.

Programa de Comunicación Externa

Proyecto de actualización de la base de datos de socios

Objetivo: Actualizar los datos presentes en el registro de socios de la Organización, con el fin de contar con información corroborada.

Producto: Registro de socios actualizado.

Descripción: El listado de socios es una herramienta esencial para la Organización. Su reestructuración permitirá la obtención de una base de datos con información fidedigna sobre cada socio del Centro Murciano. A su vez, esto contribuirá al desarrollo de comunicaciones más efectivas entre ambas partes.

En primera instancia, será necesario redefinir las categorías de datos acerca de las cuales se pretende indagar. Se prescindirá de aquellas categorías que no aporten información relevante.

En segunda instancia, se procederá a depurar el registro de aquellos datos que resulten inexactos, o que se encuentren repetidos. Una vez realizado este filtro, se buscará establecer contacto telefónico con cada uno de los socios registrados, a fin de corroborar la información que se posee. Además se solicitarán los datos faltantes. De no ser posible el contacto por teléfono, se buscará establecer la comunicación por medio de correo electrónico o Facebook.

En caso de no poder establecer contacto con los socios listados, se procederá a la eliminación de éstos del registro.

Contemplando la posibilidad que exista una gran cantidad de datos erróneos, así como la dificultad para acceder a los miembros listados; se entiende que el proyecto conllevará un gran esfuerzo. Por tal motivo, y considerando que el tamaño del registro actual es de 933 miembros, se estipula que el proyecto tendrá una duración de dos meses.

La organización deberá designar a una persona para que se encargue de la tarea, y asimismo proveer del listado y el acceso al teléfono, correo y redes sociales de la Organización.

Proyecto de gestión de contenidos para canales digitales externos

Objetivo: Establecer y formalizar criterios para la gestión de canales de comunicación digitales externos.

Producto: Manual de uso de Facebook y correo electrónico.

Descripción: Se propone el desarrollo de un documento interno que establezca lineamientos y procedimientos para la gestión de la red social Facebook y del correo electrónico.

Este Manual será una base a partir de la cual los miembros internos, capacitados en materia de comunicación digital, podrán gestionar de manera adecuada y bajo determinados objetivos, los canales de comunicación digital externos.

Quienes llevarán adelante este proyecto serán aquellas personas capacitadas previamente por el equipo de investigación. Éstos tendrán como base un manual donde se establecerá la correcta utilización de las herramientas.

En el Manual, se tendrá en cuenta las características que deberán tener las publicaciones o correos, qué función van a cumplir, y la frecuencia de las mismas. A su vez, se explicará cómo realizar el seguimiento de las redes y del correo, junto a una guía que facilite la interpretación de los datos que arrojan las herramientas de medición. Esto permitirá conocer cómo los usuarios interactúan con estos medios, cuáles son sus intereses y cuáles sus demandas.

Se pretende plantear lineamientos que den cuenta de la importancia de generar espacios de interacción permanente con el socio.

Los responsables de llevar adelante esta tarea, deberán administrar la comunidad online comunicando los eventos, presentando nuevos programas, e informando novedades. Deberán planificar con anticipación el tipo de contenido a difundir, siempre respetando las normas dispuestas en el Manual.

Gestionar de manera correcta estos canales, potenciará las actividades y servicios que ya brinda el Centro generando mayor difusión, convocatoria y adhesión.

DIFICULTADES

A continuación se presentan las dificultades surgidas en el desarrollo del Trabajo Final.

En primer lugar, es preciso señalar que los obstáculos se presentaron al momento de recolectar información en campo. Pese a que se utilizaron fuentes secundarias, se priorizó el trabajo con fuentes primarias, en concordancia con los objetivos pre-establecidos en el proyecto. Es decir, se seleccionaron personas involucradas y conocedoras del fenómeno estudiado, entendiendo que sus testimonios y opiniones permitirían reconocer ciertos aspectos de la realidad organizacional del Centro Murciano.

Sin embargo, esta decisión implicó el tener que atenerse a ciertos inconvenientes. En primer lugar, amoldarse a los tiempos de cada individuo abordado, ser flexibles, y brindar facilidades en cuanto a los lugares de encuentro. A su vez, se debió asumir el hecho que no todas las personas mostrarían el mismo nivel de interés, voluntad y predisposición al momento de colaborar.

Una de las dificultades se relacionó con la imposibilidad de entrevistar a la pro-secretaria y al pro-tesorero de la Comisión Directiva, así como al segundo miembro titular de la Comisión Revisora de Cuentas.

En el caso del pro-tesorero de la Comisión Directiva (Juan Lorente), como del segundo miembro titular de la Comisión Revisora de cuentas (Rosa María Lebrón); ninguno accedió a brindar las entrevistas. En reiteradas oportunidades ambos miembros internos mencionaron tener complicaciones horarias para poder participar de los encuentros. Incluso, en una oportunidad, el pro-tesorero manifestó además, no tener intenciones de colaborar con el trabajo.

En el caso de la pro-secretaria de la Comisión Directiva (Juana Silvia Galera), fue directamente imposible contactarla ya que, ni los miembros de la Comisión Directiva, ni el Presidente contaban con un teléfono actual para poder localizarla. Además, en situaciones informales, manifestaron su descontento por su falta de compromiso y participación en el Centro. Sobre ello, aseguraban que esta persona sólo se acerca al Centro Murciano para obtener beneficios específicos.

La segunda de las dificultades, estuvo vinculada con el desorden y desactualización de la base de datos que posee el Centro Murciano sobre sus socios. Sobre ello, al tener acceso al archivo, se constató de inmediato una falta de información

respecto a categorías como “teléfono”, “correo electrónico” y “dirección”, las cuales resultaban indispensables para lograr identificar y contactar a cada individuo. Tal situación evidenció una falta de gestión de los contactos, reflejada en la ausencia de datos y en la desactualización de los mismos.

Consecuentemente, al tratar de establecer el contacto con los socios que habían sido seleccionados para la muestra, se comprobó que muchos de ellos habían fallecido, se habían mudado o simplemente habían cambiado sus teléfonos y correos electrónicos. En tales casos, y luego de intentar el contacto en tres oportunidades, se optó por reemplazarlos por nuevas unidades de análisis, seleccionadas nuevamente a partir del muestreo aleatorio simple. Esto se repitió hasta completar el tamaño de la muestra definida. Esta circunstancia demoró el trabajo de campo y el relevamiento de datos.

SUGERENCIAS

A lo largo del desarrollo del diagnóstico y análisis de las diferentes variables seleccionadas para abordar la realidad organizacional del Centro Murciano en Córdoba, se reconocieron otras problemáticas que afectan al desenvolvimiento de la Entidad. Sin embargo, sólo se consideraron aquellas que guardaban relación directa con la temática y problema de intervención; dadas las condiciones del trabajo, en el que se contaba con un determinado tiempo, y escasos recursos materiales y humanos.

Por tal motivo, a continuación se presentarán los ejes que se plantean como futuros interrogantes de investigación. Se entiende que la profundización sobre estos aspectos a futuro, aportaría información relevante para la comprensión global de la realidad del Centro Murciano en Córdoba.

Relación del Centro Murciano con el Gobierno de Murcia

Se reconocieron dificultades en el vínculo existente entre el Centro Murciano en Córdoba y el Gobierno de Murcia, en tanto se caracteriza por ser discontinuo. Esto afecta negativamente la actividad del Centro, ya que los subsidios provenientes del municipio español son su principal fuente de ingresos; y su pérdida obstaculiza la concreción de ciertos servicios y actividades destinadas a los socios.

En esta situación, se propone el avance sobre una planificación, acordada de manera integral entre ambas entidades, que establezca mesas de trabajo conjuntas y espacios formales de reunión y diálogo (presenciales y a distancia). Se pretende que esta planificación materialice responsabilidades y objetivos de trabajo en común. A su vez, se espera que se identifique a los representantes de ambas partes, como también los tiempos y circunstancias de “reunión” (relacionadas con fiestas especiales, viajes, programas estudiantiles, entre otros); buscando que se mantenga un contacto de carácter permanente y beneficioso.

Estudio sobre las características del público actual del Centro Murciano

Otro de los aspectos identificados a partir del trabajo en campo, se relaciona con la precaria identificación que la Organización posee de su público actual. Al

modificarse las condiciones que rodean la actividad organizacional, también cambian las características de los públicos con los que se relaciona. De allí la importancia de lograr un profundo conocimiento sobre este aspecto.

En este contexto, se pretende el desarrollo de un estudio de carácter descriptivo, que caracterice al público con el cual la Organización se rodea. Se busca que este sondeo permita reconocer las principales características demográficas, intereses, expectativas y rutinas ligadas a la cotidianeidad de los miembros de la comunidad murciana en la actualidad. Sería un instrumento a partir del cual el Centro podría redefinirse y replantear su oferta, adecuándose y satisfaciendo eficazmente las demandas del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- AAVV (2002). Córdoba, Crisol de Razas. *Brisas de Murcia* (1ºed.), pág. 7
- Ander- Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José. “Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales”. Ed. Lumen/hvmanitas. Buenos Aires, Argentina. 1996
- Avejera Pedro. “Ideas sobre diagnóstico Institucional en Comunicación Educativa para el Desarrollo I: La Formación Institucional”. Ed. Mimeo UNC. Córdoba, Argentina. 1987
- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopking, N. “Comunicación interna” Ed. La Crujía. Buenos Aires, Argentina. 2009
- Carballar, J. A. “Social Media. Marketing Personal y Profesional”. Ed. Alfaomega. México. 2013.
- Chaves, Norberto. “La imagen corporativa teoría y metodología de la identificación institucional”. Ed. Gustavo Gili. Naucalpan, México. 1999
- Capriotti, Paul. “La Imagen de la Empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada”. El Ateneo. Barcelona, España. 1992.
- Capriotti, Paul. “Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”. Andros Impresores. Santiago, Chile. 2009
- Capriotti, Paul. “Planificación estratégica de la Imagen Corporativa”. IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Málaga, España. 2013
- Emanuelli, P., Egidos, D., Von Sprecher, R., Ortúzar, I., García Lucero, D., Dorado, C. y Ulla, C. “Herramientas de metodología para investigar en comunicación, conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos”. Ed. Copy Rápido. Córdoba, Argentina. 2009
- Etkin, Jorge. “La Identidad de las Organizaciones”. Paidós. Grupo e Instituciones. México. 1995
- Muriel M. L. y Rota. “Enfoque social de relaciones públicas” Ed. Andina. Quito, Ecuador. 1985
- Paris Pombo, Dolores. “Crisis e identidades colectivas en América Latina”. Ed. Plaza y Valdes. México. 1990
- Sanz de la Tajada, Luis. A. “Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen” Ed. Síntesis. 1996

- Scheinsohn, Daniel. “Más allá de la Imagen Corporativa”. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. 2000
- Schvarstein, Leonardo. “Psicología social de las organizaciones”. Ed. Paidós. Buenos Aires - Barcelona – México, 1992. Capítulo 4.
- Villafañe, Justo. “La gestión profesional de la imagen corporativa”. Ed. Pirámides. Madrid, España. 1999

Legislaciones

- Argentina. “Código Civil y Comercial de la Nación”. Ley 26.994

Publicaciones online

- Egidos, Dionisio. “Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual”. Revista Latina de Comunicación Social, 35 / Extra Argentina. 2000. Recuperado el 20 de Junio de 2016: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/Argentina2000/16egidos.html>
- Sánchez Jimena “Eventos - Cómo organizarlos con éxito” Ed. COE. Rosario, Argentina. 2007 Recuperado el 18 de Junio de 2016: <https://books.google.com.ar/books?id=GsoWK47wH6gC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Zapata Urán, C. H. “Arquitectura Corporativa: un instrumento al servicio de la comunicación”. En AAVV, Escritos en la Facultad - Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Ed. Artes Gráficas. Buenos Aires, Argentina. 2015. Recuperado el 18 de Junio de 2016: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/549_libro.pdf

Contenidos incluidos en páginas web

- Instituto Nacional de Estadísticas de España. (s.f.). Población de Murcia en Julio de 2016. Recuperado el 04 de Agosto de 2016, de Instituto Nacional de Estadísticas: www.ine.es
- Costa Cálida, Región de Murcia. (s.f.) Información de la Región de Murcia. Recuperado el 10 de Mayo de 2016: www.murciaturística.es