Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención Audiovisual
"Trabajo de Grado"

EL AUDIOVISUAL INSTITUCIONAL

La Herramienta De Comunicaciones Externas

Tesistas
Natalie Rojas
Scarlett Ascanio

Tutor
Gustavo Manrique

Caracas, junio de 2002

"Gracias a todos aquellos que hicieron posible la realización de esta tesis"

Natalie y Scarlett

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **11**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **14**

1.1. El problema de investigación 14

1.2. Por qué es un problema y delimitación de la investigación 15

1.3. Para quién es un problema 17

2. REFERENTES METODOLÓGICOS **19**

2.1. Objetivo general de la investigación 19

2.2. Objetivos específicos de la investigación 20

2.3. Tipo de investigación y diseño 20

2.4. Universo de estudio 23

2.5. Muestra 24

2.5.1. Listado de expertos 25

2.6. Instrumento de recolección de datos e información . 32

3. LAS ORGANIZACIONES **35**

3.1. ¿Qué son las organizaciones? 35

3.2. Elementos de la organización 38

3.3. Tipos de organización 42

3.4. Filosofía de gestión 44

3.4.1. Misión 44

3.4.2. Visión 47

3.4.3. Valores 50

4. SISTEMA ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES 55

4.1. Cultura organizacional 55

4.1.1. Conceptualización 55

4.1.2. Esquema conceptual 59

4.1.3. Elementos de la cultura organizacional 60

4.1.4. Funciones de la cultura organizacional 62

4.1.5. Tipos de cultura organizacional 62

4.1.6.Manifestaciones culturales de la organización...69

4.2. Planificación estratégica 70

4.2.1. Conceptualización 70

4.2.2. Tipos de estrategias 73

4.2.3. Fases para la elaboración de un plan estratégico 74

4.3. Variables organizacionales 76

4.3.1. Estructura 76

4.3.2. Gente 79

4.3.3. Tecnología 83

4.3.4. Procesos 85

4.4. Identidad corporativa 87

4.4.1. Conceptualización 87

4.4.2. Funciones 90

4.4.3. Identidad visual 91

4.4.4. Metodología para el diseño de la identidad visual 93

4.4.5. Identidad conceptual 96

4.4.6. Método de análisis de la identidad conceptual .97

4.4.7. Mensajes claves de la organización 98

4.4.7.1. Funciones 103

4.4.7.2. Tipos de mensajes 105

4.4.7.3. Cómo determinar los mensajes claves 106

4.4.8. Voceros de la organización 107

4.4.8.1. El buen vocero de la organización 110

4.4.9. Herramientas de comunicación: los medios 112

4.4.9.1. Características y funciones del medio dentro de la organización 114

4.4.9.2. La comunicación mediada y masiva 115

4.4.9.3. Elección del medio de comunicación 117

4.4.9.4. Las herramientas de comunicación 119

4.10. La imagen corporativa 122

4.10.1. Conceptualización 122

4.10.2. Importancia 123

4.10.3. Tipos de imagen 125

4.10.4. Características evaluadas por la opinión pública 127

4.10.5. Gerencia de la imagen 128

4.11. Comunicaciones corporativas 132

4.11.1. Conceptualización 132

4.11.2. Funciones 135

4.11.3. Comunicaciones internas 137

4.11.4. Comunicaciones externas 142

4.11.4.1. Diseño de mensajes de comunicación externa 146

5. LOS PÚBLICOS 149

5.1. Conceptualización 149

5.2. Tipos de públicos 152

5.3. Relación entre la organización y sus públicos 154

5.4. Mapa de públicos 156

5.4.1. Conceptualización 156

5.4.2. Configuración 157

5.4.3. Lecturas del mapa de públicos 159

6. LA PUBLICIDAD 162

6.1. Conceptualización 162

6.2. De la publicidad comercial a la institucional 163

6.3. Publicidad Institucional 165

6.4. Posicionamiento Organizacional 168

6.4.1. Conceptualización 168

6.4.2. Clasificación del posicionamiento 171

6.4.3. Ejes de posicionamiento 172

7. EL AUDIOVISUAL INSTITUCIONAL:LA HERRAMIENTA 174

7.1. Conceptualización 174

7.2. Ventajas y desventajas 177

7.3. Objetivos y fines estratégicos 178

7.4. Proceso de producción de un audiovisual institucional 180

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS 183

8.1. Cruce de las matrices de correlación 199

8.1.1. Resumen analítico 1 204

8.2. Análisis de la muestra audiovisual 206

8.2.1. Resumen analítico 2 217

9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA REALIZACIÓN DE AUDIOVISUALES INSTITUCIONALES 219

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 229

BIBLIOGRAFÍA 232

ANEXOS 238

Anexo A: Instrumento de recolección de datos, área comunicaciones corporativas

Anexo B: Instrumento de recolección de datos, área publicidad

Anexo C: Instrumento de recolección de datos, área audiovisual

Anexo D: Entrevista a Jacqueline Ceballos

Anexo E: Entrevista a Joan Costa

Anexo F: Entrevista a Raúl Llovera

Anexo G: Entrevista a Max Römer

Anexo H: Entrevista a Yrina Kosohovski

Anexo I: Entrevista a Liliana Sierralta

Anexo J: Entrevista a Bernardo Fischer

Anexo K: Entrevista a Ileana Niño

Anexo L: Entrevista a Tulia Monsalve

Anexo M: Entrevista a Cheryl Cemeler

Anexo N: Entrevista a Evelyn Navas

Anexo Ñ: Entrevista a Thony Da Silva

Anexo O: Entrevista a Vladimir Carvajal

Anexo P: Entrevista a Alfredo Vázquez

Anexo Q: Entrevista a Aris Amiel

Anexo R: Entrevista a Ivo Di Biaggi

Anexo S: Entrevista a Miguel López

Anexo T: Entrevista a Antonio Almeida

Anexo U: Entrevista a Carlos Eduardo Ramírez

Anexo V: Entrevista a Luis Alberto Díaz

Anexo W: Entrevista a Segundo Cardozo

Anexo X: Entrevista a Héctor Barboza

Anexo Y: Entrevista a Daniel Ramos

Anexo Z: Entrevista a Oscar Montanti

INTRODUCCIÓN

En los últimos años han cobrado importancia los conceptos de comunicaciones y cultura dentro de la organización como medios para agilizar procesos y para comprender mejor sus modos de operación.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización o entre la organización y su entorno, de una forma estratégica; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la empresa, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos de negocio.

La comunicación estratégica abarca tanto las comunicaciones internas como la externa. El fin de esta última es crear, mantener e innovar constantemente sobre la imagen de la organización, que no es otra cosa que la interpretación que la audiencia construye de la misma.

Para lograr que la percepción sea positiva, la empresa se vale de muchos instrumentos, entre ellos, la publicidad institucional, con el fin de posicionar la compañía en sus diferentes públicos.

Específicamente, los audiovisuales pueden calificarse como herramientas privilegiadas en la incidencia de los procesos de integración social, promoción de hábitos, capacitación y educación.

Aunque se ha explorado abierta y profundamente en este campo, sobre todo en lo que se refiere a las comunicaciones y su desempeño estratégico, aún no se ha construido una matriz específica aplicable a cualquier proyecto del ámbito audiovisual en su modalidad institucional; lo que representaría un modelo al momento de posicionar la imagen de una empresa a través de herramientas audiovisuales.

La construcción de una matriz de este tipo, se justifica por el empirismo que reina en la realización de audiovisuales y por las divergencias en las comunicaciones entre la empresa y los realizadores, lo que lleva a producir piezas ajenas a las organizaciones que las promueven.

A raíz de este vacío, se propone definir una serie de lineamientos estratégicos para el desarrollo de audiovisuales en esta línea, basada en el estudio y análisis de piezas institucionales para públicos externos, utilizadas por empresas venezolanas del sector privado; y basada también en la experiencia y el conocimiento del área de expertos en comunicaciones corporativas, publicidad y audiovisual, que al fin y al cabo son los profesionales con inherencia en estos procesos creativos. Sin mencionar la

referencia teórica amplia en torno a las organizaciones y sus procesos estratégicos.

Los procesos llevados a cabo para responder las preguntas planteadas en este proyecto de investigación, se describen a fondo en el capítulo de referentes metodológicos, así como la descripción de la investigación, muestra e instrumento de recolección.

Las posturas teóricas sobre las organizaciones, el sistema estratégico de comunicaciones y los elementos fundamentales como los públicos y la publicidad institucional anteceden el capítulo que versa sobre los audiovisuales como herramienta de la comunicación estratégica. Estos temas conforman la base teórica y referencial del proyecto.

Posteriormente, se exponen las opiniones de los expertos entrevistados y se analiza a fondo los audiovisuales que conforman la muestra, para luego proponer los lineamientos que guiarán estratégicamente la realización de audiovisuales, para hacerlos cónsonos con los objetivos de la organización.

Finalmente, se expondrán las conclusiones a las que alcanza el proyecto de investigación y las recomendaciones a todos aquellos profesionales que quieran hacer uso de la herramienta que aquí se plantea, así como a los futuros tesistas que deseen comprobar la eficacia de estos lineamientos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. El Problema De Investigación

Las preguntas claves a contestar en esta investigación son tres:

La primera definir qué es imagen corporativa, concepto clave que ayudará a comprender y a sustentar las investigaciones alcanzadas.

En el área más específica de la producción de audiovisuales institucionales, que es lo que concierne directamente a este estudio, se plantea la segunda interrogante: de qué manera influyen las herramientas audiovisuales, en la creación y posicionamiento de la imagen corporativa.

Una vez contestado lo anterior se pueden cruzar las variables imagen corporativa y producción audiovisual y terminar con la pregunta: cuáles son los elementos a considerar en la creación de audiovisuales institucionales, para que proyecten eficientemente la imagen de la organización.

En resumen, este proyecto de investigación pretende responder a lo siguiente:

1. ¿Qué es imagen corporativa?

2. ¿Cómo influyen las herramientas audiovisuales en la creación y posicionamiento de la imagen corporativa?

3. ¿Cuáles son los aspectos a tomar en cuenta para la creación de audiovisuales institucionales?

1.2. Por Qué Es Un Problema Y Delimitación De La Investigación

La principal motivación de este proyecto es el interés por conjugar el lenguaje audiovisual con el mundo corporativo, de manera de demostrar que el primero puede ser una herramienta útil y necesaria en los procesos comunicacionales externos de las organizaciones.

Para estudiar el impacto de las herramientas audiovisuales en la difusión de la imagen institucional, es fundamental entender que las comunicaciones juegan un papel preponderante, dentro y fuera de las empresas. Es a través de las estrategias y herramientas de comunicación, que se da a conocer a la organización al medio que la rodea.

Las herramientas audiovisuales, por su parte, se convierten en instrumentos fundamentales, con el valor

agregado de manejar un lenguaje propio, en el cual las imágenes pueden llegar a convertir los valores de una empresa en un lenguaje visual conciso y contundente, capaz de transmitir una imagen positiva y coherente de la organización.

Aunado a ello, al revisar material teórico sobre el tema, se llegó a la conclusión de que estos se centran en el aspecto puramente teórico, o la simple realización de una producción audiovisual.

Se observan dos grandes vacíos en los estudios al respecto: primero, no generan lineamientos aplicables a cualquier caso, basada en ejemplos exitosos de promoción de imagen a través de medios audiovisuales. En segundo lugar, la mayoría de los casos abordan las herramientas audiovisuales y la imagen corporativa como temas separados, produciendo que los audiovisuales institucionales, no sean producto, ni reflejo de la identidad de la organización.

Este proyecto busca crear una matriz que parta de casos reales y del conocimiento de expertos en estás áreas, y que permita la realización de mensajes institucionales que reflejen eficiente y fehacientemente la imagen de la empresa.

El principal aporte de esta investigación es llenar una vacío metodológico y solucionar la disfunción comunicacional a la cual deben enfrentarse las

organizaciones cuando solicitan este tipo de proyectos a profesionales.

La elaboración de dicha metodología requiere de un tiempo prudencial, para la indagación de información y de producciones audiovisuales de naturaleza institucional. Por ello se establecen las siguientes fronteras espacio - temporales:

Estudio teórico dentro de un marco temporal de 1972 a 2002.

Análisis de ocho (8) muestras de audiovisuales institucionales, destinados a campañas de imagen corporativa dentro de un marco temporal de 1998 a 2002.

Entrevistas a veinte y cuatro (24) expertos en las áreas de: publicidad, audiovisual y comunicaciones corporativas.

1.3. Para Quién Es Un Problema

El hecho de que no exista una matriz que proponga lineamientos generales para el desarrollo de audiovisuales institucionales, le hace el trabajo más difícil a los comunicadores corporativos y a los productores audiovisuales.

Llenando este vacío metodológico se le proporciona una útil herramienta a las organizaciones y a sus gerencias de comunicaciones externas, para desarrollar estrategias más efectivas de imagen institucional.

Una matriz, de esta naturaleza, es un aporte importante para los realizadores audiovisuales, pues les ayuda a reflejar en el audiovisual el mensaje que la organización desea transmitir a su público, sin desvirtuarlo. Siendo coherente con lo que la empresa es y consecuente con sus objetivos de negocio.

Como valor agregado, otros tesistas o investigadores pueden partir de esta metodología y aplicarla a un caso específico. Luego de realizado el audiovisual se puede entonces medir la efectividad de herramienta propuesta.

2. REFERENTES METODOLÓGICOS

El presente capítulo pretende explicar el proceso que se llevó a cabo para alcanzar los objetivos generales y específicos de la investigación, que se exponen en los apartados siguientes.

La recabación de la información, el procesamiento de los datos, la descripción de los diversos tipos de investigación y el proceso necesario para responder a las preguntas de la investigación, son materia de este capítulo.

La determinación de la muestra, dentro de un universo específico y la puntualización del instrumento usado para acercarse a la misma, también se describirán en este espacio.

2.1. Objetivo General De La Investigación

Analizar las estrategias audiovisuales de posicionamiento institucional e imagen corporativa de las empresas del sector privado, a fin de proponer lineamientos para el desarrollo de proyectos audiovisuales corporativos.

2.2. Objetivos Específicos De La Investigación

Del objetivo general de la investigación se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Investigar los criterios teóricos que deben permanecer en torno a la gestión de imagen corporativa.

- Conocer los criterios que deben regir la producción de audiovisuales corporativos para la empresa del sector privado.

- Proponer lineamientos de comunicación audiovisual para el desarrollo y producción de audiovisuales corporativos eficaces.

2.3. Tipo De Investigación Y Diseño

Este proyecto de tesis se inscribe en la modalidad III. Es un diseño de proyectos y producción en su modalidad dos, es decir, aquel que contempla sólo la fase de diseño y plan de producción.

La finalidad de la investigación es aplicada, es decir, se lleva hasta la fase de aplicación (Bavaresco, 1997).

La aplicación de la investigación se refiere al desarrollo de lineamientos para realizar un proyecto audiovisual corporativo eficaz, que constituye la práxis de conceptos teóricos observados durante el desarrollo de la tesis.

El proyecto de tesis tiene un alcance transversal, las características del objeto de estudio y el consecuente desarrollo del proyecto requirió de material actual y reciente.

La investigación tiene una profundidad explicativa, ya que la intención fue relacionar el desarrollo de mensajes institucionales externos en la producción de audiovisuales corporativos eficaces, a través de unos lineamientos de orden estratégico.

Las investigaciones explicativas son aquellas que pretenden descubrir las causales, motivos o razones que son desconocidas a los problemas planteados (Bavaresco, 1997).

En el caso particular de la investigación planteada, se buscó conocer cómo los audiovisuales institucionales pueden ser más apegados a la filosofía de la organización si se toman en cuenta ciertos aspectos propuestos en el proyecto de investigación.

La naturaleza, en un primer nivel, es documental, es decir, se basó en la obtención y análisis de datos

provenientes de diversos materiales; se realizó una recolección de datos con el fin de obtener una base teórica y marco referencial adecuado para el posterior desarrollo del proyecto (Arias, 1997).

En primer lugar se realizó un arqueo bibliográfico detallado en distintas bases de datos de bibliotecas de la ciudad, como: La Biblioteca Nacional, Biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello, Biblioteca de Ciencias Sociales de la Universidad Central de Venezuela, Biblioteca Simón Rodríguez, Biblioteca CADAFE, Biblioteca del Banco Central de Venezuela, Biblioteca Rómulo Betancourt y bibliotecas personales.

En dicho arqueo se encontró un aproximado de cien (100) libros y una cantidad similar de tesis de grado y otros documentos que versan sobre: cultura organizacional, comunicación institucional, empresa, imagen e identidad corporativa, gerencia, marketing, posicionamiento, publicidad corporativa, audiovisuales y otros que tienen relación directa con el problema de investigación.

De esos cien (100) libros y tesis se revisaron y ficharon un promedio de sesenta (60) y se citaron unos cincuenta (50) libros, tesis de grado y documentos en general con relación directa sobre el tema.

El proyecto también es de tipo empírico, porque se llevó a cabo la propuesta de lineamientos metodológicos que

podrán ser aplicados al momento de realizar un audiovisual corporativo.

Es un trabajo de campo porque requirió la elaboración de entrevistas a expertos y el logro de los objetivos dentro de un marco no controlado.

Las investigaciones de campo permiten recolectar los datos directamente de la realidad dentro de un universo determinado - que se describirá en el siguiente apartado- sin controlar variable alguna (Arias, 1997).

2.4. Universo De Estudio

Morles (citado por Arias, 1997) dice que "La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan"(p. 51).

Bajo este marco, el universo de estudio está conformado por tres unidades bien delimitadas, especialistas en comunicación corporativa, publicidad y audiovisual.

El universo no es infinito, pues se puede contar, pero es muy amplio. Dada las dificultades de acceder a estadísticas que revelen la cantidad de especialistas que tienen inherencia en las unidades antes mencionadas, se

tomó la decisión de elegir una muestra de expertos para consultar su opinión sobre criterios teóricos que privan en la gestión de imagen corporativa, así como aquellos que rigen la producción audiovisual y la publicidad institucional.

2.5. Muestra

La muestra seleccionada, como se mencionó, es de expertos. En ciertos estudios cualitativos, para generar hipótesis más precisas, es necesario consultar la opinión de especialistas en un tema (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

La muestra de expertos está conformada por especialistas en comunicaciones corporativas, publicistas y audiovisualistas, quedando constituida por veinticuatro(24) personas, después de haber realizado un sondeo en estos campos, obteniendo un listado que se ubica posterior al cuadro de distribución muestral donde se agrupan los expertos seleccionados.

Cuadro 1: Distribución Muestral

Expertos	**#**
Teóricos de Comunicaciones Corporativas	4
Gerentes de comunicaciones de empresas del sector privado	4
Consultores de Comunicación Corporativa	4
Directores creativos de las agencias de publicidad	4
Teóricos Audiovisuales	4
Directores o productores audiovisuales	4
TOTAL	**24**

2.5.1. Listado de expertos

Se buscó que los teóricos de comunicaciones corporativas tuvieran experiencia en docencia, con el agregado, de que muchos de ellos fueron elegidos por su inherencia en el campo, ya sea a través de la escritura de libros u otra actividad. Estas personas son:

- Jacqueline Ceballos: Es técnico Superior Universitario en Publicidad egresada en 1983; es gerente de publicidad, mercadeo y ventas de Globovisión, así mismo conduce el programa Otra Visión en ese mismo canal, donde se exponen casos de imagen y comunicación corporativa (Ver anexo D).

- Joan Costa: es un comunicador con amplia experiencia, escritor de libros sobre publicidad institucional e imagen corporativa (Ver anexo E).

- Raúl Llovera: Licenciado en Comunicación Social de la UCAB, Doctor egresado de la Universidad París Nord XIII. Ha sido profesor universitario, gerente del área de comunicaciones corporativa de diversas empresas, periodista, consultor e investigador en diversas organizaciones de renombre como la UNESCO (Ver anexo F).

- Max Römer: Es Licenciado en Comunicación Social de la UCAB, Doctor en Ciencias de la Información en la Universidad de La Laguna en Tenerife, España. Profesor universitario, autor del libro "Comunicación Global: El Reto Gerencial"; actualmente es director de la Escuela de Comunicación Social (Ver anexo G).

Se eligieron aquellos gerentes que trabajan directamente con las comunicaciones de las empresas o en su defecto en el área de mercadeo, de aquellas empresas del sector privado que no cuentan con un departamento de comunicaciones. Los expertos en esta área son:

- Yrina Kosohovski de Multinacional de Seguros: Egresada del ISUM en el año 2000 en Mercadeo, mención comercialización. Actualmente desempeña el cargo de VP de Mercadeo de Multinacional de Seguros (Ver anexo H).

- Liliana Sierralta de Coca Cola: Comunicadora Social con experiencia en el manejo de la Imagen Corporativa y la Gerencia de Información y de Relaciones con la Comunidad. Ha trabajado en el desarrollo de planes de comunicación e información y el diseño de programas educativos, culturales, comunitarios, ambientales y de responsabilidad social. Posee experiencia en campañas publicitarias, institucionales, comerciales y de mercadeo. Actualmente se desempeña como Gerente de Comunicaciones Corporativas en Coca Cola (Ver anexo I).

- Bernardo Fischer de CANTV: Es periodista egresado de la Escuela de Comunicación Social (UCAB) en el año 1976; cursó estudios en la Universidad de Columbia y posteriormente en el IESA. Ha trabajado como periodista en el área económica y actualmente se desempeña como Gerente de Comunicaciones Externas de CANTV (Ver anexo J).

- Ileana Niño de Unibanca: Es licenciada en educación egresada de la UCAB, con especialización en Desarrollo Organizacional; tiene cuatro años como Gerente de eventos y promociones de Unibanca (Ver anexo K).

Los consultores independientes de comunicaciones corporativas, tienen una visión bien importante del estado de las empresas y su influencia es determinante en los procesos de negocios de las organizaciones. Se eligieron basándose en su trayectoria profesional y en el prestigio de las compañías donde laboran. Ellos son:

- Tulia Monsalve de Manrique & Monsalve: Es egresada en Comunicación Social de la UCAB, en 1995; tiene especialidad en Comunicación Organizacional. Es miembro de Liderazgo y Acción, ha trabajado para Gerardo Cabañas y Pizzolante Comunicación Estratégica, fundadora de Manrique & Monsalve y profesora invitada de la UCAB y la Universidad Monteávila (Ver anexo L).

- Cheryl Cemeler de Comstat Rowland: Egresada de la UCAB en el año 2000, en Comunicación Social, ha trabajado como redactora de la Revista Bussiness Venezuela, en Venancham, RCTV y ahora en Comstat Rowland como consultora independiente (Ver anexo M).

- Evelyn Navas de Estima Comunicaciones: Evelyn Navas tiene amplia experiencia en el área de consultoría, ha trabajado con clientes como Mc Donalds, entre otros (Ver anexo N).

- Thony Da Silva de Pizzolante Comunicación Estratégica: Es licenciado en Comunicación Social de la UCAB. Tiene más de ocho años de experiencia en el área de comunicaciones estratégicas y asuntos corporativos; además de diez años de experiencia en las áreas de desarrollo creativo y audiovisual (Ver anexo Ñ).

Criterio similar se uso para elegir a los creativos publicistas, se dio preferencia a los directores creativos de las agencias de publicidad de prestigio nacional e internacional. Esta muestra la componen:

- Vladimir Carvajal de Leo Burnett: Egresado de la Escuela de Comunicación Social, Mención Publicidad de la UCV en 1991, ha trabajado como redactor creativo en Corpa publicidad y McCann Erickson. Actualmente trabaja como Director Creativo en Leo Burnett (Ver anexo O)

- Alfredo Vázquez de Ghersy Bates: Es publicista egresado del Instituto Nuevas Profesiones, con diez años de experiencia en agencias de publicidad, trabajando con imagen corporativa, de servicios y con cuentas comerciales. Ha sido colaborador en la creación de los mensajes de la Alianza para una Venezuela Sin Drogas (Ver anexo P).

- Aris Amiel de Fischer Grey: Es egresado de Técnico Superior en Publicidad del Instituto Nuevas Profesiones y tiene amplia experiencia en agencias de publicidad; actualmente se desempeña como creativo en Fischer Grey, manejando cuentas comerciales e institucionales (Ver anexo Q).

- Ivo Di Biaggi de Concept: Cursó estudios de Publicidad en el Instituto Universitario de Nuevas Profesiones; trabajó en Leo Burnett, en el área de producción desde 1980 hasta mediados de 1983, cuando entra a Fischer / Fineman como Redactor Creativo. En 1988 entra en Concept Publicidad como socio VP Director Creativo (Ver anexo R).

Se seleccionó a los teóricos del área audiovisual, con perfil de docentes de las diversas universidades de Caracas, especialmente de la UCAB, cuya tradición y énfasis

en esta área es ampliamente conocida. Las personas seleccionadas fueron:

- Miguel López: Es licenciado en artes, mención cinematografía, egresado de la UCV en 1999; actualmente cursa los estudios de postgrado de Comunicación Organizacional en la UCAB. Ha trabajado como asistente de dirección, productor, guionista y director en micros, audiovisuales institucionales, unitarios para TV, documentales para diversas productoras, entre ellas CINESA (Ver anexo S).

- Antonio Almeida: Posee amplia experiencia en la producción cinematográfica y televisiva en países como Italia, Francia, Polonia, Panamá y Venezuela. También se ha desempeñado como asesor comunicacional, investigador y consultor internacional en comunicaciones. Es docente de pregrado en la UCV y de maestría en la Universidad José María Vargas (Ver anexo T).

- Carlos Eduardo Ramírez: Licenciado en Comunicación Social de la UCAB; fue director de postproducción de comerciales por más de quince años para diferentes casas productoras; se ha desempeñado como Coordinador Académico del Centro Latinoamericano de Estudios de Comunicación. Actualmente es Jefe del Departamento Audiovisual de la UCAB y profesor de diversas cátedras en la misma institución (Ver anexo U).

- Luis Alberto Díaz: Tiene formación filosófica y ha ejercido la docencia durante cuarenta años; crítico de cine, guionista e investigador del Centro de Cultura

Fílmica. Es profesor fundador y ex jefe del Departamento Audiovisual de la UCAB y jefe de la cátedra de cinematografía de esta institución educativa (Ver anexo V).

Los directores de productoras audiovisuales, se eligieron, principalmente, por su experiencia en la realización de audiovisuales institucionales. Los expertos seleccionados fueron:

- Segundo Cardozo de Xigo Producciones: Es licenciado en artes egresado de la UCV, tiene doce años de experiencia en dirección y producción, y cuatro años como director de Xigo Producciones (Ver anexo W).

- Héctor Barboza de A&B Producciones: Inició su carrera como publicista en Leo Burnett de Venezuela, en el departamento de producción audiovisual, después decide profundizar en el área de la cinematografía y pasa a trabajar en 35 MM Productora cinematográfica de comerciales. Mas tarde decide independizarse junto a Enrique Aular y funda A&B producciones (Ver anexo X).

- Daniel Ramos de Prime Time: Es publicista egresado del Instituto Nuevas Profesiones, ha trabajado como asistente de producción en agencias de publicidad, como asistente de dirección en diversas productoras. Actualmente es director asociado de Prime Time (Ver anexo Y).

-Oscar Montanti de OM Films: Licenciado en cinematografía de la Universidad Nacional de La Plata en Argentina. Ha participado en al menos veintiocho producciones cinematográficas en su país. Radicado en Venezuela desde 1984, se ha dedicado a la producción de comerciales para diversos anunciantes; ganador de numerosos reconocimientos como el Festival (publicitario) de Cannes, entre otros (Ver anexo Z).

Es importante destacar que no se aplicó ningún criterio probabilístico en la elección de los expertos, sino que fueron escogidos por juicio. El muestreo por juicio, intencional u opinático permite seleccionar a los elementos en base a criterios determinados por los investigadores (Arias, 1997).

Así mismo se incorporó a la muestra ocho (8) audiovisuales institucionales, proporcionados por los directores y publicistas entrevistados. Estos fueron analizados cuantitativamente sobre la base de los indicadores sugeridos por los expertos.

2.6. Instrumento De Recolección De Datos E Información

Se elaboraron tres tipos de cuestionarios, uno para cada unidad de estudio: comunicaciones corporativas, publicidad y audiovisual (Ver anexo A, B y C).

Los cuestionarios se estructuraron con preguntas abiertas, relacionadas estrechamente entre sí y que buscan responder desde preguntas netamente teóricas hasta las más prácticas.

Las primeras, teóricas, dieron la base para relacionar los criterios de los expertos con lo expuesto en el marco referencial o teórico; mientras que las preguntas de orden práctico, están directamente relacionadas con los lineamientos para realizar audiovisuales institucionales.

Los cuestionarios se sometieron a una prueba piloto; en principio se aplicaron a dos personas por cada unidad de investigación, ya referidas en los apartados anteriores.

De esta prueba, se redujo el número de preguntas de cada cuestionario, al sintetizar en una, ideas similares o al eliminar definitivamente preguntas que redundaban o no aportaban para el desarrollo de la investigación.

Así mismo se incluyó, a la segunda versión de los cuestionarios, un encabezado de identificación de las áreas a estudiar, el nombre del experto, la fecha, el tipo de entrevista y una breve síntesis curricular del entrevistado.

Finalmente, se decidió ampliar la muestra a dos personas más por unidad, aplicando el instrumento de forma

directa, cara a cara, y de forma indirecta, a través de correo electrónico.

3. LAS ORGANIZACIONES

3.1. ¿Qué Son Las Organizaciones?

Comprender las organizaciones no es una tarea fácil. Se puede empezar estudiando a que se refiere la palabra organización.

Se refiere a la distinción entre algo organizado y algo no organizado, algo que se ha estructurado para la consecución de ciertos objetivos, frente a algo que no es producto de una acción conjunta (Flores, 1996).

Todo en el lugar adecuado, sincronizado de tal manera que se pueda conseguir un propósito. Por lo que se puede decir que todo en la vida necesita de una organización.

Para Fernández (1999) la sociedad actual se construye gracias a la relación entre un gran número de organizaciones: escuelas, iglesias, comercios, industrias, bancos, hospitales, etc. Y son estas las que cubren las necesidades sociales y económicas de la población. El autor lo resume diciendo: "(…)vivimos en una sociedad organizacional"(p.11).

Cualquier grupo social que analicemos es fiel reflejo de lo antes expuesto. Desde la familia - donde cada elemento tiene un rol que permite que una casa funcione; hasta un país, donde la distribución de tareas y los objetivos a lograr son mucho más complejos- identificamos una organización.

La organización requiere que sus miembros posterguen sus necesidades individuales, para unirse en la búsqueda de intereses de tipo colectivo. Se puede hablar de organización cuando los individuos que la forman asumen deseos y creencias colectivas como propias (Flores, 1996).

Podemos concluir que para que exista una organización, los integrantes deben sentirse plenamente identificados con el propósito de la misma, para que se sientan motivados a trabajar por alcanzarlo.

Todo lo dicho, esboza un concepto muy sencillo de lo que es una organización, pero hay otros elementos que agregar a esta definición. Desde un punto de vista teórico muchos autores han trabajado en ello.

Para Melinkoff (1982), "(…)la organización es un medio para alcanzar fines diversos, dentro del conjunto de actividades que el hombre realiza" (p.19).

De esta conceptualización se pueden extraer los siguientes elementos: El autor entiende a la organización

como un medio, para lograr un fin, cómo, a través de una serie de tareas.

Barnard (citado en Hall, 1983) por su parte la ve de la siguiente manera: "Una organización es un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas" (p.29).

Este autor agrega detalles claves, como que se trata de un sistema consciente y coordinado, en el que participan dos o más personas.

Luego Hall (1983) propone un concepto mucho más elaborado:

> Una Organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos (p.33).

Habla ya de un sistema mucho más complejo donde están presentes unos límites, un aparato normativo, una autoridad y por primera vez incluye un sistema de comunicaciones como parte esencial de una organización.

Finalmente Fernández (1999), con una visión un poco más pragmática lo plantea de la siguiente manera:

> Dos o más personas que: saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización. (p.13).

En resumen, visualiza a la organización como un ente capaz de absorber recursos del ambiente y regresarlos procesados.

Reuniendo todas estas definiciones las autoras (2002) concluyen que una organización es:

> Un medio a través del cual dos o más personas se unen para lograr un objetivo, creando un sistema consciente y coordinado de actividades, regido por ciertos límites y normas e interconectado por un red de comunicaciones; que extrae su materia prima del ambiente y la devuelve como recursos procesados.

3.2. Elementos De La Organización

Como concluimos toda organización es un sistema y este es una agrupación de partes que funcionan de forma sincronizada. El estudio de esas partes o elementos que permiten el funcionamiento del sistema es lo que atañe a este apartado.

Los elementos o características básicas de la organización son las siguientes: tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos (Fernández, 1999).

El tamaño puede determinarse en función de sus recursos económicos, tecnológicos y humanos. Tiene que ver con el número de personas que laboran en la organización. Una empresa para funcionar necesita como mínimo dos personas; a medida que esta aumenta de tamaño su manejo y control se vuelve más complejo y se hace más necesaria la comunicación.

La interdependencia son las relaciones que integran a los miembros de una organización, que influyen de manera recíproca. La interdependencia permite observar la diferencia entre individuos aislados e individuos relacionados entre sí.

Los insumos son los recursos que la organización necesita para sobrevivir y que obtiene del medio externo. Estos recursos son: energía, personas, materiales, recursos financieros e información.

La transformación es el proceso que convierte a los insumos en productos. Una organización debe lograr que el proceso adecuado actúe sobre el insumo correcto en el momento preciso. La continuidad de estos procesos requiere de una efectiva coordinación y un estricto control de la organización.

Y por último los productos, que son el resultado del ciclo de actividades ordenadas y controladas que la mayoría de las veces vuelven a formar parte del medio ambiente. No importa el sector al que pertenezca la empresa, esta se verá reflejada en su exportación al medio. Podemos hablar de un ciclo: la organización adquiere nuevos recursos, los transforma y nuevamente los exporta al ambiente.

Otra clasificación, en cambio, reduce los elementos fundamentales de la organización, a tres: cargo, comunicación y planificación (Flores, 1996).

Un cargo es más que un conjunto de deberes y responsabilidades. Un trabajador cuando ingresa a una organización recibe una descripción de la función que debe desempeñar, un modelo, pero también establece compromisos de palabra acerca de lo que se espera de él. Un cargo está formado, entonces, por estos compromisos y no por una descripción de funciones rígidas y estandarizadas.

Según Flores (1996) cuando hablamos de comunicación dentro de la organización podemos definirla así:

> La comunicación es la generación de compromisos sociales. Es escuchar las declaraciones políticas que posibilitan la existencia de una organización. Es escuchar las peticiones y las promesas específicas que constituyen el funcionamiento diario de la organización. La comunicación, el acto de escuchar, es la constitución de la organización y no una

> herramienta del individuo para el intercambio de ideas y datos (p.69).

Este concepto de comunicación la plantea no como una herramienta, sino como la capacidad concreta de escuchar y de crear lazos sociales dentro de una empresa u organización. Es a partir de estos vínculos que la compañía se constituye y funciona.

En relación a la planificación es cierto que las organizaciones desean predecir el futuro y estar siempre preparadas para enfrentarlo, disminuyendo así la incertidumbre y el riesgo que esta trae consigo. Sin embargo, las predicciones o la planificación deben plantearse de tal manera que no impidan la innovación. Es decir, que deben ser derivadas de una conversación sobre oportunidades, y contestando a la pregunta: ¿qué posibilidades podemos abrir para nosotros mismos?

Ambas clasificaciones o listados de los elementos de la organización pueden ser útiles de acuerdo a la circunstancia a la que nos enfrentemos, de tipo operativo o de tipo productivo; por lo que sería provechoso fusionarlos, y entonces diríamos que los elementos de una organización son: tamaño, interdependencia, insumos, transformación, producto, cargo, comunicación y planificación.

3.3. Tipos De Organización

La organización es un concepto muy genérico, en el que encajan muchas agrupaciones humanas. Sin embargo, se pueden identificar diferencias importantes entre unas y otras que permiten clasificarlas de acuerdo a diferentes criterios.

Se puede clasificar a las organizaciones de la siguiente manera: formal, informal y social (Blau y Scott citados en Francés, 1988).

Hablan primero de una organización formal entendiéndola como estructura preescrita, o las relaciones establecidas por los encargados del diseño. Es decir: a través de organigramas, descripción de funciones, procedimientos, entre otros. Lo que le otorga el carácter formal, es entonces, que provienen de la autoridad.

Detrás de toda organización formal surge una organización informal, en la medida en que los miembros de la misma generan sus propios vínculos y modos de relación. Y esta organización paralela termina siendo la organización operante, tanto para los objetivos formales como para los grupales.

También se reconoce una organización social, que es aquella que surge de manera espontánea, sin estar vinculada a ninguna organización formal.

Desde otra perspectiva se puede clasificar a las organizaciones, de acuerdo a cómo se relacionan con sus valores, como empresas: coercitivas, utilitarias o normativas (Römer, 1994).

En las empresas coercitivas se fuerza al personal a aceptar los valores, lo que genera una relación débil entre el patrono y el empleado.

Por otra parte están las organizaciones utilitarias, que no tienen la capacidad para forzar a sus miembros a asimilar sus valores, pero tampoco de motivarlos a hacerlo. Aquí la directiva asume que la relación de los empleados con la empresa es de provecho personal.

Por último, en las de tipo normativo existe un fuerte vínculo entre los miembros de la organización y los valores que la rigen y todos están integrados para lograr un objetivo común.

Estas categorías no son excluyentes entre sí, por ejemplo, una organización de tipo formal, puede perfectamente clasificar como una de tipo coercitivo, normativo o utilitario.

3.4. Filosofía De Gestión

3.4.1. Misión

Una empresa debe tener un norte o una meta por la que trabajar. Más allá de eso, debe saber claramente cuáles son los medios con los que pretende conseguirla y en los principios en los que van a basarse sus decisiones.

La misión es un enunciado que describe el carácter de la compañía, muestra cuales son sus prioridades. En resumen, lo que la compañía es y quiere llegar a ser, el propósito de la compañía (Garbett, 1991).

Podemos decir que la misión es la meta máxima de la compañía, su razón de ser, y la guía de todas sus acciones, resumida en una frase o párrafo.

Esta frase o párrafo debe contener: la descripción de la compañía, objetivos y principios operativos (Römer, 1994).

Como expone Garbett (1991) un ejemplo es la misión de las Industrias Venoco, que está expresada de la siguiente manera:

> Venoco, teniendo como principio guía la satisfacción de sus clientes, promueve, opera y lideriza negocios rentables propios o en asociación dentro de la industria química,

> petroquímicas, de lubricantes y sus actividades conexas orientadas al mercado nacional e internacional, valiéndose de sus méritos y capacidades y de sus ventajas competitivas reales en tecnología en recursos humanos (p.15).

Se puede extraer de este texto que existe una clara vinculación con el negocio de la química, específicamente la petroquímica. Una definición directa de su rol en la satisfacción del cliente y como líder de negocios rentables en Venezuela o en el exterior. Y finalmente, Venoco, reconoce sus ventajas competitivas y las enfoca en las áreas de tecnología y recursos humanos.

Los elementos importantes en el enunciado de la misión de una compañía son los siguientes: calidad, crecimiento, relaciones con los empleados, cliente como centro de atención, actitud competitiva, responsabilidad ante los accionistas, relaciones ante los intermediarios y el comercio, objetivos de mercadeo, participación en asuntos públicos, ética, entre otros (Garbett, 1991).

Como conclusión puede extraerse que lo importante en la redacción de una misión es que la empresa tenga claro quién es, a qué se dedica, cómo lo hace, sus principales objetivos, qué ofrece y qué la diferencia de sus competidores.

Para Garbett (1991):"El sólo hecho de imprimir y distribuir un documento no será suficiente, pero sí un

punto de partida. Los fundamentos de la misión tienen que ser reiterados y elaborados de forma continua" (p.24).

Para lograr que un concepto tan etéreo sea asimilado a la cultura de la empresa es necesario la elaboración de un plan estratégico de comunicaciones que permita alinear a los gerentes con estos preceptos básicos.

Es decir, que para que este enunciado cumpla su función de guía de las acciones de la compañía, debe haber una identificación de todos los miembros de la empresa con la misión. Para lograrlo debe trazarse un plan que involucre a todos los niveles de la organización.

La misión tiene dos comportamientos sobre la organización: el primero, le da un sentido y un propósito a la existencia de ese colectivo, y segundo, le sirve de guía para la consecución de sus objetivos. Le da a la empresa una función social, y a sus miembros una función personal frente a la corporación (Römer, 1994).

La misión le da a la empresa y sus miembros una razón de ser, una utilidad, más allá del simple beneficio económico. Le permite a la empresa sentirse parte integrante de la sociedad en la que está inmersa, y a su personal, la sensación de que sus objetivos están ligados a los de la empresa.

Para Römer (1994): "Establecer la misión de una empresa es un paso fundamental. ¿Por qué?. Es el proceso que determinará las reglas del juego de la corporación frente a la 'competencia deportiva' del resto de las corporaciones" (p.71).

La misión es entonces el norte de la empresa, el director silencioso que la conduce, siempre y cuando haya sido internalizada por toda su gente.

3.4.2. Visión

Una empresa debe tener claro la meta a alcanzar, pero además debe tener una abstracción de cuál es su fin máximo y de qué es lo que la hace seguir adelante y mantenerse en el tiempo.

Según Römer (1994): "La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que proporcionan el marco de referencia de la empresa en dos tiempos: lo que es y lo que quiere ser" (p.73).

Las estrategias y las líneas de acción de la compañía deben partir de la visión, que sirve como motor del trabajo gerencial. La visión se hace palpable en la

misión, en forma de objetivos estratégicos, que se concretan en proyectos y metas específicas (Römer, 1994).

La diferencia entre misión y visión es entonces muy sutil, la misión son las metas reales, palpables y concretas. Mientras que la visión es el ideal de la empresa, su razón de vida, a partir de la cual deviene la misión.

La visión requiere de una gerencia comprometida y que fomente la participación de todos los miembros de la organización en el logro de sus objetivos. Muy segura y capaz de enfrentar los retos y cambios del entorno en que se desenvuelve. Que crea en el talento de su recurso humano, para poder desarrollar su visión de futuro (Serna, citado en Römer, 1994).

La visión es responsabilidad de todas las personas que trabajan en una empresa, desde la directiva, hasta cada uno de los empleados. Para que tenga sentido su existencia se debe creer en ella.

La visión debe ser compartida por todos los departamentos o estratos de la empresa, pues es la diferencia entre un éxito a largo plazo y un segundo puesto asegurado (Belasco, 1992).

El objetivo de la visión es, primero desarrollar al máximo la capacidad intelectual del personal y segundo incrementar las ganancias de la empresa.

Para Senge (1992): "La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver al mundo" (p.19).

El fortalecimiento de la visión y su integración a la compañía sigue un proceso, a través del cual debe convertirse en parte de la cultura empresarial y a la vez esta cultura le añadirá valor a la visión, mediante la creación de pequeñas visiones que apoyen a la principal.

La visión debe cumplir con tres objetivos: destacar la ventajas competitivas, incentivar el deseo de alcanzar esas ventajas en todo momento y ser lo más directa y clara posible para que pueda ser la base de las decisiones gerenciales.

Si una visión está bien construida, debe ser comprensible por todos, sin ambigüedades. Si es así, debe servir de base para las decisiones más trascendentales de la empresa.

Como resume Senge (1992):

> (…) las visiones son estimulantes. Crean la chispa y la excitación que eleva una organización por encima de lo mundano … En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía de "ellos", sino la "nuestra". Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico (p.263 - 264).

La visión estimula el trabajo en equipo, creando una identidad compartida que permite que haya un cambio sustancial en los modos de relación entre los miembros de la organización, quienes comienzan a ver a la empresa como parte de ellos.

3.4.3. Valores

Como las personas, las organizaciones necesitan un marco referencial en el cual basar sus decisiones más importantes. Ese soporte son los valores, y son a ellos a los que se estudiará en este apartado.

Los valores para los autores Silicio, Casares y González se pueden conceptualizar de la siguiente manera:

> Son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. En este sentido, se puede decir que toda cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social (p.51).

Los valores representan, en resumen, normas o reglas ideales sobre las que se sostiene la cultura. Los valores dicen algo de lo que es el grupo y de lo que quiere y debe llegar a ser.

Los valores expresan una identidad, una forma de ser y de hacer las cosas; asimilarlos implica integrarse a esa identidad y vivir según las expectativas del grupo, institución o empresa.

Los valores son los que determinan las prioridades de la empresa. Los valores son entonces pautas para la acción, principios básicos que deben definir las conductas de la organización y de sus miembros.

Existen distintas categorías en las que se pueden enmarcar los valores organizacionales. Los más relevantes son: la compañía, los mercados, las operaciones internas,

el personal y las relaciones con el entorno (Pascale y Athos citados en Fernández, 1999).

La diferencia entre las categorías radica en dónde se pone énfasis. Si hablamos de la compañía se busca un sentido de pertenencia, todos deben identificarse y sentir admiración por la organización.

En los mercados el énfasis se pone en el valor de los productos o del servicio que presta, por lo que se cuidan mucho valores como: calidad, puntualidad, atención, buen servicio, entre otros.

En las operaciones internas de la compañía se pone énfasis en cosas como: costos, productividad, rendimiento, entre otros. En relación con el personal se busca proteger y desarrollar al recurso humano como factor productivo y como ser humano valioso.

Las relaciones de la compañía con su entorno tiene varios ángulos. Con respecto a la sociedad y el Estado: se hace honor a los valores, expectativas y exigencias legales comunitarias. En su relación con la cultura en la que se desenvuelve: se trata por sobre todo de ir acorde con lo que se acepta como bueno, con las creencias de la comunidad en donde opera.

Cuando ya se han definido claramente los valores que rigen la vida del grupo, se asume que, en la medida que

los miembros internalizan esos valores, el grupo o empresa logra una mejor asimilación a la vida social y a las normas ideales, eso se llama integración axiológica. Si en cambio, las relaciones del grupo se alejan de los valores colectivos aceptados estamos frente a un proceso de desintegración axiológica (Silicio et al., 1999).

Las empresas que logren una mejor integración con sus valores, estarán en mejores condiciones para alcanzar los objetivos propuestos. Pero, a la vez, serán los más intransigentes con los miembros que se salgan de la norma, lo que los pone en riesgo de caer en fundamentalismos, creando un clima institucional agobiante.

Por lo tanto, lo conveniente es tener unos valores bien definidos, pero a la vez tener cierto grado de flexibilidad que permita evolucionar y responder a los cambios del entorno.

Las organizaciones deben hacer explícitos sus valores, deben difundirlos y ser coherentes con ellos; viviendo estos valores en cada decisión u operación organizacional. Deben establecer claramente el marco axiológico que va a normar el comportamiento de los miembros de la institución y lograr que cada uno de ellos los asimile y se integre a la vida organizacional (Römer, 1994).

Las organizaciones deben hacer de los valores de la empresa una referencia inconsciente que condicione todas

las acciones de la empresa. Las compañías que consideran a sus valores como pilares, tienen características comunes que las definen: sus miembros cooperan entre sí para alcanzar un objetivo común, entrega de confianza por parte del cliente, apoyo al desarrollo personal de sus empleados, asumen su responsabilidad social, establecen relaciones informales entre sus miembros, estructura plana (horizontal) y las decisiones son colectivas, pero la responsabilidad es individual.

4. SISTEMA ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES

4.1. Cultura Organizacional

4.1.1. Conceptualización

La cultura es un concepto muy amplio, que está estrechamente ligado a lo que definimos como sociedad. La intención de este trabajo es llevar a esta definición a un ámbito mucho más reducido, como lo es la organización. Para comprenderlo mejor se irá de lo general, para luego entrar en lo específico.

Se comienza entonces con un concepto de cultura, se cita para ello a Fernández (1999) quien la define de la siguiente manera: "Cultura es el conjunto de valores y

creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural" (p.109).

Se puede decir entonces que cultura es todo lo que somos, es nuestra memoria que fija los principios a partir de los cuales vamos a actuar en cada situación.

Esta definición, el mismo autor, la traslada fácilmente al concepto de cultura organizacional, como: "(…)conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización" (p.110 - 111).

Sin embargo, este concepto sencillo es profundizado por otros autores, que le han agregado otras variables. Como puede verse en las siguientes definiciones:

Para Villafañe (1998): "(…) la cultura de un grupo, es su identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno, sobre todo aquellas influencias que han operado en el proceso de adaptación a dicho medio" (p.141).

De esta definición se pueden extraer varios elementos importantes; la cultura como la identidad y fruto de la influencia del entorno, en la socialización.

Según Garmendia (citado por Villafañe, 1998) la cultura:

> (…) podemos entenderla como la cristalización del entorno cuando la cultura es el instrumento requerido para la satisfacción de necesidades o valores y la organización se entiende como el principio básico para la consecución de esos objetivos. La cultura como elemento de cohesión y factor competitivo depende, desde esta perspectiva, de factores ambientales como el entorno institucional, el entramado sociopolítico y la estructura normativa de la organización (p.142).

Este autor agrega el papel instrumental de la cultura, como medio para la satisfacción de las necesidades de un grupo, permitiendo la cohesión que le de la ventaja competitiva necesaria para posicionarse en el entorno.

Casares y González (citado por, Siliceo et al., 1999) agregan otros elementos y dicen que: "(…) la cultura es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales" (p. 129 - 130).

Para estos autores la cultura es además la que sirve de guía para fijación y consecución de los objetivos de una organización.

Para Schein (citado por Villafañe, 1998), la cultura es:

> Un conjunto de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas … las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno (p.143).

La cultura es un grupo de principios aprendidos a lo largo de un proceso de adaptación y determina la visión que tiene la organización de lo que es y de lo que le rodea.

Finalmente según Allaire y Firsirotu (citados por, Abravanel, Allaire, Wan, Hobbs, Brian; Poupart y Simard, 1992), la cultura es un:

> (…) sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc. (p.45).

Lo clave de este último concepto es que entiende a la cultura como un sistema simbólico compartido, por todos los miembros de la organización, que le permite convivir y comunicarse sin interferencias.

Como resultado de la fusión de todos estos conceptos, las autoras (2002)sostienen que, la cultura es:

> Un sistema simbólico compartido, fruto de un proceso de socialización, que sirve de guía a la hora de fijar los objetivos de la organización y las acciones a implementar para conseguirlos. La cultura le da una identidad a la compañía, un sentido de pertenencia (cohesión), que se traduce en una visión clara de quién es y de su entorno, lo que le permite ser más competitiva.

Este concepto resume el elemento clave de una cultura empresarial, un sistema de valores compartidos, construido gracias a un proceso de socialización y cuya función es servir de guía en la toma de decisiones, construir una identidad y apoyar la competitividad de la empresa.

4.1.2. Esquema conceptual

Se dijo que la cultura es un sistema, y todo sistema está integrado por unas partes que correctamente engranadas, funcionan para un todo.

El sistema cultural de una organización tiene tres componentes íntimamente ligados: un sistema socio-estructural, un sistema cultural y los empleados particulares (Abravanel et al., 1992)

Un sistema socio-estructural, está formado por las relaciones entre la estructura formal, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización.

Por otro lado, un sistema cultural, es la fusión de los aspectos expresivos y afectivos de la empresa en un sistema de significados colectivos, es decir, en sus recursos simbólicos: mitos, ideologías y valores.

Por último, los empleados particulares, con personalidad propia, con un cúmulo de experiencias y talentos, que según su posición dentro de la organización, pueden contribuir a su construcción.

La relación entre el sistema socio-estructural y el sistema cultural es de apoyo, pero sumamente compleja e incluso puede llegar a ser fuente de tensión y presión cuando se presentan cambios en el entorno. En teoría el sistema cultural y el socio-estructural deberían desarrollarse de forma armoniosa, el primero justificando al segundo y el segundo como sostén del primero.

4.1.3. Elementos de la cultura organizacional

El producto del sistema cultural está conformado a su vez por una serie de elementos que le dan solidez y la hacen palpable.

La tradición de las ciencias sociales señala como elementos constitutivos de la cultura organizacional: las técnicas, el código simbólico, los modelos de la realidad y el mundo normativo (Lucas, 1997).

Las técnicas son el uso del conocimiento de la realidad de la empresa (know how), el código simbólico es el que se plasma en el lenguaje, los elementos característicos de la organización. Los modelos de la realidad, son los principios básicos que regulan las conductas de la organización y el mundo normativo, son los valores, las reglas, las sanciones y otros.

Sin embargo, en los últimos años otros autores le han agregado otros elementos de acuerdo a su observación personal. Incluyen como componentes de la cultura: valores, héroes, ritos y redes de trabajo de la comunicación cultural (Kreps, 1995).

Entendiendo valores como la filosofía y creencias comunes, que ayudan a la integración de los miembros de la organización y al héroe como al miembro que personifica a esos valores. Los ritos son las ceremonias que celebran

esos valores y los reafirman; y finalmente, las redes de trabajo de la comunicación cultural, son los canales informales que permiten el adoctrinamiento de los miembros de la organización.

Todas las clasificaciones son válidas tanto las de la vieja escuela como la de la nueva, solo que la primera hace hincapié en lo formal y tangible, mientras que las más modernas se centran en los valores, es decir, en la fuente de lo formal y lo tangible.

4.1.4. Funciones de la cultura organizacional

La pregunta que se busca responder en este apartado es, para qué sirve la cultura corporativa. La intención es determinar la razón por la que es importante para el desarrollo de una empresa, la conformación y análisis de su propia cultura.

Esta es la misma pregunta que se hace Villafañe (1998), y la responde de la siguiente manera: "Desde mi punto de vista, tres son las funciones de carácter general, que satisface la cultura en la organización: (a) Adaptación, (b) Cohesión e (c) Implicación" (p.145).

Adaptación en cuanto que la cultura favorece al consenso en torno a la misión de la compañía, que es la base del proyecto empresarial. La función de cohesión, es la que le da sentido de pertenencia al grupo, a través de

una serie de valores compartidos, que generan mecanismos de identificación que redundarán en un mejor funcionamiento de la empresa. Por último, la implicación de la persona en la organización, permite que exista una coherencia entre los objetivos personales y los de la empresa.

4.1.5. Tipos de cultura organizacional

Las culturas corporativas son muy diversas, ninguna empresa es igual a otra. Los modos de ser y de hacer de sus miembros la hacen única e irrepetible. Sin embargo, es posible construir categorías partiendo de los puntos coincidentes entre unas y otras.

Se clasificará a los tipos de cultura organizacional partiendo de cuatro criterios: la ideología de la organización, desarrollo empresarial, la dinámica de la cultura y la relación con el entorno (Villafañe, 1998).

La ideología de la organización, entendiéndola como la manera en que la compañía se adapta a las contingencias, a partir de cuatro paradigmas: cultura de poder, cultura de la función, cultura de la tarea y cultura de la persona.

El primero, cultura del poder, es la cultura de los elegidos. Entre sus principales características se encuentran:

Su estructura de tela de araña, una cultura centralista que genera una red de influencias que toma todas las decisiones. Son culturas fuertes, orgullosas y de respuestas rápidas y eficaces. El modelo de trabajo es la unidad, pero los individuos que no funcionan son rápida y fácilmente sustituidos. El dinero simboliza el éxito.

Por su parte, la cultura de la función, se enfoca en el rol, permite visualizar fácilmente donde se estará de aquí a diez años. Sus características fundamentales son las siguientes:

Una estructura de templo griego; como principales valores defiende la racionalidad y la lógica. Cultura burocrática y estereotipada, los cargos son más importantes que los individuos. Su modelo de trabajo; el flujo y la copia. Pone énfasis en la organización y la planificación de las actividades, para un mejor control de todas las variables. El mayor incentivo es el aumento de la autoridad.

La cultura de la tarea, por su parte, es la cultura del proyecto. Se caracteriza por:

Una estructura de red, se basa en el trabajo concreto, es decir, en proyectos. Cree en la experiencia como única fuente de poder. Fuerte cultura de equipo. Flexible y adaptable, alta movilidad y especialización. Remuneración por resultados.

Por último, la cultura de la persona enfatiza el papel del individuo, y sus rasgos generales son:

La estructura de constelación, donde el individuo es el centro del sistema. En este tipo de cultura existe muy poca planificación, por lo que se hace poco controlable. La relación es personal entre el dirigente y sus subordinados. Su máximo valor es la libertad y su expresión por excelencia, el tiempo libre.

El segundo criterio es el desarrollo empresarial, que identifica un determinado enfoque cultural con una etapa del desarrollo de la empresa. Según Villafañe (1998) la cultura desempeña diferentes funciones en cada estadio de la evolución de una empresa.

En el enfoque primario, se da gran importancia a los valores compartidos, como los que cumplen la función de dirigir al grupo (compañía) y orientar a los miembros en sus tareas diarias. Estos valores, que deben ser: inequívocos y conocidos por todos, pueden resumirse en: compromiso con la calidad, sensualidad, una gestión itinerante, otorgar importancia a las historias y orientación simbólica de la dirección.

El enfoque racional es para organizaciones que se han desarrollado un poco más y necesitan estabilidad y definir una estrategia. Siguen existiendo los valores compartidos, pero estos se han sedimentado y ya no son visibles.

Por su parte, el enfoque evolutivo tiene como fundamento el desarrollo del individuo, las organizaciones, sus miembros, sus productos, sus mercados, entre otros, está sujeto a las mismas leyes que la estructura. Este desarrollo pasa por ciertas etapas, estas son las siguientes: iniciación, consolidación, renovación y transformación.

En la iniciación se entremezclan la empresa y sus miembros (cultura primaria). La consolidación es cuando comienza la especialización, la división de funciones, se hace presente una jerarquía, se construye una estructura (cultura racional).

En la renovación se exige una coherente interrelación entre la organización y sus miembros y una conciencia del proceso evolutivo por el que transitan (cultura evolutiva). Y ya al final, la transformación como el retorno a las raíces, pero con una visión mucho mas consciente y trascendente (cultura metafísica).

Avanzando podemos hablar del enfoque metafísico que busca generar energía (sinergia) a partir del descubrimiento y desarrollo del verdadero espíritu de la empresa.

El tercer criterio de análisis es la dinámica de la cultura, en función de las características de cada organización y sus practicas culturales, lo que ayuda a dividirlas de la siguiente manera: cultura fuerte, débil,

concentrada, fragmentada, con tendencia al cierre o a la apertura, autónoma o refleja (Etkin y Schvarstein citado en Villafañe, 1998).

Una cultura fuerte es aquella que posee gran cantidad de valores compartidos, muy bien arraigados, que le permite orientar a sus miembros y crear rituales propios. En contraposición, una cultura débil posee pocos valores compartidos, mal arraigados, que no le permiten orientar a sus miembros y carecen de rituales propios.

Hablamos de cultura concentrada cuando la mayor parte de los grupos que conforman la organización comparten la cultura y las decisiones están bien centralizadas. La cultura fragmentada, está formada por una serie de subculturas, que no comparten los valores culturales entre si y las decisiones están descentralizadas.

Una cultura con tendencia al cierre es una cultura poco influenciable por los cambios en el entorno. En cambio, una cultura con tendencia a la apertura es una cultura con un alto grado de permeabilidad frente a los cambios del entorno.

Las organizaciones con una cultura autónoma poseen gran singularidad en sus rasgos o pautas culturales, suelen ser empresas líderes que se convierten en un patrón a imitar. En contraparte, una cultura refleja tiende a imitar patrones y pautas culturales de otras.

Entrando en el último criterio, la relación con el entorno, podemos decir que el ambiente externo actúa como una especie de "membrana osmótica" sobre la cultura de la empresa, permitiendo o impidiendo el intercambio de información. Se puede clasificar a las organizaciones en relación a este punto, partiendo de los siguientes ejes: apertura al entorno / aislamiento, innovación y cambio / orden y disciplina (Burke citado en Villafañe, 1998).

La clasificación que el autor plantea basándose en la mentalidad que predomina dentro de una determinada empresa, es la siguiente:

Mentalidad narcisista, una mentalidad aislacionista, que defiende las normas establecidas, valora la supervivencia, rechaza la acusación y el cambio.

Mentalidad Tribal, que cuida el orden interno, respeta las jerarquías, es conformista, respeta la pirámide profesional y es puritana en su gestión.

Mentalidad exploratoria, es decir, agresiva, competitiva, que valora la voluntad personal, la iniciativa, la autonomía y las relaciones.

Mentalidad amplificadora, que le da gran importancia al proyecto de la empresa, busca la diferenciación, la innovación y las soluciones globales, e incentiva el espíritu de aventura.

Este análisis tan detallado de la cultura organizacional y su clasificación, permite encajar cualquier empresa en una o varias de las categorías y comprender mejor sus modos de ser y de actuar.

4.1.6. Manifestaciones culturales en la organización

La cultura organizacional puede expresarse de distintas maneras. Estas manifestaciones dejan al descubierto posturas y lo que la empresa es como grupo humano.

Las manifestaciones culturales dentro de una empresa pueden clasificarse de la siguiente forma: conceptual simbólica, conductuales, estructurales y materiales (Fernández, 1999).

Las manifestaciones del tipo conductual simbólico, incluyen en la filosofía de gestión de la empresa, su aparato simbólico y sus mitos. Las conductuales, están conformadas por el lenguaje verbal y no verbal, los ritos y las formas de interacción entre sus miembros.

Por otra parte, las manifestaciones estructurales comprenden las políticas y los procedimientos, la jerarquía interna y estructura de poder. Las materiales están integradas por la tecnología, infraestructura, mobiliario y equipo con el que cuenta la empresa.

En conclusión, todas las acciones de una empresa son reflejo de su cultura y es posible encajarla en alguna de las clasificaciones de manifestaciones culturales explicadas anteriormente.

4.2. Planificación Estratégica

4.2.1. Conceptualización

Como introducción al tema de la planificación estratégica, conviene clasificar cuál es el origen de la estrategia, antes de convertirse en método gerencial y como ha sido su evolución hasta llegar al concepto actual.

Comencemos por el principio, la palabra estrategia tiene su origen en el campo militar, es decir, es tan antigua como la guerra. Proviene del verbo griego stategos que significa, planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos (Vanegas, s/f).

Pero esta palabra ha llegado a abarcar cualquier actividad humana que busque la consecución de determinadas metas, y para ello deba solventar algunos obstáculos. Actualmente es definida por el Diccionario de la Real Academia Española de la siguiente manera: "Arte, traza para dirigir un asunto; y en un proceso regulable, el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento" (citado en Elías et al., 1998, p.97).

Esta es la acepción que nos interesa tomar en cuenta para nuestro estudio, pues nos permitirá hacer la conexión de esta palabra con el mundo de los negocios.

Los primeros teóricos que ligaron el concepto de estrategia con el mundo empresarial fueron: Von Neuman y Morgensterg (citado en Vanegas, s/f), en su libro "la Teoría del Juego", donde la definen como: "una serie de actos que ejecuta una empresa, lo cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta" (s/p).

Es a partir de aquí que comenzamos a evolucionar hacia una concepción de estrategia como herramienta gerencial. Pues se concibe como un plan con miras a un fin.

La primera definición moderna de estrategia la dio Alfred Chardler (citado en Vanegas, s/f): "elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (s/p).

Desde entonces hasta ahora el concepto ha venido evolucionando, pasando desde la planeación total hasta lo que hoy llaman gerencia o planificación estratégica, que es donde nos conviene detenernos.

Qué es planear, simplemente definir propósitos (Scheinsohn, 1997). Y profundizando un poco el concepto el Banco Interamericano de Desarrollo afirma: "Planificar

significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada" (Vanegas, s/f).

Se entiende al plan como una acción que contempla posibles escenarios futuros y le permite a la empresa u organización prepararse para enfrentarlos de la mejor manera posible.

Conjugando los dos conceptos Villafañe (1998), concluye que un plan estratégico es: "el instrumento para el desarrollo de una estrategia, orientado según el modelo de gestión que define el proyecto empresarial y contiene las directrices concretas para la acción (procedimiento, entorno y tiempo)" (p.339).

Con esta definición se comulga, entendiendo el proyecto empresarial como la filosofía de gestión de la empresa (misión, visión, valores), de la que se habla en un capítulo anterior, y a las líneas de acción, como las variables a tomar en cuenta a la hora de construir un plan.

Para el desarrollo o planificación de una estrategia de negocios deben tomarse en cuentan ciertos principios, que pueden resumirse en: una estrategia debe preceder a la acción, disponer del terreno y los recursos idóneos para su aplicación, enfocar estos recursos a la consecución de los objetivos, es decir, cero dispersión, calcular los riesgos, y por último, una estrategia tiene

que ser flexible para que pueda adaptarse a cambios durante su aplicación (Elías et al., 1998).

Las cosas que se deben tomar en cuenta para que la planificación tenga sus frutos son: contar con los recursos, el apoyo de los miembros de la organización, evitar la dispersión de los recursos, tomar en cuenta los riegos y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

4.2.2. Tipos de estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, dependiendo de la organización, de sus objetivos particulares y de otras muchas variables. Estas variables permiten clasificarlas de acuerdo a diferentes criterios, entre otros el tiempo.

Los planes estratégicos se pueden clasificar de acuerdo al elemento tiempo en: planeamiento a largo, a mediano y a corto plazo (Scheinsohn, 1997).

Una estrategia a largo plazo recoge un período de cinco a diez años, lo que produce que sea un tanto imprecisa, pero permite construir líneas de acción y tener visión de futuro.

Un plan a mediano plazo fija acciones para un período de tres a cinco años. Mientras que a corto plazo hablamos de un lapso de uno a dos años.

Todos estos tipos de estrategias son importantes, y deben conjugarse de tal manera que se mantenga la coherencia y cada uno regule ciertas partes del negocio. Entendiendo que ciertas actividades de la empresa requieren de una aplicación inmediata, mientras que otras necesitan, por el contrario, paciencia y constancia para recoger sus frutos.

4.2.3. Fases para la elaboración de un plan estratégico

La elaboración de un plan estratégico no es un proceso sencillo. Debe ser diseñado sin dejar de lado ninguna variable y partiendo de un análisis previo. Su diseño debe seguir una serie de fases.

El método para la construcción de una estrategia debe seguir dos pasos claves: el diseño de la estrategia y su posterior aplicación (Elías y Mascaray, 1998).

En la fase de diseño de la estrategia se define qué se va a hacer y cómo se logrará. Para contestar a estás preguntas básicas se sigue el procedimiento que se explica a continuación.

Primero se realiza un estudio profundo del problema a afrontar y de su entorno inmediato. Se definen los objetivos de manera coherente con la filosofía de la empresa. Se construye una hipótesis para la solución del problema. Se analizan todas las salidas estratégicas posibles, sus pro y sus contras. Y por último, se establece qué estamos dispuestos a arriesgar.

El paso definitivo es la construcción de la estrategia, que consiste en conjugar toda la información recogida en los pasos anteriores en un plan que se adapte a las necesidades particulares de la empresa. Elaborando un diagrama del sistema que represente gráficamente el proceso de generación del problema y la solución planteada.

Para que un plan tenga sentido debe llevarse a la práctica, y es en su aplicación donde se probará realmente su eficacia. Los pasos que se deben seguir para aplicar una estrategia son: programación de las acciones, prueba piloto de la hipótesis, ejecución de los planes de acción, seguimiento y control, y finalmente, evaluación (Elias y Mascaray, 1998).

La programación ordenará las acciones a realizar, los medios a utilizar para tal fin, las personas responsables de su ejecución y cuándo se llevaran a cabo. Luego de esto es importante verificar la hipótesis a través de una prueba piloto.

La ejecución consiste en la puesta en práctica de lo programado. Para ser exitosa esta fase requiere mucho detalle en la preparación y flexibilidad en su aplicación, para adaptarse a cambios que se presenten sobre la marcha.

No menos importante es llevar un seguimiento de estas acciones y sus resultados, para en caso de ser necesario, aplicar los correctivos pertinentes a tiempo y contribuir al logro de los objetivos propuestos.

Por último es conveniente, una vez aplicada la estrategia, realizar una evaluación y análisis de los logros obtenidos. Determinando la eficacia global del plan y en caso de que no se haya alcanzado algunos de los objetivos iniciales, identificar las causas para no repetirlas en el futuro.

4.3. Variables Organizacionales

4.3.1. Estructura

Desde un punto de vista general podemos entender el concepto de estructura como el engranaje u ordenación de las partes de un todo. Profundizando un poco más y buscando la relación de este concepto con el mundo organizacional se

puede entonces hablar de un definición de estructura organizacional.

Para Blau (citado por Hall, 1983), la estructura organizacional puede ser definida como: "la distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influencian el papel de ellas en sus relaciones" (p.52).

Esta definición nos plantea que estructura tiene que ver con división del trabajo, quién hace qué, agregando además que existen niveles, jerarquías en los cargos que desempeña cada miembro de una organización.

Agregando la variable relacionada con el comportamiento, Gibson (1983), define estructura organizacional como:"Pautas que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo" (p. 529).

Se incorpora otro elemento que es el comportamiento de los miembros de la organización, como producto de la aplicación de un determinada estructura.

Una empresa para construir o diseñar una estructura coherente, debe tomar una serie de decisiones y actos desde su directiva. Este proceso puede hacerse de forma implícita

o explícita, y a través de uno o varios delegados (Gibson, 1983).

Lo primero es dividir el trabajo o las actividades de acuerdo a las responsabilidades y el grado de especialización que requieran. Segundo la departamentalización o la constitución de los equipos de trabajo y tercero, la definición del intervalo de control, cuántas personas van a responder ante cada superior. Por último, distribuir la autoridad, es decir, la posibilidad de tomar decisiones sin pedir autorización y de exigir obediencia a otros.

El diseño de la estructura y sus fases están estrechamente relacionadas con lo que llamamos dimensiones de la estructura, que en la práctica son tres: formalización, centralización y complejidad (Walsh y Dewar citado por Gibson, 1983).

La formalización es la medida en que la empresa basa sus conductas en normas y procesos establecidos. Y es el resultado de una gran especialización en el personal, alto nivel de delegación de autoridad, activación de departamentos funcionales y un extenso intervalo de control.

Por su parte, la centralización es la capacidad para delegar autoridad que tenga la directiva de una empresa. Mientras mayor sea la especialización, menor la delegación de autoridad, mayor el uso de los departamentos

funcionales y mayor será el número de personas controladas por cada dirigente; mayor será la centralización.

La complejidad es la cantidad de puestos de trabajo y rangos de autoridad que hay dentro de una organización. Cuanto más especialización, mayor delegación de autoridad, mayor uso de los departamentos y menos empleados controlará cada dirigente; mayor será la complejidad organizacional.

Es decir que son muchos los cruces que se pueden hacer a partir de estas variables y por tanto también los tipos de estructura posible, lo importante es que esta se adapte a cada caso en particular.

La funciones que cumple la estructura dentro de la organización, son básicamente tres: alcanzar los objetivos organizacionales, minimizar la incidencia de las diferencias individuales dentro de la organización y garantizar la adaptación de los miembros a las exigencias de la empresa (Hall, 1983).

En conclusión lo que busca la estructura es colaborar en el alcance de los objetivos empresariales, fortalecer las relaciones entre los miembros y finalmente regularlas.

4.3.2. Gente

En este apartado nos vamos a referir a gente como el conjunto de personas que trabajan en una organización. En otras palabras al recurso humano con el que cuenta la empresa para su funcionamiento.

El recurso humano sin duda es un activo importante de la compañía, por lo que debe ser manejado con mucho interés y cuidado. Es por esto que, cómo reclutar personal, seleccionarlo, entrenarlo, socializarlo y asignarle un cargo en el que sea eficiente, es una de las mayores preocupaciones de una organización (Schein, 1982).

Es por eso que la empresa debe contar con un plan eficiente dentro de su departamento de recursos humanos que le permita lograr un proceso de reclutamiento efectivo y posteriormente una adaptación y entrenamiento rápido.

Existen tres datos básicos a considerar en el proceso de reclutamiento y selección del personal: si la persona está calificada o no para el cargo, su capacidad de adaptación a la cultura de la empresa y su potencial para desarrollarse dentro de la organización (Peppard Y Rowland, 1995).

Se debe seleccionar a las personas no sólo por su capacidad intelectual o su currículo, sino que debe tenerse en cuenta: cuán tolerante puede ser y cuáles son sus

valores culturales y en qué medida estos son contrarios a los de la empresa.

Al personal que forma parte de la empresa hay que mantenerlo motivado para que siga agregando valor a la compañía. Muchas organizaciones están implementando sistemas de incentivos y pagos más flexibles. En base a trabajo en equipo, enfoque al cliente, calidad y crecimiento.

Para el desarrollo del potencial de ese personal motivado, la empresa debe invertir en su capacitación. Esta preparación debe pasar por varios niveles: programas de capacitación, capacitación sobre la marcha, asignación de puestos de trabajo, avances profesionales. Los fines de esta preparación pueden ser adquisición de conocimientos, inducir comportamientos o simplemente concienciar (Peppard Y Rowland, 1995).

Es actualmente que las empresas han comprendido que la capacitación de su recurso humano es una inversión, que le va a otorgar beneficios a mediano y largo plazo. En base a esto han empezado a desarrollar planes que vengan en esta dirección.

Los recursos humanos no deben gerenciarse al azar, es decir, debe existir un estrategia de personal. Esta estrategia suele estar segmentada en: gerentes, profesionales, empleados y obreros. La estrategia será

distinta según se trate de negocios pioneros, en expansión rápida o que buscan dominio de mercado (Francés, 2001).

Los pioneros son aquellos que están tratando de crear un mercado, su estrategia debe ser: reclutar talento profesional, empleados creativos y emprendedores; evaluar de forma flexible y según resultados; incentivarlos con su salario y participaciones de capital.

Los negocios de expansión rápida son los que han logrado introducir un nuevo concepto y tienen recursos para crecer con la demanda. Su estrategia de recursos humanos debería consistir en: seleccionar personal con una mezcla de habilidades, especialistas orientados a la acción; evaluar de forma flexible y en base a crecimiento y motivar a través de bonos por crecimiento y desempeño.

Los negocios que buscan dominio de mercado son los que tratan de utilizar sus recursos para explotar negocios ya introducidos por otros. Su estrategia de personal debería basarse en: estimular la promoción y movilidad interna, evaluar por utilidad e ingresos alcanzados y motivar con bonos para obtener utilidades elevadas.

Los recursos humanos son el medio por el que se viven los procesos. Sus tareas tienen doble dimensión: hacer y mejorar. Mejorar a través de la capacitación y la experiencia dentro de la empresa. Para que la organización sea eficaz, su personal debe serlo también. La manera de lograr esto es que todos los factores: reclutamiento,

capacitación e incentivo se complementen con las necesidades de la estrategia empresarial (Peppard Y Rowland, 1995).

Por tanto, una empresa se mueve gracias al motor de su personal. Por ello es importante cuidar ese activo y mantenerlo siempre motivado y a la altura de los cambios tecnológicos.

4.3.3. Tecnología

El avance vertiginoso de la tecnología, en el siglo pasado y en el que comienza, ha definido muchos de los cambios en las estrategias empresariales. A las empresas les ha tocado adaptarse rápidamente al nuevo paradigma tecnológico.

Las unidades tecnológicas son el conjunto de habilidades, técnicas y equipos necesarios para cada una de las actividades y procesos de la cadena de valor de la empresa (Francés, 2001).

Lo más importante es la forma en que se integra esa tecnología con otros elementos del negocio como las estrategias, el personal, los procesos.

Si las empresas no ajustan primero sus procesos, superpondrán capa sobre capa de tecnología, sin obtener beneficio alguno (Andersen Consulting, 1991).

La tecnología en conclusión es un medio y no un fin. No podemos esperar que la tecnología solucione mágicamente todos los problemas de la empresa, debemos entenderla como una variable más dentro de un sistema.

Es por eso que se debe evaluar constantemente si la tecnología apoya el logro de las ventajas competitivas, en cada momento de la cadena de producción. La ventaja competitiva que hoy se puede mantener, es la capacidad de ser flexibles y adaptarse a los cambios con suficiente rapidez (Francés, 2001).

La gerencia de tecnología debe evaluar las fortalezas y debilidades tecnológicas de la empresa frente a sus competidores y viceversa. Así como estar al pendiente del desarrollo tecnológico a nivel mundial.

Una estrategia tecnológica debe seguir cuatro fases: inteligencia tecnológica, introducción de nuevas tecnologías, adquisición de tecnología, formular estrategia horizontal de tecnología (Francés, 2001).

La inteligencia tecnológica consiste en recoger información sobre el presente y las tendencias futuras del sector, analizando las capacidades de la empresa desde el punto de vista tecnológico y la situación de sus competidores más cercanos.

La introducción de nuevas tecnologías comprende decidir si ser líder de mercado o seguidores en el proceso de implementación tecnológica, evaluando sus riesgos y beneficios.

Adquisición de tecnología, en esta etapa se analizan las opciones tecnológicas disponibles en el mercado, para seleccionar la que más se adapte a las necesidades particulares.

Formular una estrategia horizontal de tecnología. Implica identificar y explotar las relaciones tecnológicas entre negocios.

El manejo de la tecnología es un proceso delicado, pues hay que analizar muchas variables. No siempre es bueno introducir nueva tecnología y para hacerlo hace falta preparar a la empresa para el cambio que esto significa en sus estrategias de trabajo. Por lo tanto, como se afirma en el libro de Andersen Consulting (1991): "No llegará primero el que más compre sino el que aplique mejor" (p. 17).

Por tanto, la tecnología no es un valor agregado en sí mismo, es simplemente una herramienta, que bien empleada facilita los procesos de negocios. En consecuencia apoya la competitividad y disminuye los costos de producción.

4.3.4. Procesos

Entender de que se tratan los procesos empresariales, es el objetivo de este apartado. Sumado a ello se busca comprender su finalidad y su evolución.

Un proceso, según el diccionario, es "una acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones" (citado en Peppard Y Rowland, 1995, p. 6).

En resumen, un proceso son una serie de pasos que conducen a un objetivo, luego de una acción coordinada y previamente planificada por la directiva encargada.

Todo proceso tiene una entrada y una salida. Se recibe un insumo y a través de una serie de tareas se transforma, transfiere o vigila, hasta que sale convertido en producto.

Estos procesos pueden tener un corto o gran alcance dentro de la organización, dependiendo de las funciones o departamentos que abarque. Podemos clasificar a los procesos de gran alcance en tres conjuntos básicos:

estratégicos, operacionales y de apoyo (Peppard Y Rowland, 1995).

Los procesos estratégicos son los que sirven para la planificación a futuro de la organización. Los operacionales son los procesos por medio de los cuales la empresa desarrolla sus actividades diarias. Por último los de apoyo son los que permiten llevar a cabo con éxito los dos anteriores.

Vigilar la eficiencia de los procesos y asegurarse de que sean lo más simple posible para generar una mayor productividad, debe ser una preocupación gerencial básica.

Eliminar pasos innecesarios dentro de los procesos significa brindar más calidad, en menor tiempo y a un costo más bajo. Por lo que no se debe continuar con procesos poco eficientes por el simple hecho de que siempre se ha hecho así (Peppard Y Rowland, 1995).

Para lograr la alineación de los esfuerzos funcionales y lograr así satisfacer las necesidades del cliente se debe romper el paradigma en torno a los viejos procesos. El reto propuesto por este paradigma es crear una organización capaz de responder efectivamente a los continuos cambios de su entorno.

4.4. Identidad Corporativa

4.4.1. Conceptualización

Entrando en lo que define a la empresa, la identifica; y en la forma en que esta lo comunica hacia adentro y hacia fuera; se encuentra el término identidad.

Comenzando por la raíz del término se puede decir que identidad proviene del latín identitas, es decir, lo mismo. Lo único e idéntico, la unicidad y la mismidad de cada cosa. La identidad es el ser, su esencia, su materialidad, su entidad, que lo hace único. Esto podría resumirse en una ecuación: identidad: ente + entidad = sí mismo (Costa, 1989).

Por lo tanto identidad es todo lo que define a alguien o a algo, sus características básicas que lo diferencian del resto y lo hacen identificable.

Trasladando este concepto a las organizaciones se puede decir que la identidad corporativa es, como afirma Ollins (citado en Van Riel, 1997): "la manifestación tangible de la personalidad de una empresa. Es la identidad refleja y proyecta la personalidad real de la empresa" (p.31).

Pero esta definición puede profundizarse mucho más, pues la identidad dentro de la organización se torna en herramienta comunicativa.

Antonoff (citado en Van Riel, 1997) lo confirma diciendo que:

> La identidad corporativa es la suma de todos los métodos de representación que utiliza una empresa para presentarse a sí misma a los empleados, clientes, proveedores de capital, y al público. Según las unidades organizativas, la identidad corporativa es la suma de todos los métodos típicos y armonizados de diseño, cultura y comunicación (p.31).

Los elementos constitutivos de la identidad como son la cultura, la comunicación y el diseño, pero estos no son los únicos, también se debe tomar en cuenta la historia de la empresa, sus creencias, su filosofía, la tecnología que maneja, sus dueños, su recurso humano, su ética, y sus estrategias de trabajo (Römer, 1994).

Todos estos elementos que conjugados constituyen la personalidad de la empresa, se proyectan hacia los públicos externos de la organización permitiendo que estos la conozcan.

En palabras de Tejada (citado en Römer, 1994): la identidad de la organización es "su personalidad trascendente en el sentido que proyecta más allá de la inminencia organizativa hacia el entorno en que la empresa

desarrolla su actividad sea este interno o externo" (p.102).

La identidad es también una forma de diferenciarse del resto, como decíamos al principio, de hacerse únicos. La identidad es la suma de las características distintivas de la empresa.

En resumen el concepto que mejor engloba todas estás variables, es el defendido por Birkigt y Stadler (citados en Van Riel, 1997):

> Identidad corporativa es la autopresentación y el comportamiento de una empresa, a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa (p.31).

En palabras simples podría decirse que la identidad corporativa es la carta de presentación de la empresa frente a todos sus públicos y que se sustenta en su filosofía de gestión, para contribuir al logro de los objetivos estratégicos (Las autoras, 2002).

4.4.2. Funciones

La identidad dentro de una empresa es de vital importancia, y cumple variedad de funciones que contribuyen al desenvolvimiento exitoso de la organización.

Como un valor de la identidad podría citarse que le permite a la compañía presentarse de una manera clara y comprensible, y como consecuencia lograr la confianza de sus públicos objetivos (Römer, 1994).

Funciona, además, como una herramienta para simbolizar los valores de la empresa para que puedan ser asimilados por los miembros de la organización, creando un sentimiento de pertenencia. Sirve también como un sello distintivo que permite a la empresa diferenciarse de sus competidores.

Podemos decir que la identidad es la que fortalece los vínculos de una empresa con sus públicos, tanto internos como externos, y que a la vez la diferencia de las empresas de la competencia.

4.4.3. Identidad Visual

La personalidad de la empresa se manifiesta de diversas maneras. Una de ellas es tangible y otra

abstracta. La que compete a la investigación es la primera y se llama identidad visual.

Para Villafañe (1998): "La identidad visual de la empresa es un instrumento de configuración de la personalidad de la empresa … es la más tangible, la más fácilmente programable (…)" (p.115).

Es aquel tipo de identidad que se puede ver reflejada en un logotipo, en un color, que se decide va a representar a determinada organización, y que debe reflejarla.

Una identidad visual debe ser de carácter normativo e integrador. Normativo porque debe ser homogénea y aplicada en cualquier soporte e integrador pues debe lograr que en ella confluyan armónicamente todos los elementos importantes que estructuran una empresa. Partiendo de esta columna vertebral, se debe construir una identidad visual basándose en cuatro principios básicos: simbólico, estructural, sinérgico y universal (Villafañe, 1998).

Simbólico porque debe mostrar la relación que existe entre la empresa y su identidad. En resumen es la traducción simbólica de los rasgos más importantes de la identidad.

Estructural supone elegir la identidades visuales más simples. Es este principio el que debe presidir el desarrollo del programa en general.

Sinérgico, pues se debe buscar la sinergia o la integración activa de todas la partes del programa de identidad. Tanto entre cultura e identidad como entre comunicación e identidad.

Universal, exige diseñar conscientes de que una identidad debe ser duradera, y no sustentada en situaciones coyunturales, además debe poder adaptarse a cualquier soporte y lugar geográfico, por lo que no debe ser localista.

Cada empresa decide también de qué manera manejar su identidad visual, existen tres maneras tipificadas de hacerlo: monolítica, de respaldo y de marcas (Ollins citado en Van Riel, 1997).

Monolítica es cuando la organización elige usar un estilo único en todas sus manifestaciones. Generalmente estas son empresas de gran crecimiento orgánico, orientadas hacia calidad en los productos, pertenecientes a un sector poco diversificado y líder de mercado. Un ejemplo son IBM y BMW.

De respaldo, es cuando se forma un grupo de compañías sustentadas en la identidad de un grupo. Son

organizaciones caracterizadas por crecer a través de absorciones o adquisiciones y que incursionan en diversos sectores. Un claro ejemplo es General Motors.

De marcas, cuando la organización opera un grupo de marcas que son independientes en su identidad visual de la casa matriz. La estrategia de estas empresas es la competitividad de los productos de forma independiente. Operan de esta manera compañías como Procter & Gamble o Unilever.

4.4.4. Metodología para el diseño de la identidad visual

La metodología que se va a presentar como base para el desarrollo de un programa de identidad visual corporativa, es una entre tantas que existen, pero también una de las más completas.

Este método es el planteado por Villafañe (1998) y consta de dos etapas fundamentales: análisis de la imagen de la compañía en cuanto a su identidad visual y configuración de la personalidad corporativa en cuanto a su identidad visual.

La primera etapa comienza por definir claramente los objetivos que se pretenden conseguir a través de esa identidad visual. La determinación de estos objetivos, que

no deben superar los tres o cuatro, se hace en base a cuatro criterios: selectividad (no todos los objetivos son igual de importantes), jerarquía (entre los principales objetivos hay algunos que dominan), compatibilidad y armonía.

Lo que sigue es la determinación de en qué estado se encuentra la empresa. Si se trata de una organización en proceso de creación, si por el contrario se trata de una compañía con una identidad obsoleta, de una identidad desvinculada de la realidad institucional o en el peor de los casos, entidades con una imagen negativa.

Como tercer paso debemos evaluar la evolución de la identidad visual de la empresa a lo largo del tiempo, para que la nueva identidad adquiera una dimensión histórica. Elementos importantes a tomar en cuenta en esta evaluación son: formas estructurales, colores, estilo visual y si prevalece el logotipo o el símbolo.

Por último, no puede faltar un análisis del entorno. Conocer cuál es el estilo en cuanto a identidad visual que mantienen las empresas del sector y a partir de ahí decidir cuál es la mejor estrategia: seguir el patrón o salirse del montón.

La segunda etapa, que es la parte aplicada del proceso comienza por la selección de los atributos corporativos, estos valores de la empresa deben ser el sustento de la personalidad de la organización.

Luego se pasa a aplicar un cuestionario que nos ayude a seleccionar el nombre corporativo. Este debe contener un listado de las posibles denominaciones y debe aplicársele a por lo menos quince personas.

Un nombre corporativo puede ser: descriptivo de la actividad de la empresa; toponímico, que ubica a la institución geográficamente; contractivo, cuando se trata de siglas, acrónimos o sinéresis; simbólicos, que nace del nombre de una cosa o animal y por último; patronímico cuando tiene relación con apellido familiar o un personaje histórico dentro de la compañía.

Posteriormente viene la traducción de toda la información recogida a imágenes visuales. La relación entre la imágenes y la empresa como realidad, puede ser: analógica, alegórica, lógica, emblemática, simbólica o convencional.

Una vez construido el logotipo se comprueba su efectividad y coherencia a través de las siguientes variables: si resiste la ampliación o reducción, el movimiento o el enmascaramiento, y finalmente, cuál es su índice de recordación.

Para finalizar es muy importante la elaboración de un manual de normas de identidad visual, que permita el control en el uso correcto de la misma.

4.4.5. Identidad conceptual

Se habla de que la identidad se manifiesta de varias maneras; una tangible (identidad visual) y una abstracta. Esta última es la que se busca comprender en este aparte.

Se puede comenzar este análisis con una frase de Costa (1989), que reza: "el principio de identidad corporativa es, necesariamente, simbólico.

Y en la medida que las empresas son anónimas por definición, los símbolos de identidad las liberan de su anonimato" (p.88).

Eso es la identidad conceptual, toda esa carga simbólica que hace a esa empresa única y reconocible para todos sus públicos.

Si una identidad visual unificada construye una imagen coherente, una identidad conceptual sólida es la responsable del establecimiento y mantenimiento de la identidad (Van Riel, 1997).

La identidad conceptual considera a la empresa como un ente moral, que busca promocionar el reconocimiento externo y el orgullo del personal que labora en ella.

Es lo que permite que la gente que tiene contacto con la compañía se sienta identificada y cree un sentido de pertenencia.

Puede resumirse en que la identidad de tipo conceptual es la conciencia global de la empresa; lo que es, lo que hace, lo que dice y las diferentes formas en que lo comunica.

4.4.6. Método de análisis de la identidad conceptual

El método de la tela de araña fue desarrollado por Berstein para el análisis de la identidad corporativa, y es uno de los que involucra más niveles de la organización, razón por la cual esta investigación lo considera en su sustento teórico.

La tela de araña consiste en una sesión de trabajo con los miembros que gestionan la empresa, para simplificar el proceso de toma de decisiones (Van Riel, 1997).

Primero se les pide que enumeren los atributos que han sobresalido en la evolución de la organización. A partir de esta lista se eligen los ocho más importantes.

A continuación se elabora un diagrama con estos ocho valores, en forma de una rueda de ocho radios. Cada radio con una escala de nueve puntos, con el punto cero en el centro y el nueve en el extremo.

Paso seguido, los participantes evalúan, en una escala del uno al nueve, como percibe el público a la organización en cada uno de estos atributos. Luego, cómo los ven personalmente.

Finalmente se comparan ambos resultados. Lo que persiguen estos diagramas es fomentar la discusión y la participación de manera de acordar cuales son los valores claves de la empresa, para usarlos como base en la construcción de una identidad conceptual.

4.4.7. Mensajes claves de la organización

Los mensajes claves de una organización son, sin duda, una parte primordial del proceso comunicativo de la misma.

Washington (1995),afirma que "Los contenidos de los mensajes inciden de alguna manera en la creación de la imagen"(p.190). Por ello, es importante conocer cómo los teóricos de la comunicación los definen:

Para Johansen (1975),"se puede definir un mensaje como una cantidad seleccionada de información" (p.87).

Esta información posee además una cantidad de persuasión para lograr objetivos concretos; es decir, las fuentes seleccionan ciertos mensajes que desean que sus

públicos reciban, y a través de los cuales se busca persuadir para lograr determinados objetivos estratégicos.

Para Bonta y Farber (1994),"el mensaje es la manifestación y la comunicación de pensamientos, sentimientos de impulsos de voluntad, mediante sonidos, imágenes gráficas o visuales" (p. 115 - 116).

Todo sentimiento o expresión emitido por los seres vivos, puede considerarse como mensajes y pueden ser transmitidos a través de diversos medios. Pero esta definición no basta para conceptualizar los mensajes claves de la organización.

Una vez, que esos mensajes son comunicados por un emisor a diversos receptores de forma pública y cumpliendo objetivos estratégicos, pasa a ser un mensaje publicitario.

A esto, Barry McLouglin (citado en Pizzolante, 1996) agrega que los mensajes son "un punto que se quiere que la audiencia conozca y recuerde" (p. 121).

Se podría complementar ambas afirmaciones con lo siguiente: si esos mensajes emitidos de forma pública, tienen el objetivo expreso de vender, ya sea un producto o la imagen de la empresa, pueden ser considerados mensajes publicitarios, que son los que competen a la investigación.

Washington (1995) dice que la producción de un buen mensaje exige:

> Dominio del objetivo por parte del protagonista, seriedad de la fuente de información, claridad de los contenidos, adaptación al medio ambiente, determinación acertada del carácter - oral o escrito - antes de su procesamiento, selección de los medios de transmisión a utilizar y valoración del nivel mental del auditorio (p. 190).

Estas son ciertas condiciones que el autor considera que deben tomarse en cuenta para producir un buen mensaje, además se agrega que la fuente de información debe conocer previamente los mensajes y escoger un momento oportuno para transmitirlos.

Los mensajes deben expresar, optimizar y representar los valores de la empresa. Según este autor, los mensajes deben difundir de manera explícita los atributos de la empresa a través de determinados leit motivs o elementos que se repiten, equilibrando la funcionalidad y emotividad del mismo; y utilizando la simplicidad y la diferenciación como instrumentos (Villafañe,1998).

Es importante el planteamiento que hace Villafañe con respecto al mensaje, pues puntualiza algunas de las características que deben tener los mismos; sobre todo cuando hace referencia a la simplicidad y la diferenciación de la representación visual y del acercamiento que debe

tener un mensaje a los valores, misión y objetivos de una empresa.

El mensaje en sí mismo no es nada; para tener significación y efectividad debe basarse en la percepción de las personas a las que va dirigido y será exitoso en la medida en que ese público lo perciba como la organización ha tratado de que lo hiciera (Robinson,1980).

Si los mensajes claves son coherentes o responden a la percepción del público, entonces se puede calificar como exitoso, o más bien efectivo; se podría considerar como una característica indispensable de la información de la organización.

Schiffman y Lazar (1991), ahonda y puntualiza sobre esta base; enumera algunas de las características que a su juicio debe tener un mensaje para ser efectivo. Entre ellas: "(…)estar dirigido a la audiencia apropiada, usar atractivos que sean relevantes para los intereses y la experiencia de la audiencia y ser transmitido por conducto de medios hacia los cuales la audiencia sea expuesta" (p. 351).

Un mensaje efectivo no solo debe estar orientado a cumplir con las expectativas de la audiencia, sino que debe ser dirigido al público apropiado con atractivos conocidos por ellos y a través de medios que le sean familiares.

Respecto a esto, Pizzolante (1996) dice "para que un mensaje sea exitoso, hay que trabajar no con la realidad, ni mucho menos con su propia realidad, sino con la percepción de la realidad, lo que la gente piensa sobre ella" (p. 63).

Para determinar los mensajes, no necesariamente hay que trabajar en base a la realidad de la organización, sino en base a la realidad que perciben los públicos.

El mensaje publicitario debe ser explícito en cuanto a su identidad e intención y agregan que debe cumplir con objetivos comerciales predeterminados(Bonta y Farber, 1994).

Esta es obviamente una visión publicitaria del objetivo de un mensaje. Se sabe que un mensaje organizacional puede o no estar orientado a vender los productos y/o servicios de la empresa.

Para que un mensaje genere la respuesta planeada debe (Robinson, 1980):

Exponer de forma clara y concisa los símbolos y signos. Para que estos puedan ser interpretados por todos de forma sencilla.

Debe, no sólo satisfacer las expectativas de la audiencia específica, sino del entorno en el que se

desenvuelve, pues tiene influencia directa sobre las decisiones del público objetivo.

Debe transmitirse a través de un plan de comunicación continuo, que abarque la comunicación cara a cara, así como la comunicación de masas.

Finalmente Vera (1972) sobre este último punto, planteado por Robinson, afirma que un mensaje debe entenderse "como un esfuerzo planificado, con objetivos previos, integración gerencial y evaluaciones periódicas" (p.22).

4.4.7.1. Funciones

Ya se han identificado las características primordiales del mensaje, pero ¿cuáles son las funciones del mismo dentro de la estrategia de comunicación?

El mensaje tiene las siguientes funciones: informativa, apelativa, expresiva y performativa (Bonta y Farber, 1994).

La función informativa o material, como es llamada por Vera (1972), busca proporcionar conocimientos y describir situaciones.

La función de la información es describir situaciones, y los autores le atribuyen además la transmisión de conocimientos.

La función apelativa, busca provocar la aparición de determinadas conductas y persuadir al público que recibe los mensajes. En este punto se evidencia la función publicitaria del mensaje.

La función expresiva, llamada por Vera (1972) la identificación emocional, evoca los sentimientos.

La expresión de emociones suele utilizarse como recurso para lograr la identificación de la audiencia; esto es precisamente lo que se busca con la expresividad del mensaje.

Una última función, la performativa, se refiere a los mensajes que cuentan con el futuro (Bonta y Farber,1994).

Contar con el futuro se refiere a la identificación de los elementos visionarios de la organización para explotarlos en la información a transmitir. En definitiva, los mensajes buscan informar y persuadir evocando el factor emocional.

4.4.7.2. Tipos de mensajes

Existen diversos tipos de mensajes que la organización puede transmitir; de acuerdo a sus necesidades y objetivos estratégicos.

Existen dos tipos de mensajes que una empresa puede transmitir: intencionales y no intencionales (Scheinsohn, 1997).

Los mensajes intencionales, son aquellos esfuerzos planificados, cuyo objetivo es crear determinados efectos en el público. Este tipo de mensaje son usados frecuentemente por la publicidad para vender productos.

Los mensajes no intencionales, se refieren a aquellos que la empresa genera sin habérselo propuesto. Este tipo de mensajes son inconvenientes para la empresa, pues no se tiene control sobre la información que se revela a la opinión pública o al entorno que los rodea, y esta puede no ser conveniente para la imagen de la empresa.

Tanto los mensajes intencionales como los que no lo son pueden ser explícitos o implícitos (Scheinsohn, 1997).

Los mensajes explícitos, son aquellos manifiestos, expuestos públicamente; por ejemplo, los comunicados de prensa. Este tipo de mensaje es conocido por todos y publicado de manera que todos pueden tener acceso a él.

Los mensajes implícitos, son tácitos y difusos. Es decir, son aquellos mensajes que no son expuestos públicamente y de manera clara; por ejemplo, los rumores.

4.4.7.3. Cómo determinar los mensajes claves

La elección de los mensajes claves es un trabajo minucioso, debido a la importancia y protagonismo de los mismos dentro de la estrategia comunicacional.

Los mensajes claves, en primer lugar, deben estar basados en la filosofía de gestión de la empresa; pero la forma de determinarlos con exactitud dependerá de una plantilla de mensajes claves; o lo que es lo mismo carpetas que incluyan información diversa de la empresa y de la cual se puedan desprender diversos mensajes (Entrevista a Monsalve, 2002).

El orden de la información en diversas carpetas, permite identificar rápidamente los diversos temas de los cuales se puede hablar en una organización; obviamente esta es una de las tantas técnicas que se pueden utilizar, la determinación de los mensajes dependerá de las operaciones y las estrategias usadas por cada empresa.

Generalmente los mensajes claves se toman de los proyectos de la organización, las cifras que genera, su desempeño en un determinado lapso de tiempo y las

respuestas a determinadas situaciones (Entrevista a Monsalve, 2002).

Estas son las fuentes de información más comunes; sobre todo las que se refieren al desempeño de la institución; aunque algunos comunicadores afirman que los mensajes más solicitados por la opinión pública, son aquellos que se refieren a las cifras. El éxito de esta técnica – a juicio de las autoras – dependerá de la actualización de esas plantillas.

4.4.8. Voceros de la organización

Los voceros de la organización son otro de los componentes fundamentales del proceso comunicacional. Este apartado se dedica a desglosar sus funciones y responsabilidades.

Schiffman y Lazar (1991) dice que "La fuente de una comunicación – el iniciador del mensaje – es no sólo un componente integral del proceso mismo de las comunicaciones, sino también una influencia vital sobre el impacto del mensaje" (p. 332).

La figura del vocero o de la fuente de información es vital en el proceso comunicativo de una empresa y, en gran medida, el impacto del mensaje, la recordación del mismo depende de su desempeño.

Schiffman y Lazar (1991) dice que el objetivo de las fuentes de información es "promover una idea, un producto, un servicio o una imagen organizacional para el consumidor" (p.332).

La promoción de la identidad organizacional no es más que el objetivo fundamental de un mensaje y generalmente son expuestas a través de diversos medios, masivos o no.

La credibilidad e impacto positivo de los mensajes dependerá de la legitimidad de quien los comunica (Pizzolante, 1996).

Esta afirmación de Pizzolante, coincide con lo dicho por Schiffman y Lazar; ambos opinan que la credibilidad y efectividad de los mensajes en el público dependerá de la forma en que estos sean transmitidos por la figura que los materialice.

Precisamente dentro de la organización, hay muchas personas, que en un momento determinado pueden materializar un mensaje, estén autorizados para ello o no.

Surgen la división de los voceros, en formales e informales. Los primeros son aquellos a quién la organización le concede la responsabilidad de transmitir los mensajes corporativos (Pizzolante Comunicación Estratégica, s/f).

Estos voceros formales se comunican con diversas audiencias claves, y transmiten mensajes estructurados especialmente para esas audiencias, incluyendo los medios de comunicación social.

Por su parte, los voceros informales, son todos aquellos miembros de la organización que comunican sus mensajes dentro de sus audiencias particulares (Pizzolante Comunicación Estratégica, s/f).

Estas audiencias particulares, pueden ser inclusive sus propios familiares; pero hay que tener especial cuidado de que los mensajes que estos transmitan sean coherentes con la línea de la corporación, pues estos voceros contribuyen también a la formación de la imagen de la empresa.

4.4.8.1. El buen vocero de la organización

Todo buen vocero debe conocer la organización donde trabaja y debe, sobretodo, estar al tanto de todos los detalles del tema que defiende. Las características de un vocero con profesionalismo se puntualizarán en este apartado.

Así como los mensajes deben ser diseñados con simplicidad, Villafañe (1998) afirma que "las intervenciones de los portavoces de la empresa deben estar

cuidadosamente preparadas y debe extremar la simplicidad expositiva y conceptual" (p. 219).

Esto con el objetivo de que los mensajes sean percibidos de la forma en que fueron planificados por la organización.

Además el vocero debe tener clara la misión y visión de la empresa, los requerimientos de la organización, el conocimiento de la opinión externa e interna y el análisis del entorno (Pizzolante, 1996).

Es obvio, que un buen vocero debe tener conocimiento amplio, no solo de la organización que representa, sino del entorno que la rodea, para hacer un buen papel ante sus compañeros y ante la opinión pública.

Existen diez mandamientos que un buen vocero debe considerar, para gerenciar estratégicamente los mensajes de una organización son:

1. Utilizar un lenguaje claro y conciso

2. Transmitir ideas simples y de fácil comprensión

3. Evitar frases hechas y muletillas

4. Utilizar con moderación los adjetivos y adverbios

5. Estructurar mensajes precisos y directos

6. Recurrir a ejemplos

7. Dar sólo cifras imprescindibles

8. Mantener serenidad y tranquilidad

9. Prevenir lo imprevisto

10. Dominar el tema (Pizzolante, 2001).

Siguiendo estos diez pasos, un vocero puede presentarse ante los medios y ante la opinión pública y salir airoso de la intervención, logrando los objetivos estratégicos de la empresa.

Lo importante es que el vocero se convierta en un comunicador corporativo, es decir, que comparta los temas de la organización, que se convierta en un multiplicador de la información con sus grupos, en un punto de referencia informativa, que comprenda los objetivos estratégicos para que los transmita con eficacia (Pizzolante Comunicación Estratégica, s/f).

Ser un comunicador corporativo, en la figura del vocero, representa convertirse en un punto de referencia en cuanto a información de la empresa se refiere; estar seguro

de si mismo, de los temas que maneja y del grupo que lidera.

4.4.9. Herramientas de comunicación: los medios

La gestión de medios dentro de una empresa es un asunto delicado, que depende de diversos factores, ¿cuáles son esos factores? ¿qué son los medios de comunicación? ¿cuál es el medio más adecuado para transmitir nuestros mensajes? A estas y otras preguntas se le dará respuesta en este apartado.

A medida que la presencia mediática de una empresa sea mayor, mejor gestionada estará la comunicación de la misma (Villafañe, 1998).

El autor citado determina que la presencia de una empresa en los medios de comunicación asegura el éxito comunicacional de la misma. Pero esta presencia será menor o mayor de acuerdo a los objetivos de la organización, su decisión de mantener un alto o bajo perfil o del presupuesto con el que cuente, pues la gestión de los medios es una práctica costosa.

Los medios son herramientas que sirven para la fijación de los objetivos de una empresa (Rapp y Collins, 1989).

Esta postura indica que los medios son instrumentos que las empresas utilizan para cumplir sus objetivos, por ejemplo, fijar la imagen de la empresa en sus diferentes públicos.

Los medios son el camino por el cual transitan los mensajes de la empresa y nacen del sistema cultural de la misma (Pizzolante, 1996).

A través de los medios, se dejan conocer los mensajes claves de la empresa. La elección de los medios – que se estudia más adelante – debe tomar en cuenta la cultura de la misma.

El medio va más allá del aparato físico; implica también todas las actividades que se desarrollan para transmitir el mensaje (Fernández,1999).

Esta afirmación corrobora lo que se ha mencionado en otros capítulos: el medio, al igual que el mensaje, debe enmarcarse dentro de un esfuerzo comunicacional, un plan estratégico de comunicaciones.

4.4.9.1. Características y funciones del medio dentro de la organización

Los medios, al igual que el mensaje y la figura del vocero, cumplen con funciones determinadas, de acuerdo al plan estratégico. Lo que se debe tomar en cuenta es que los

tres elementos representan los vértices de un triángulo; y la definición de uno condicionará al resto. De acuerdo a Lucas (1997):

> Las organizaciones emplean los medios de la misma manera que lo empleamos todas las personas, porque están ahí para enviar lejos los mensajes o para transformar la información en artículo de consumo de masas...cuentan con ellos como un elemento imprescindible de su política comunicativa (p. 113-114).

Lucas, también cree que los medios son instrumentos imprescindibles para difundir los mensajes, ya sea de una persona particular o de toda una organización.

Vera (1972) amplia las funciones de los medios dentro de las organizaciones, dice que:

> El objetivo general de los medios debe ser crear y sostener la imagen de la empresa, crear buena voluntad hacia ella, explicar su posición, señalar su condición de institución interesada en actuar como un ciudadano más en la comunidad donde desarrolla sus actividades (p. 38).

El medio debe usarse de forma estratégica, no sólo para difundir los mensajes positivos de una empresa, sino para acercar la organización al medio que la rodea, hacerla una más dentro del entorno.

Las implicaciones sociales e históricas de los medios dentro de las organizaciones es muy amplia; gracias a estos las empresas no solo se han expandido

geográficamente, sino que han impulsado de manera considerable las tecnologías vinculadas a la información (Lucas, 1997).

Se puede afirmar que lo expuesto por el autor es una consecuencia histórica y social del uso de los medios de comunicación dentro de la organización.

4.4.9.2. La comunicación mediada y masiva

La idea de destacar las características de la comunicación masiva, es la de describir el entorno en el cual se enmarcan los medios como la prensa, la radio, la televisión; que al fin y al cabo son los más usados por los estrategas de la comunicación.

Lucas (1997) dice que "el proceso de comunicación mediada se lleva a cabo mediante el empleo de elementos tecnológicos que suponen: separación física entre emisor y receptor, utilización de elementos tecnológicos, refuerzo del mensaje por parte del medio" (p. 118). Lo que Maletze (citado en Lucas, 1997) califica como las características de la comunicación de masas: indirecta, unilateral y pública.

Lo más importante que debe resaltarse en este punto, es la ventaja que tienen los medios de comunicación masivos de hacer llegar los mensajes a un público

geográficamente disperso, aunque se sacrifica la personalización del mensaje de la que tanto se ha hablado.

Debe examinarse el papel del medio masivo, con respecto a su eficacia; pues se corre el riesgo de que el gran público esté desinteresado en involucrarse con la organización y su entorno (Robinson, 1980).

Es importante tomar en cuenta esta afirmación, pues si ya en 1980, no era del todo útil usar fórmulas para un público sin diferenciación, actualmente esta tendencia se ha impuesto del todo.

Respecto a esto, Schiffman y Lazar (1991) asegura que "los medios están sufriendo una desmasificación, es decir, se están desplazando de audiencias grandes y de interés general hacia audiencias pequeñas y de interés especial"(p. 339).

Se apuesta a utilizar los medios masivos, por su gran ventaja de expandir y difundir el mensaje a mayor cantidad de personas, pero dirigiéndolos a un público específico, una audiencia de total interés par la organización.

4.4.9.3. Elección del medio de comunicación

Así como se utiliza un procedimiento especial para elegir los mensajes a transmitir y se le exige a las

fuentes de información ciertos requisitos; así mismo existen diversos procedimientos para elegir los medios más apropiados a través de los cuales llegará la información a las audiencias meta.

Si se utilizan los medios en función de llegar a una audiencia meta, tiene sentido la afirmación que hace Cohen (s/f); quien dice que "si se sabe qué medios de comunicación siguen los posibles clientes se sabrá cómo llegar a ellos con mayor eficacia"(p. 44).

Esta es una forma de distinguir los medios de comunicación más apropiados y viene determinado por el estudio exhaustivo de los públicos de la organización, por ejemplo, a través de un mapa de públicos, que se estudiará más adelante.

Pizzolante (1996) asegura que si la empresa cuenta con una política de comunicación clara, entonces se puede proceder a elegir los medios a usar. El autor propone el llamado plan de medios o "el vehículo conveniente para llegar a los medios de comunicación" (p. 54).

La elección de los medios no puede realizarse a priori, debe formar parte de un estudio exhaustivo de los disponibles; para luego proceder a escoger uno, ya sea a través de un plan de medios u otro instrumento.

Respecto a este punto, Zeltner (1997), comenta que el plan o estrategia de medios, "consiste en definir y explicar la finalidad, el alcance y el perfil del programa de medios (...)" (p. 27).

El plan de medios es un instrumento, muy usado en el ámbito publicitario, en el cual se consideran los medios a través de los cuales es más conveniente transmitir los mensajes.

Mientras más cercano o más parecido sea el medio a la audiencia, más efectiva y exitosa será la elección del mismo y por ende la transmisión del mensaje (Schiffman y Lazar, 1991).

De nuevo, el estudio significativo de la audiencia despejará las dudas con respecto a la elección de los instrumentos de comunicación.

La elección del medio también depende de la complejidad del mensaje y el carácter persuasivo que quiera dársele (Lucas,1997).

Este autor agrega un elemento más a considerar en la elección del medio, según lo cual no sólo la audiencia determina el medio, sino las características del mensaje a transmitir.

4.4.9.4. Las herramientas de comunicación

Elegir un medio de comunicación no es tarea fácil; además de los masivos, en la actualidad, se han sumado una gran cantidad de medios alternativos que están siendo usados por las organizaciones con mucho éxito.

Lucas (1997), afirma que los medios más usados en las organizaciones son: "la carta, el informe (o memorándum), el teléfono, el fax, las redes de computadora y el correo electrónico. Los medios clásicos son: los libros, la prensa, el cine, la radio y la televisión" (p. 117).

Estos medios son clasificados de acuerdo al uso frecuente en las organizaciones, pueden ser dirigidos a públicos internos o externos, según sean las necesidades de comunicación.

La categoría de medios que seleccione el comunicador corporativo depende del producto o servicio a anunciar, el mercado o público que se quiere alcanzar y los objetivos de la publicidad (Schiffman y Lazar y Lazar, 1991).

La elección de cualquiera de los medios señalados anteriormente dependerá, en pocas palabras, de la estrategia que se ha trazado la empresa para hacerle

publicidad a su producto, servicio o imagen, en el caso que compete a la investigación.

A continuación se describen algunas de las características y ventajas de los medios más usados dentro de la organización: revistas, periódicos, correo directo, radio y televisión (Schiffman y Lazar y Lazar, 1991).

Las revistas, además de brindar una reproducción de alta calidad, permite describir ampliamente las características o beneficios de los productos o servicios. Se dirigen a un público más especializado y brindan la oportunidad de ampliar la información, esta es una de las grandes ventajas.

Los periódicos, alcanzan a un público bastante amplio, y son considerados un medio oportuno y bastante local. Al salir frecuentemente, permiten hacer de las campañas algo recurrente y constante. Al dirigirse a regiones específicas, se convierten en un buen medio para empresas locales.

Schiffman y Lazar y Lazar (1991), afirma que "La publicidad por correo directo es enviada directamente al consumidor fijado como meta, es muy selectiva en términos de la audiencia que alcanza" (p. 346).

El correo es una forma de mercadeo directo, a través del cual se envía información detallada sobre un

producto o servicio y está dirigido a un público bien selecto.

La radio tiene la ventaja de ser escuchada por mucha gente dentro de una localidad, además de su bajo costo. La publicidad en radio es bastante económica, en comparación con la televisión. Muchos comunicadores la utilizan para reforzar las campañas publicitarias, mientras que otros la consideran como la tendencia a seguir.

La televisión tiene capacidad de dramatización, y llama la atención considerablemente por el uso de imágenes. La televisión es uno de los medios más populares y que alcanza las grandes audiencias. Este autor citado dice que, sin embargo, sus altos costos no permiten mensajes largos ni muy frecuentes.

Se conocen las grandes ventajas de la televisión, que aunado a su poder de percepción y movilización de masas, se convierte en uno de los medios más usados en campañas publicitarias.

4.10. La Imagen Corporativa

4.10.1. Conceptualización

Anteriormente se habla de identidad, y se define como la carta de presentación de la empresa frente a sus públicos. La imagen no es más que la impresión con la que se quedan esos públicos claves, a partir de esa identidad.

Van Riel(1997), hace una analogía, y dice que: "una imagen es como un carrete fotográfico que está a punto de ser revelado en la mente de las personas" (p. 77). Mientras que otros autores como: Chaves (1988) la define como un "discurso imaginario", para Valls (1992) es una "representación del emisor", mientras que Heude (1989) dice que es una "representación mental" (citados en Villafañe, 1998).

Estos son conceptos concretos y un tanto metafóricos de lo que es la imagen corporativa, lo que puede concluirse a partir de ellos es que se trata de una representación.

Sin embargo, hay autores que plantean definiciones un tanto más completas y profundas. Para Martineau (citado en Van Riel, 1997) "Imagen es la suma de cualidades funcionales y atributos psicológicos en la mente del consumidor" (p.82).

Este concepto toma en cuenta tres elementos básicos: atributos de la empresa, la mente del consumidor y los públicos, como generadores de imagen.

Pizzolante (1993) completa un poco el concepto diciendo que la imagen "es una sólida estructura mental, conformada por mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de empresas, instituciones y personas, o que apuntalan su desconfianza" (p. 35). Agregando la variable del mensaje como vehículo de imagen y la de la credibilidad (o desconfianza) como producto del manejo de esta.

Se puede decir entonces que la imagen es una percepción que se forma en la mente de los consumidores y la opinión pública en general, sobre los atributos de la organización. Producto de los mensajes que esta última emite hacia el entorno (Las autoras, 2002).

4.10.2. Importancia

La imagen corporativa de hace unos años para acá ha comenzado a ser entendida como una herramienta gerencial de vital importancia para cualquier compañía. Se comprende que la ejecución de un plan de imagen coherente y sostenido, será clave para la continuidad y el éxito estratégico de la empresa.

La imagen corporativa trabaja con activos intangibles, convirtiéndose en un valor agregado difícil de medir, pero que se ve reflejado en el aumento de la competitividad de la empresa (Blinkernof citado en Van Riel, 1997).

Gracias al aumento de la competitividad generado por una política exitosa de imagen corporativa, la empresa sienta las bases para la construcción de una credibilidad y una reputación que se quede permanentemente en la mente de sus públicos.

La sumatoria de todas estas variables permite generar confianza en los públicos, tanto internos como externos a la institución, permitiendo, como consecuencia un incremento en las ventas (Blauw citado en Van Riel, 1997).

Se puede decir que la confianza generada por una gestión de imagen eficiente, genera un aumento en los índices de productividad de la institución.

Una credibilidad sólida permite a las empresas afrontar con más instrumentos las crisis que puedan presentársele en el camino y, sobre todo, que el público se sienta capaz de brindarle una segunda oportunidad (Pizzolante, 1996).

Una imagen positiva coloca a la empresa en una posición privilegiada, que le permite estar mejor preparada para una crisis. A la vez puede sentirse apoyada por un público que le va a dar la oportunidad de corregir cuando se equivoque, porque cree en ella.

4.10.3. Tipos de imagen

Existen múltiples formas de clasificar la imagen, desde las más sencillas hasta las más complejas. Pues como ya se dijo es un producto de la percepción y como tal depende de la perspectiva desde la cual se analice.

Por ejemplo, se pueden distinguir siete niveles de imagen : imagen del producto, imagen de la marca, imagen de la empresa, imagen del sector, imagen del punto de venta, imagen del país o imagen del usuario (Knecht citado en Van Riel, 1997).

La investigación se va a centrar en lo que sería la imagen de la empresa, es decir, la percepción que los públicos tienen acerca de una organización.

La imagen definitiva es producto de la articulación de cuatro conceptos básicos: imagen pública, endoimagen, imagen pública pretendida e imagen sectorial (Scheinsohn, 1997).

La imagen pública es el resultado del análisis o interpretación, que hace el público de los mensajes emitidos por la empresa. Por otra parte, la endoimagen es la interpretación o la percepción que tienen los públicos internos sobre la empresa.

La imagen pública pretendida, es lo que se quiere lograr que el público piense de la empresa. Es lo que también se llama imagen intencional, construida en base a las únicas variables de imagen tangibles: identidad visual y comunicaciones corporativas (Villafañe, 1997).

Por último, la imagen de una empresa se ve influenciada por la imagen que se tenga sobre el sector al que pertenece.

En conclusión la imagen corporativa es producto de la intervención de muchos agentes y variables. Es, puede decirse, el resultado de la fusión de las percepciones de todos los actores relacionados con la organización. Entonces antes que hablar de tipos de imagen, tal vez, hay que referirse a imágenes paralelas.

4.10.4. Características evaluadas por la opinión pública

Son muchos los rasgos corporativos que son evaluados por lo públicos de una organización, a la hora de

construir una imagen. Si se listaran, sería una enumeración infinita.

Un buen resumen de cuáles son los más destacados es el siguiente: Si es una empresa con un manejo gerencial eficiente, si es buen ciudadano corporativo, si es responsable, si fabrica productos de calidad, cuál es el nivel de satisfacción de sus clientes, si es proactiva en el desarrollo de programas de investigación, si utiliza tecnología avanzada, si realiza actividades de tipo sociocultural, si ha demostrado un crecimiento continuo, si cuida el ambiente , si es multinacional o diversificada, si ha mantenido una buena reputación y por último y no menos importante, si tiene una estructura financiera sólida (Pizzolante, 1996).

Como se comprueba, los públicos son observadores muy detallistas, que, de forma muchas veces inconsciente, van creando en sus mentes un expediente para cada institución conocida, a través de la evaluación que le permite hacer el contacto y la experiencia.

4.10.5. Gerencia de la imagen

La construcción de una imagen positiva para una empresa determinada, debe partir de una vinculación clara entre las estrategias de comunicación y el plan de negocios o estratégico.

Debe existir una coherencia entre lo que la empresa persigue y la forma en que su público la percibe, la única vía para lograrlo es una gerencia de imagen integrada a la realidad de la empresa y volcada a la consecución de sus objetivos.

Para gerenciar la imagen se deben seguir ciertos pasos: hacer un análisis interno y del entorno y a partir de ahí rediseñar las estructuras y los procesos (Pizzolante, 1996)

Lo primero que se debe hacer es estudiar el entorno y la realidad interna sobre la que se va a edificar esa imagen. Es decir, se debe conocer la filosofía de gestión muy a fondo, para saber cuál es el modo de ser y de hacer de la empresa.

Segundo, se debe entender que, luego de examinar el terreno y observar cuáles son las debilidades y fortalezas de la organización, se debe proceder a rediseñar los procesos y la estructura, entre otros. Siempre respetando la columna vertebral de la empresa y escuchando las propuestas de todos los miembros de la compañía.

Esto implica entender la imagen, como un proyecto a largo plazo, donde se cultiva prestigio, más que una fama efímera. Se debe construir esta imagen sobre bases firmes, como son los valores y comunicarlos de manera oportuna (Pizzolante, 1996).

Para lograr una imagen sólida, lo importante es construirla a conciencia, con visión de futuro y en consonancia con la filosofía de gestión de la organización. En las instituciones todo comunica, desde una publicidad hasta la actitud del empleado de mantenimiento, y todas estas variables condicionan la imagen. La pregunta que surge es cómo controlarla: comunicando estratégicamente.

Para las empresas es muy importante mantener su alto perfil informando permanentemente. Esa información debe ser actual, para no quedar fuera de contexto. A la hora de comunicar se debe tener muy claro cual es el objetivo de esa información, no se debe hablar por hablar. Y más importante aún, se debe informar verdades que se puedan manejar, nunca comunicar lo que no se sabe (Pizzolante, 1996).

Un valor fundamental de las comunicaciones estratégicas es la honestidad, las empresas no pueden proyectar algo que no son, pues eso redundará en un daño, provocando una disonancia en sus públicos.

Existen herramientas que apoyan la gerencia eficiente de la imagen: comité de imagen, auditorías, análisis de entorno y una política de comunicación (Pizzolante, 1996).

Con la premisa de que la imagen debe ser fruto de un trabajo en equipo, es prudente formar un comité, compuesto por todos los directivos que manejan los canales

de comunicación externos e internos de la empresa. El objetivo fundamental de este comité de imagen, debe ser educar a su público interno sobre sus lineamientos estratégicos, para empezar a caminar en la misma dirección.

Las auditorías de imagen son otra herramienta útil para mantener el seguimiento de un programa de imagen corporativa.

Para Villafañe (1998):

> (…) la auditoría de imagen es equivalente a una radiografía corporativa … es una revisión orientada de todo el sistema corporativo global cuyo objetivo primordial es conocer el estado de los recursos de Imagen de la entidad y proceder a su optimización, recomendando para ello un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación, integración y sinergia de todos los instrumentos de Imagen y comunicación de la misma (p. 44).

Es de vital importancia mantener un análisis de entorno continuo. Es decir, observar y evaluar los cambios en la situación socioeconómica y política, para detectar al momento las amenazas u oportunidades que puedan afectar a la empresa. Este análisis es un indicador muy importante a la hora de definir; mensajes, medios, voceros y sobretodo el momento en el cual comunicar.

Pero todo esto debe estar acompañado de una política de comunicación coherente con los objetivos de

negocio de la compañía y sustentada en su filosofía de gestión.

Para resumir lo que para esta investigación debe ser un gestión de imagen se cita a Villafañe (1998):

> No existe un camino ÚNICO para hacer las cosas bien todos tenemos nuestras "fórmulas mágicas" para construir estrategias exitosas. Lo fundamental es la acción **COHERENTE,** la conceptualización **OPORTUNA,** la voluntad de ser **PERMANENTES** en la ejecución de los planes y la capacidad de ser **FLEXIBLES** ante los cambios del entorno. Toda la energía creativa deberá estar concentrada en ganar y posicionar en las MENTES de los públicos objetivos: **CREDIBILIDAD,** ello es requisito indispensable para alcanzar **BUENA IMAGEN** (p. 92).

Es decir, no hay patrón infalible para gerenciar la imagen, cada quién construirá uno que se adapte a su situación particular. Pero sí hay principios que deben respetarse, como son: la coherencia del ser con el hacer de la empresa y el comunicarse constantemente para mantenerse en el recuerdo de los públicos metas.

4.11. Comunicaciones Corporativas

4.11.1. Conceptualización

La comunicación es una función o capacidad propia de la raza humana, que se ha desarrollado y evolucionado a lo largo de la historia. Trasladada al hecho empresarial se denomina, comunicaciones corporativas.

La comunicación es una actividad de carácter simbólico, en la que se involucran las personas para ayudarse a entender el mundo e influir en su entorno social. Es a través de ella que reciben la información necesaria para comprender los fenómenos sociales que le permitirán afrontar la vida (Kreps, 1995).

Esto puede entonces trasladarse a las empresas u organizaciones, donde sus miembros también necesitan entender su entorno para poder enfrentarlo con éxito.

La comunicación corporativa es el proceso a través del cual los miembros analizan las experiencias críticas de la empresa a partir de la cual desarrollará información para desmitificar las tareas complejas de la organización (Kreps, 1995).

Esta definición ve a las comunicaciones corporativas como un mecanismo a través del cual los miembros de una organización comprenden los procesos y sus obligaciones.

Para Fernández (1999) el concepto de comunicación corporativa puede tener tres acepciones:

Una que la entiende como "conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio" (p. 30). Es decir la entiende como un flujo de mensajes en dos direcciones, la interna y la externa.

La segunda acepción, un tanto más científica, la define como: "disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio" (p. 30).

Vista así, la comunicación corporativa queda reducida al papel de observador y teórico del fenómeno de las comunicaciones dentro de la empresa. Por último, también para Fernández (1999), podemos entender las comunicaciones corporativas como:

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

Esta última acepción se acerca más a lo que la presente investigación quiere plantear, pues es un concepto activo, en el que puede influirse y que considera a las comunicaciones como un elemento clave en la consecución de los objetivos de una empresa.

Otro autor que va en esa misma línea es Van Riel (1997), quien define las comunicaciones corporativas de la siguiente manera:

> (…) instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (p. 26).

Aquí hay dos palabras claves, que son gestión y conscientemente, que confirman lo planteado anteriormente. Es decir que, se entiende a las comunicaciones corporativas como una política de la empresa que necesita ser gestionada de manera consciente, y que de ser así va a lograr una relación fluida entre los públicos internos y externos de la empresa, así como cooperará en el logro de los objetivos de negocio de la compañía.

4.11.2. Funciones

Los objetivos o las responsabilidades que cumplen las comunicaciones corporativas dentro de una organización,

son diversas. En este apartado se hablará de las más importantes.

Una de las funciones de la comunicación es la de completar el trabajo de identidad, y hacerlo palpable a través de una imagen corporativa, clara y coherente. Es decir busca armonía entre la identidad y la imagen pretendida (Van Riel, 1997).

Busca, entonces, que el trabajo interno de identidad se traduzca correctamente, de forma que la opinión pública reciba una imagen coherente con lo que es la empresa.

Es otra de las tareas de las comunicaciones corporativas, crear y mantener el prestigio que la organización se haya ganado con los años, manteniendo al público permanentemente informado sobre las actividades que realiza (Lucas, 1997).

Una vez alcanzado un cierto grado de credibilidad, las empresas deben mantenerse en un alto perfil, comunicándose con su gente, para no perder el posicionamiento adquirido.

Es responsabilidad también de los comunicadores corporativos asegurar la supervivencia de la empresa, estando alerta de las oportunidades o amenazas que puedan presentarse. Teniendo además siempre un plan de

contingencia para cada posible escenario de crisis (Lucas, 1997).

La gerencia de crisis debe basarse en un plan de tipo preventivo, para que esas contingencias no se presenten. Pero cuando ocurren es muy importante tener previstos varios planes de acción para distintos escenarios.

Es importante estar siempre mostrando la cara de la empresa que está detrás de la marca o del producto, esto también es una función de las comunicaciones corporativas (Van Riel, 1997).

Las empresas son mucho más que marcas y productos, son organismos vivos, inmersos en una sociedad. Como tal tienen personalidad y responsabilidad frente a lo que sucede en su entorno, es importante que el público esté consciente de eso.

Luego entablar buenas relaciones con los agentes externos, debe estar entre las tareas de un comunicador corporativo. Esto permitirá mejorar la efectividad y en consecuencia aumentar la productividad y ampliar los mercados (Lucas, 1997).

Una buena gerencia de comunicación se reflejará en unos altos rendimientos y una mejora en la productividad de

la empresa. Por lo tanto, no se puede descuidar, es muy valiosa para la compañía.

Y por último, es también responsable de dividir las tareas, para facilitar el trabajo y tomar decisiones más acertadas (Van Riel, 1997).

En conclusión, la función de las comunicaciones corporativas es construir una identidad sólida, que este coherentemente representada en una imagen corporativa positiva, que le permita a la empresa posicionarse en sus públicos y lograr así mayor productividad y ampliar sus mercados. Mostrando la empresa que está detrás de sus productos o servicios y estando siempre alerta a las oportunidades y amenazas del entorno.

4.11.3. Comunicaciones internas

La empresa tiene diversidad de públicos a los que dirigirse, dividiéndolos a grandes rasgos se encuentra a los internos y los externos. Cada uno necesita un tratamiento comunicacional particular, se habla entonces de comunicación externa y comunicación interna. Es la segunda la que se trata en este apartado.

Para Fernández (1999):

> La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización

> para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 32).

Esta es la definición que mejor resume la esencia de las comunicaciones internas de una empresa. Plantea las variables fundamentales de este tipo de comunicación dentro de la organización, que son: la creación de buenas relaciones, los medios de comunicación, los miembros de la organización como entes fundamentales y la vinculación permanente con los objetivos de negocio.

A través de esta comunicación se obtiene y se brinda la información para lograr que la gente participe y se motive. Es el medio que permite coordinar las conductas individuales y las relaciones, de manera que conlleven a que todos trabajen en función del mismo objetivo (Lucas, 1997).

Son tres los actores fundamentales de la comunicación interna: el conjunto de empleados, los propietarios y los representantes de los empleados (Lucas, 1997). A todos ellos hay que tenerlos en cuenta a la hora de diseñar las estrategias.

La comunicación interna circula a través de distintos canales, los formales y los informales. Los canales formales siguen, como se dijo, las líneas previamente definidas en el organigrama. Existen cuatro

vectores en los que es posible que fluyan los mensajes formales: descendente, ascendente, horizontal y transversal (Villafañe, 1998).

El vector descendente fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores. A través de él se debe transmitir la historia de la empresa y de su gente, para arraigar así los valores culturales que la rigen y reducir la incertidumbre de sus miembros.

Los objetivos más puntuales de este tipo de comunicación serían conseguir credibilidad y confianza, fomentar la participación, agilizar los canales de comunicación y definir más claramente los roles.

Los medios más efectivos para lograrlo son: las publicaciones periódicas, las noticias o breves informativos, hojas informativas para mandos, tablones de anuncios, guías prácticas, folletos, carteles, objetos promocionales, videos y/o canales de audio.

Por su parte, el vector ascendente, es el que fluye de los empleados hacia las personas de rangos superiores. El objetivo de este tipo de mensajes es fomentar el diálogo en la empresa.

Más específicamente busca que todos los miembros de la organización se sientan protagonistas de las actividades y de los objetivos de la compañía, que descubran su energía

y potenciales ocultos, que aprovechen al máximo sus ideas, practiquen el auto-análisis y finalmente estimulen el consenso.

Los medios más propicios para estimular esta actividad, según el autor, son: los sistemas de sugerencias, las jornadas de despachos abiertos, las notas de obligada respuesta y teléfonos de servicio.

Luego encontramos el vector horizontal, que es el que fluye entre los miembros del mismo nivel jerárquico. Su fin primordial es la implicación de las personas.

Entre sus objetivos más específicos tenemos: facilitar los intercambios inter-departamentales, fomentar la participación, mejorar la capacidad organizativa, incrementar la cohesión interna, agilizar los procesos de gestión.

Los medios más útiles para fomentar la comunicación horizontal son las reuniones, encuentros y eventos que fomenten el diálogo y permitan contrastar opiniones

Por último tenemos al vector transversal, cuyo objetivo es construir un lenguaje común y actividades coherentes con los valores culturales de la organización, compartido por todas las personas y grupos de la empresa.

En detalle persigue: fomentar nuevas mentalidades, modificar ciertas conductas, promover el trabajo en equipo, reconocer el esfuerzo individual, aumentar el rendimiento, elevar la competitividad, fomentar la creatividad y la innovación.

Las medios que apoyan este tipo de comunicación son: grupos de gestión, equipos de proyecto, clasificación de funciones, auditorías internas, clasificación de objetivos, el diálogo.

Paralelamente a la comunicación formal, en todas las empresas surge la llamada comunicación informal, producto de la interacción espontánea y la curiosidad de los miembros de la organización. Una de las principales razones del surgimiento de esta forma de comunicación es la necesidad de información, que no llega a través de los canales formales. La información es una herramienta poderosa dentro de las organizaciones, el que la posea puede ganar reconocimiento y poder (Kreps, 1995).

Una manera de controlar este tipo de información es utilizando de forma más eficiente la comunicación formal, así el valor y el poder que otorga este tipo de comunicación disminuirá. Es ir a la causa y no a los efectos.

Se ha cometido el error de considerar negativa este tipo de información, lo que ha generado una innecesaria competencia entre ambos sistemas. En realidad los dos tipos

de comunicación, formal e informal, son necesarios y complementario dentro de la organización. Lo prudente es coordinarlos y no oponerlos (Lucas, 1997).

Este sistema de comunicaciones internas de las empresas, constituido por comunicaciones tanto formales como informales que fluyen en diversos sentidos, buscan: implicación del personal, la armonía de las acciones de la empresa, cambiar actitudes y finalmente mayor rendimiento (Villafañe, 1998).

Los canales de comunicación internos de la empresa, cumplen ciertos objetivos y son muy útiles para lograr la unidad y mejorar el funcionamiento de la empresa.

4.11.4. Comunicaciones externas

Una vez que la empresa logra la integración a nivel interno, debe transmitir mensajes a públicos externos, que le muestren lo que pasa dentro de la organización y las ventajas que le ofrece preferirla. Para esto se usa la herramienta de las comunicaciones externas.

Para Fernández (1999):

> La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos,

> encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios (p. 32).

Esta definición es completa y abarca los principales elementos de este tipo de comunicación: públicos externos, mensajes, promociones e imagen. Es decir el destinatario, el medio y el objetivo.

Los cambios en el entorno sin duda influyen en la empresa y a la inversa. Sobre todo lo que llamamos entorno relevante, que es aquel que tiene una influencia directa sobre la organización y sus miembros (Kreps, 1995).

Los miembros de la empresa interpretan los mensajes que les llegan del exterior y extraen datos importantes de la situación del contexto en el que se desenvuelve la organización. Esta información es muy útil para identificar oportunidades y amenazas en el entorno. Pero también la organización manda mensajes a ese entorno, sobre las actividades que realiza.

En el proceso de comunicación externa intervienen una serie de actores que son los siguientes: el departamento de comunicación, los clientes, la comunidad local, el gobierno central, el gobierno local, las instituciones educativas, los proveedores de bienes y servicios, los grupos financieros, los medios de comunicación social y la competencia (Lucas, 1997).

El departamento de comunicaciones que busca coordinar los esfuerzos para lograr la eficiencia en el flujo de los mensajes que se intercambian con el entorno. Los clientes, a quienes es conveniente conocer a fondo a través de investigaciones de mercado. La comunidad local, ubica en el contexto, la ubicación geográfica es una variable importante en la gestión organizacional.

El gobierno central, que marca las condiciones en que se va a mover la organización a largo plazo. El gobierno local, para alianzas para resolver problemas comunes. Instituciones educativas, pues de ellas dependerá el nivel formativo de sus empleados. Los proveedores, de ellos depende la subsistencia y el incremento de valor de la institución.

Los grupos financieros, es importante tener cauces de información con ellos. Los medios de comunicación, pues tienen una gran capacidad para influir sobre la percepción de la realidad que tiene la audiencia. La competencia, para saber con quien se enfrenta, entre otros.

Esta actividad debe ser gerenciada a través de herramientas que fomenten la apertura y potencien la comunicación, entre estas: las relaciones públicas, mercadeo y publicidad, cabildeo, investigación de mercados y defensa corporativa (Kreps, 1995).

Las relaciones públicas son todas las actividades comunicativas de enviar y buscar información en el entorno de la organización, con el fin de ampliar sus fronteras.

Mercadeo y publicidad son parte integrante de la comunicación externa de la organización. El mercadeo es el proceso por el que se construyen las estrategias para desarrollar y posicionar productos. La publicidad implica la aplicación de una serie de estrategias y técnicas de comunicación para productos y servicios, a ser llevadas a los medios de comunicación social para atraer consumidores.

Cabildeo es el establecimiento de relaciones influyentes entre directivos de la empresa y agencias de tipo gubernamental. Son una especie de grupos de presión.

Investigación de mercado es un medio a través del cual la empresa recolecta información sobre su entorno, que sirva de base en la toma de decisiones.

Defensa corporativa se utiliza para mostrar una posición pública frente a temas políticos o sociales, con el fin de incrementar el apoyo público a la organización.

4.11.4.1. Diseño de mensajes de comunicación externa

Aunque existen varios métodos para el diseño de mensajes de comunicación externa, y también es cierto que

no hay método infalible. Sin embargo, se reseña en este aparte una guía que puede ser útil para su elaboración.

Nager y Allen plantean una serie de preguntas para ser contestadas para el diseño de un mensaje de comunicación externa coherente y efectivo (Nager y Allen citado en Kreps, 1995).

Objetivos del cliente / empleador: ¿Qué información necesita comunicar la organización al público? ¿Por qué la organización tiene que comunicar esta información?

Audiencia / público y por qué: ¿A quién tiene la organización que comunicar esta información? ¿Por qué quiere comunicarse con esta audiencia específica?

Características de la audiencia: Al identificar las características especiales de la audiencia, los miembros de la organización pueden diseñar mensajes que sean significativos y apropiados para estos individuos.

Objetivos de la audiencia: ¿Qué temas son los que probablemente interesen más a la audiencia? ¿Cuáles son las metas, las necesidades y los objetivos específicos de la audiencia?

Medios / canales y por qué: ¿Qué medios o canales de comunicación son más adecuados para alcanzar la

audiencia objetivo con el mensaje de la organización? ¿Por qué?

Objetivos de los medios / canales: ¿Qué características específicas, sesgos y agendas escondidas están asociadas con los canales particulares de comunicación elegidos? ¿Cuáles son las fuerzas y las debilidades de estos medios? ¿Cómo pueden utilizarse estos medios de la manera más efectiva?

Fuentes y preguntas: ¿De quién o de dónde debe recolectarse la información? ¿Son importantes estas fuentes de información? ¿Qué tan precisas son esas fuentes? ¿Puede verificarse su información? ¿Qué preguntas y estrategias de preguntas deben utilizarse para recolectar la información de manera efectiva?

Estrategias de comunicación: ¿Cómo pueden diseñarse los mensajes para cumplir los objetivos de la organización? ¿Qué estrategias persuasivas pueden emplearse?

Esencia del mensaje: ¿Cuál es el mensaje clave que debe imprimir en la audiencia objetivo? ¿Cuáles son los puntos principales de este mensaje?

Apoyo no verbal: ¿Cómo pueden utilizarse elementos no verbales como el color, el sonido, la música y el envase para complementar el mensaje presentado? ¿Cómo pueden utilizarse las señales no verbales para atraer le atención

de la audiencia y para que haya una recepción favorable del mensaje?

5. LOS PÚBLICOS

5.1. Conceptualización

Los públicos o audiencias son un elemento fundamental e imprescindible dentro de una estrategia comunicacional. Su definición determina una estrategia clara y su conocimiento profundo, asegura, en parte, el enfoque del plan de comunicaciones de una empresa.

Para Scheinsohn (1997) "El público es un agrupamiento 'artificial' de personas, llevado a cabo por la empresa, con el propósito de entender la complejidad de las relaciones que ella mantiene con estos individuos"(p. 119).

La empresa es la responsable de agrupar a aquellas personas a las cuales les interesa dirigirse, es decir, determinar a qué segmento de una gran población debe enfocar su mensaje para que tenga resultados eficaces.

El concepto de público, ha evolucionado al de "Públicos Objetivos", por el hecho de que la empresa posee

numerosos públicos internos y externos; la tendencia es hacia la especialización (Römer, 1994).

La gran masa sin diferenciación llamada público, ya no funciona dentro de una estrategia comunicacional, es necesario especializarse en la identificación de los mismos.

Precisamente, el enfoque lleva a la empresa a tratar a cada uno de sus públicos de una manera distinta, evaluando sus exigencias y creando soluciones para esas necesidades específicas (Ries, 1996).

Esos públicos específicos tienen necesidades y exigencias diferentes, es necesario enfocarse en cada uno, de forma separada.

Reiterando este punto, las audiencias no deben ser concebidas como grandes masas sin diferenciación, sino como millones de consumidores individuales, cada uno con sus propias experiencias, necesidades, carencias y deseos (Schiffman y Lazar, 1991).

Aunque tratar al gran público como individualidades implica mucho más tiempo, la diferenciación asegura acciones comunicacionales más acertadas.

En la actualidad los comunicadores se han planteado dos vías diferentes para tratar el producto: de forma

globalizada y para cada uno de sus públicos, es decir, segmentando (Römer, 1994).

Römer cree que la vía de la segmentación es la correcta, pues los esfuerzos comunicativos únicos no consiguen el éxito.

En este punto sería útil conceptualizar esta práctica, utilizada ampliamente por el marketing, pero que ha sido trasladada a las organizaciones para determinar e identificar a sus públicos claves, y sobre la cual Bonta y Farber (1994) afirman:

> Segmentación es el proceso mediante el cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada característica, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir sus planes ... La segmentación divide un conjunto en una serie de subconjuntos... cada uno de estos constituye un grupo internamente homogéneo(p. 31).

La segmentación es una herramienta útil para dividir una gran población en sectores y para visualizar con mayor facilidad aquellos que nos interesan.

La segmentación permite el conocimiento preciso de las características de cada uno de los públicos: edad, nivel, profesión, gustos, preferencias, hobbies, necesidades, entre otros; que hacen que las acciones comunicativas sean acertadas (Washington, 1995).

Este es precisamente el principio de la segmentación: conocer las características y necesidades de los diferentes públicos para poder – como se ha mencionado – trabajar de forma eficaz con cada uno de estos grupos.

Se parte de un todo (el público), para luego subdividirlo en grupos con rasgos más o menos homogéneos, con el propósito de elaborar una adaptación a las expectativas (comunicacionales) de la empresa (Scheinsohn, 1997).

En definitiva, el objetivo fundamental de la segmentación – como instrumento – es elaborar una estrategia comunicacional que se base en las expectativas del público.

5.2. Tipos De Públicos

Si algo se tiene claro hasta el momento, es que el concepto de público homogéneo y sin diferenciación no existe. Algunos autores han clasificado a los públicos, de acuerdo a su relación con la empresa. Respecto a esto, Washington (1995) asegura que:

> Los públicos se pueden dividir en dos grupos: interno, que componen los accionistas y el personal de la empresa; y externo, que involucra todos los sectores que actúan a su alrededor. Estos últimos realizan una contribución a la

> organización y al desarrollo de la sociedad en forma de trabajo, capital y servicios (p. 59 - 60).

Los públicos internos conforman y son responsables del comportamiento de la organización; mientras que el externo está conformado por los actores que son parte del entorno de la organización, entre los cuales se encuentran los clientes.

El desglose de los públicos internos y externos es el siguiente (Washington, 1995):

- Públicos internos: recursos humanos de la organización, gerentes, supervisores, jefes, encargados, empleados y obreros.

- Públicos externos: consumidores, proveedores, concesionarios, distribuidores, comunidad, público en general, empresas grandes, medianas y pequeñas, colegios profesionales, agrupaciones religiosas, organizaciones benéficas, relaciones internacionales, sectores educacionales, gobierno, fuerzas armadas, entidades empresarias, asociaciones, federaciones, instituciones profesionales, entidades de servicio, medios de prensa, centros de salud, sindicatos, clubes, sectores de la cultura.

A esta división se le agregan los públicos intermedios, conformados por los accionistas proveedores y clientes directos (Römer, 1994).

Pero la gran clasificación hecha por Washington engloba todos los grupos involucrados en el desarrollo económico de una empresa.

5.3. Relación Entre La Organización Y Sus Públicos

Como ya se ha visto, la organización tiene contacto con diversos entes internos y del entorno, con los cuales se relaciona de manera distinta.

Römer (1994), asegura que "La empresa no es un ente aislado; más bien posee interrelaciones con sus diferentes públicos, se convierte en un emisor, pues los conoce y espera que los mensajes que les proporciona sean cónsonos con los objetivos que desea alcanzar" (p. 92 - 93).

Por supuesto, la afirmación realizada por Römer es lógica, pues la empresa está en constante comunicación con entes internos y externos, y así como emite mensajes, también recibe información de su entorno.

Existen tres ejes a través de los cuales la organización se relaciona con sus públicos: por lo que es (instalaciones físicas, características del personal, estilo de hacer negocios), por lo que dice (mensajes

formales e informales) y por lo que produce (productos, calidad, servicios, precios). Se agrega un cuarto eje: por lo que cree, es decir, por sus principios, valores y normas. Complementado con un quinto: la realidad de la empresa, es decir, la percepción que se construye de ella (Pizzolante, 1996).

Los ejes que menciona Pizzolante son simplemente, los diferentes elementos que comunican en una empresa, aunado al quinto, que se refiere a la información que la organización recibe de su entorno, que no es otra cosa que las percepciones que se tienen de ella.

Scheinsohn (1997), asegura que la relación de la organización con sus públicos, se puede tratar desde la perspectiva del vínculo institucional, que supone que "entre cada empresa y cada público se configura un vínculo particular, que se inscribe dentro de un vínculo institucional global con el gran público" (p. 115 - 116).

El vínculo institucional no es otra cosa que la variable que relaciona a la organización con su público o la necesidad que hace que el público objetivo se acerque a la institución para cubrir ese requerimiento.

En definitiva, los públicos se relacionan con las empresas basados en sus intereses; y la importancia de esta afirmación interviene cuando se evalúa la calidad de relación entre público y empresa, pues no hay que hacerlo a partir del conflicto de posiciones, sino a partir de los

conflictos de deseos, necesidades, temores y preocupaciones (Scheinsohn, 1997).

En la medida que la empresa cubra las necesidades o intereses de sus públicos, la relación entre estos será más productiva.

5.4. Mapa De Públicos

5.4.1. Conceptualización

El mapa de públicos es un instrumento utilizado para identificar a las audiencias a las cuales se quiere o se debe dirigir en un momento determinado.

Villafañe (1998), dice que "El mapa de públicos es un instrumento de configuración, que establece el repertorio de públicos con los que la entidad debe comunicarse. Este puede tener una extensión variable, dependiendo de la dimensión y actividad de la empresa" (p. 224).

El mapa de públicos, es un documento adaptable en el cual se visualizan las diferentes audiencias de la organización; lo cual permite distinguir los mensajes y establecer una escala de prioridades; viene a representar el campo social en el que la empresa está inmersa.

Podemos decir que el mapa de públicos es un instrumento metodológico que reúne la información obtenida de la segmentación y por el criterio de la empresa para seleccionar a sus públicos objetivos.

5.4.2. Configuración

Algunos autores visualizan al mapa como un cuadro, otros como un eje de coordenadas, pero a fin de cuentas, el objetivo de estos modelos es determinar las audiencias claves de la organización. Según Scheinsohn (1997):

> El mapa se compone de un listado que enuncia todos los públicos con los cuales la empresa se comunica. Además de listarlos, se debe describirlos y establecer tipologías que permitan elaborar análisis, accionar estrategias e instrumentar operaciones concretas (p. 126 - 127).

La configuración del mapa de públicos no es tarea fácil, no basta con listarlos, el mapa comprende también realizar un análisis profundo que puede incluir lo siguiente:

Listado de públicos, es decir, el listado de los diferentes públicos a los que nos dirigimos.

Variables tipológicas, que logran describir cualitativamente cada público conforme a las necesidades de la empresa. Es decir, las características cualitativas que los describen; más adelante se ahondará en ellas.

Conjunto de expectativas, los sistemas de intereses que caracterizan a los públicos. Las necesidades que la empresa debe cubrir y las expectativas que tienen esos públicos de la actuación de la organización.

Descriptores, es decir, valores, estilos de vida, creencias, características demográficas y comportamentales, geográficas, sociales, económicas, psicográficas, entre otras.

Mensajes claves, elaborados a partir del análisis hecho con los elementos anteriores. Ya se ha dedicado un punto a describir las características de estos mensajes.

Villafañe (1998), asegura que "Las variables tipológicas o de configuración sirven para definir cualitativamente a los distintos públicos" (p. 225).

La descripción de la tipología de los públicos permite y facilita el conocimiento de las expectativas y necesidades y, por ende, será más viable determinar mensajes con un tono adaptado a esas características.

Las variables tipológicas se clasifican de acuerdo a (Villafañe, 1998):

La dimensión estratégica, es decir, la importancia estratégica de los públicos, si son fundamentales o no.

La capacidad de influencia en la opinión pública. La especificidad de influenciar positiva o negativamente, o en mayor grado, la capacidad de inducir comportamientos.

La difusión directa de la imagen corporativa. En este punto, es importante destacar si los públicos contribuyen y en qué medida a la creación de la imagen de la empresa y la reproducción de sus códigos.

Los intereses económicos que la compañía comparte con cada uno de sus públicos. Se identifica el nivel de alianza económica y las expectativas que organización y público tienen en común.

El conocimiento corporativo que cada público posee acerca de la empresa; se refiere a la información que los públicos manejan sobre ella y, por supuesto, la profundidad del mismo.

La composición interna del grupo en función de su tamaño y homogeneidad. Se refiere a si son grupos grandes o pequeños y que tan coordinados e integrados están.

5.4.3. Lecturas del mapa de públicos

Del mapa de públicos, es decir, del conocimiento exhaustivo de las audiencias claves, se puede dar solución a diversos problemas de la organización.

Para Villafañe (1998),"las lecturas que se pueden hacer del mapa de públicos son tres" (p. 228 - 229):

Como un instrumento de definición cualitativa de cada público, de gran ayuda para orientar la comunicación de la compañía. Es decir, como un documento de valiosa importancia para conocer las características de los públicos, pero con un carácter descriptivo.

Como una evaluación cuantitativa de las necesidades de comunicación con cada uno de los públicos, con valor o carácter orientativo. Con la intención de analizar o determinar cuáles son las necesidades comunicativas que se derivan de la evaluación de las expectativas de los públicos.

Por último, como una lectura de las variables, para indicar el estado de cada una de ellas y los públicos responsables de dicho estado. Este nivel es el más profundo y permite que se derive del mapa una evaluación de cada una

de las variables, para mejorar los niveles que tengan problemas o que no cumplan con los objetivos de la empresa.

A fines de la investigación, se puede incluir una cuarta lectura, de la cual se derivan los medios más adecuados para transmitir los mensajes claves.

Esto lo corrobora Zeltner (1997), cuando afirma que entre los objetivos de la gerencia de los medios está "(...)concentrar todo lo posible el gasto de medios y el peso publicitario en los grupos objetivo deseados, con el fin de maximizar la cobertura en el momento y el lugar idóneos" (p. 27).

La idea es basar la estrategia y los esfuerzos que se refieren a los medios en los públicos identificados como objetivos, para que esta sea más efectiva.

Es imprescindible definir con claridad factores como las personas a las que se quiere llegar a través de los medios; sus características demográficas, geográficas y estilo de vida (Zeltner, 1997).

Para tal fin es útil herramientas como el mapa de públicos, el cual aclara el panorama de las audiencias, y describe con detalle las necesidades de las mismas

7. EL AUDIOVISUAL INSTITUCIONAL:

LA HERRAMIENTA

7.1. Conceptualización

Este capítulo pretende sintetizar las principales características de un audiovisual, cuando se usa dentro de una organización para apoyar y conducir el logro de los objetivos estratégicos de una empresa. En este caso se pretende conceptualizar el audiovisual hecho en formato video.

El video es aquel producto grabado con una sola cámara para posteriormente editarlo y puede o no transmitirse a través de la televisión (Tostado, 1995).

El video viene a representar un recurso interesante para difundir mensajes específicos, aunque esta ventaja no interfiere ni descarta su uso en la televisión o en medios masivos en general.

La pieza audiovisual debe durar entre los sesenta segundos y los tres minutos, es decir debe ser de corta duración, y más aún si se pretende transmitir a través de la TV (Ferrarao,1997).

La corta duración de las piezas de este tipo se debe primordialmente a los altos costos que implica la realización de audiovisuales.

Además de todas las ventajas que se conocen sobre la imagen en movimiento, la introducción de la modalidad del video permite aplicar las técnicas propias de la filmación, pero con una infraestructura más simple (Barroso, 1996).

Precisamente la facilidad del uso de la herramienta, permite el auge de esta modalidad publicitaria institucional para promover los valores positivos de la empresa, como ya se ha mencionado.

Ferrarao (1997) define el micro corporativo, específicamente, como "(...)un tipo de publicidad audiovisual que busca vender la imagen de una empresa, corporación, institución, exaltando los valores culturales de una sociedad o individuo" (p. 29).

Este es el tipo de pieza audiovisual que compete a la investigación, aquella que responde a los objetivos estratégicos de la empresa y busca, por sobre todo, vender positivamente la imagen de la corporación.

Es a finales de los años ochenta que se comienza a utilizar todas las ventajas de la televisión y de la imagen

para difundir los mensajes corporativos de una empresa (Hernández y Jaua, 1991).

Antes, los medios impresos figuraban como el principal recurso para manejar y dar a conocer los mensajes de la empresa.

De acuerdo a Tostado (1995) "La creación de un video es semejante a una pirámide, debe de partir de un concepto (la base) hasta desarrollar una idea (la punta)... y al final pensamos en el objetivo" (p. 83).

Si bien el concepto y la idea son fundamentales para crear cualquier pieza audiovisual, a juicio de las autoras, el objetivo no debe dejarse de lado; más bien, debe crearse en base a él.

Dentro de una corporación, la TV o las piezas audiovisuales proporcionan instantaneidad y alcanzan un impacto emocional alto (Vera, 1972).

Sin duda, cuando se piensa un video para determinada organización, se busca resaltar las características que produzcan en el público un impacto emocional, no solo alto, sino positivo.

Para este tipo de piezas, los temas más comunes tienen que ver con información, educación, recomendaciones y propuestas (Ferrarao, 1997).

El espectro de temas que pueden ser tratados en un video institucional, es bastante amplio, pueden ir desde la identificación del producto con alguna problemática del entorno, hasta la exaltación de valores positivos de la corporación.

7.2. Ventajas Y Desventajas

El sistema de audiovisuales corporativos o institucionales tiene pros y contras, al igual que el resto de las herramientas comunicacionales como la prensa, la radio, entre otros.

Cuando los audiovisuales se usan dentro de la organización pueden representar problemas de distracción y menor productividad; pero a su favor tiene el hecho de que incorpora elementos de la realidad presentados de forma creativa que ayuda considerablemente a crear empatía con los empleados (Hernández y Jaua, 1991).

El elemento distracción dependerá de la forma en que sea presentado el mensaje, cuando se trata de público interno, debe ser concebido de forma que sea internalizado en el ambiente de trabajo y no produzca la mencionada distracción.

Los tiempos al aire se han reducido considerablemente; se habla de, incluso, quince segundos de duración (Rapp Y Collins, 1989).

Una característica que algunos autores identifican como una desventaja, es el tiempo; es decir, debido a los altos costos que representa elaborar un mensaje de este tipo.

La imagen transmitida a través de la TV tiene como gran ventaja, la difusión y "el efecto multiplicador" de ese mensaje (Wolton, 1992).

Un mensaje institucional transmitido a través de un medio masivo, con seguridad, será visto por una gran cantidad de personas, dentro de las cuales se encuentra la audiencia meta a la cual se quiere llegar.

7.3. Objetivos Y Fines Estratégicos

Más que las ventajas o desventajas que representa realizar un audiovisual, es importante determinar qué objetivos mueven a la producción del mismo; sin duda, estos objetivos se enmarcan dentro de un plan estratégico.

Lo que se quiere lograr con un audiovisual, no sólo es que sea visto por un público, sino que cumpla un

objetivo. Para ello, es necesario determinar en primera instancia quién es el receptor del mensaje (Tostado, 1995).

Por supuesto, si se conoce de antemano a quién se quiere dirigir - como ya se ha señalado en los capítulos anteriores - el audiovisual tendrá un objetivo más claro y será recibido de forma más efectiva por la audiencia meta.

Específicamente, se identifican los siguientes objetivos de un mensaje institucional (Ferrarao,1997):

Participar de obras sociales, filantrópicas y que contribuyan a la mejora de la calidad de vida. Este objetivo se refleja, sobretodo, en aquellos mensajes que son transmitidos a través de la figura de una fundación, que depende de una organización específica.

Ferrarao (1997) dice que otra función es hacer "Ver a la empresa como portadores de bienestar a la comunidad o fabricantes de productos de calidad, como organizaciones sólidas, seguras e innovadoras" (p. 29).

Es simplemente vender la imagen de una empresa, el prestigio como organización, mostrar los valores positivos de la misma para generar una buena imagen corporativa, de manera de crear identificación del público hacia la empresa.

Otro objetivo puede ser, de acuerdo a Ferrarao (1997), "Recuperar el prestigio o la credibilidad de las instituciones" (p.29).

Esto en caso de que la organización esté enfrentando o haya formado parte de una contingencia, donde se haya cuestionado su forma de hacer empresa.

Los mensajes institucionales, también pueden promocionar los productos, servicios y marcas de la organización.

Owen y Dunton (1982) afirman que el video "Puede usarse como un medio de publicidad(...)" (p. 196).

Cabe la posibilidad que detrás de un audiovisual institucional, de forma indirecta haya presencia de las marcas que produce la empresa, puede ser utilizado como una forma indirecta de venta.

7.4. Proceso De Producción De Un Audiovisual Institucional

Como todo trabajo sistematizado, la realización de un audiovisual comprende etapas específicas para su elaboración, que no se deben dejar de lado al momento de concebir uno.

En toda producción de video o televisión, existen tres etapas básicas que hay que tomar en cuenta. Estas son: la preproducción, la producción y la postproducción (Tostado,1995). Se verá cada una con más detalle:

La etapa de preproducción es una etapa previa a la realización, y es considerada como el momento propicio para planear el resto de las etapas. El éxito del producto final dependerá de una buena preproducción.

La preproducción, generalmente ocupa un largo período, pues es necesario prever todos los detalles para ahorrar tiempo y dinero al momento de la filmación o grabación.

Las tareas que deben llevarse a cabo durante la preproducción son: investigar sobre el tema, preparar presupuestos, ver cotizaciones, diseñar el plan de producción, contratar y contactar personal técnico y los talentos, estudiar tiempos y movimientos (ensayar), visitar las locaciones, planificar las comidas, viáticos y transporte, alquilar los equipos necesarios, solicitar los permisos y uno de los elementos fundamentales, crear guión literario, técnico y story board.

Grandes realizadores como Alfred Hitchcock, consideraban que la película realmente se hace durante esta etapa. El cumplir y prever todos estos elementos, así como muchos otros, disminuye los errores e imprevistos que puedan presentarse al momento de la filmación.

Tostado (1995) afirma que la producción "(...)es la realización del programa en sí, la grabación ya sea en estudio o en exteriores, lo cual implica haber llevado a cabo toda la preproducción" (p. 86).

En la etapa de producción, se lleva a cabo la grabación del programa, utilizando todos los elementos considerados durante la preproducción.

En esta etapa es recomendable calificar el material que se ha grabado, en aras de facilitar el trabajo de postproducción.

La postproducción es la etapa final, en la cual se trabaja con todos los elementos que darán forma final al programa, video o película (Tostado, 1995).

En esta etapa se le da forma al producto audiovisual, se trabaja en detalles y orden de los elementos grabados. Implica la inclusión de efectos especiales, musicalización, titulaje, la realización de las copias necesarias, entre otras actividades.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, obtenidos en campo sobre la base de la aplicación de entrevistas a veinte y cuatro (24) expertos en las áreas de: publicidad, audiovisual y comunicaciones corporativas. Los cuales se presentan en matrices cualitativas donde se recogen los aspectos claves sobre las preguntas formuladas durante la conversación sostenida.

Posteriormente se presentan unas matrices de la correlación entre las opiniones expresadas por los expertos, donde se puntualizan los aspectos convergentes y divergentes existentes. Tomando en cuenta la expresión cualitativa de su opinión, como la correlación entre ellos, se formula un análisis lógico de los aspectos de mayor relevancia.

En consecuencia se procedió al análisis de ocho (8) audiovisuales institucionales, cuyos resultados se presenta en forma de cuadros estadísticos de acuerdo a los aspectos de: género, identidad gráfica, beneficio clave, filosofía de gestión, carácter, voceros, tendencia, intención, audio y duración, a objeto de tener una visión tanto global como específica de los audiovisuales institucionales y los componentes que lo integran.

Analizando cada uno de los cuadros presentados, y estableciendo a su vez la correlación de los aspectos detectados en los audiovisuales y la opinión suministrada por los expertos.

Matriz de Análisis 1: Teóricos Comunicación Corporativa

Items / *Sujetos*	1	2	3		4
	¿Qué es la comunicación estratégica?	**¿Qué es la identidad corporativa?**	**¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?**		**¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?**
			Definición	**Gerencia**	
Jacqueline Ceballos	"...no existe el término de comunicación estratégica, hay una estrategia para la comunicación"	"...es el compendio de esos elementos que conforman la empresa..."	"...la imagen es la que comunica cómo es esa identidad"	"A través de una estrategia y de los puntos básicos de gerencia de una organización"	"...yo no creo que la percepción de los públicos determina una imagen corporativa"
Joan Costa	"Todas las comunicaciones empresariales deben partir de una estrategia..."	"El conjunto de elementos sensoriales transmitidos a la sociedad..."	"Es la síntesis de todo lo dicho en el punto 2..."	"...por medio de la conducta de la empresa, su identidad, su estilo de comunicación, sus productos y servicios, sus relaciones..."	"Las investigaciones de diversa índole aportan el feed back necesario para eso"
Raúl Llovera	"Es la comunicación que utilizamos las organizaciones con o sin fines de lucro..."	"...es lo que proyectas, la organización, hacia los públicos..."	"...cómo se percibe esa identidad y esa personalidad de la organización..."	"... un posicionamiento de la organización ante mis competidores, ante mis compradores, digamos proyectar esa imagen..."	"Influye mucho, es necesario conocer a nuestros públicos..."
Max Römer	"En el ámbito de la estrategia de comunicación, es la manera de articular los intereses..."	"Es lo que la organización es..."	"La imagen es lo que ese proceso de identidad, los públicos de esa organización, entienden de	"Una vez que lo conoces, sabes qué tipo de comunicación darle..."	"...la percepción de los públicos es esa imagen que está allí..."

			ella..."		

Matriz de Análisis 1: Teóricos Comunicación Corporativa

(Continuación)

Items / *Sujetos*	5	6		7		8
	¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a una empresa en la mente de sus públicos objetivos?	**¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?**		**¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**		**¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?**
		Mensajes	**Medios**	**Ventajas**	**Desventajas**	
Jacqueline Ceballos	"...la mejor estrategia es conseguir dentro del mercado donde tú estás, un hueco, posicionarte ahí..."	"...tienes que hacer un estudio de medios, y dependiendo del público objetivo al que tú quieras llegar"	"Depende a quién quieres llegar tú, qué presupuesto dispones..."	"...la televisión es el medio más rápido para comunicar..."	"...pero también el más costoso..."	"Ahí va a depender de mi promesa básica"
Joan Costa	"Depende esos públicos objetivos y de los objetivos de la empresa..."	"...el posicionamiento lo está con la imagen, y los contenidos de comunicación deben estarlo con lo anterior"	"Todos los que convenga..."	"...está estratégicamente dirigido a un tipo de públicos selectivos..."	"...relativamente breve caducidad. No es la mejor herramienta..."	"A través, sobre todo, del discurso y el estilo de comunicación..."
Raúl Llovera	"...podemos establecer un mecanismo teórico y adaptarlo al entorno..."	"...hay que pasar por un proceso de reflexión, es recomendable hacer una tormenta de ideas..."	"...la radio está siempre presente...La televisión, por ejemplo...lo más nuevo, relativamente, es la Internet..."	"...tiene la gran ventaja de poder corregir de forma sencilla, recomponer el mensaje..."	"...los costos representan una limitación..."	"...manejando mucha carga subjetiva, transmitiendo, resaltando lo mejor de esa organización."
Max Römer	"La estrategia va a determinarse por el tipo de público y por el tipo de producto de la empresa"	"...una vez que sabes cuál es la necesidad del otro de información de ti, tu produces el mensaje..."	"Todos. Pasando desde Internet, el cine, la TV, la radio, la prensa, etcétera."	"Depende de la organización..."		"...dentro de la producción entran estos valores; y por supuesto la parte de la identidad gráfica..."

Matriz de Análisis 2: Gerentes de Comunicación Corporativa

Items / Sujetos	1	2	3		4
	¿Qué es la comunicación estratégica?	**¿Qué es la identidad corporativa?**	**¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?**		**¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?**
			Definición	**Gerencia**	
Yrina Kosohovski	"...Es la mejor manera que tenemos de llegar a nuestro público objetivo..."	"...la empresa es la constitución de estos factores que forman una personalidad única"	"...lo que tú quieres proyectar o resaltar..."	"...unificar un criterio y tratar de que todas las partes de esa organización, transmitan ese mensaje..."	"Es bien importante...tu público es quién definitivamente te dice qué haces..."
Liliana Sierralta	"La comunicación si la quieres hacer efectiva es estratégica..."	"Esa identidad es cómo te van a identificar..."	"...tiene que ver con muchas percepciones del público."	"Hay que gerenciarla en equipo y tener claro lo que se quiere transmitir."	"...el público es un termómetro fundamental que hay que tomar constantemente en cuenta."
Bernardo Fischer	"conjunto de mensajes, de contenidos que la empresa quiere enviar a sus públicos estratégicos..."	"conjunto de símbolos, valores y mensajes que la empresa adopta para ser identificada..."	"...está conformada por la forma como la corporación tiene relación con los públicos..."	"...se gerencia a través de unidades que son las encargadas directamente de esos servicios..."	"¿Quién nos da la pauta? Nos las da lo que perciben los públicos..."
Ileana Niño	"...mecanismos que utiliza la organización, para transmitir a sus empleados o clientes, aquello que les interesa..."	"...son los atributos que identifican a esa organización..."	"Es lo que la organización refleja ante sus públicos..."	"...hacer uso de diversos recursos que hay en el mercado..."	N/C

Matriz de Análisis 2: Gerentes de Comunicación Corporativa

(Continuación)

Items / Sujetos	5	6		7		8
	¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a una empresa en la mente de sus públicos objetivos?	**¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?**		**¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**		**¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?**
		Mensajes	**Medios**	**Ventajas**	**Desventajas**	
Yrina Kosohovski	"Es permitirle a la empresa algo que sea duradero en el tiempo..."	"El mensaje debe adaptarse al medio, dependiendo también de a quién quieres llegar."	"...es espectacular televisión y prensa, en todo caso revistas especializadas..."	"...legas a cantidad de personas, aun target bien amplio y permite refrescar."	"...tiene un tiempo breve para tratar de decir mucho...el factor costo..."	"...reiterar nuestra misión, nuestra visión, instroduciéndolo sutilmente en el video."
Liliana Sierralta	"Nunca hay una estrategia única."	"Dependiendo del público al que me quiera dirigir, yo utilizo el mensaje."	"Una diversidad infinita que varía de acuerdo a la estrategia."	"Es muy importante para públicos internos como externos"	N/C	"...tratar de mantener ese hilo conductor de la identidad: los colores, los valores."
Bernardo Fischer	"Hay una estrategia básica, de ahí se derivan varias tácticas para llegar a determinadas áreas..."	"...las comunicaciones forman parte de las operaciones de la empresa..."	"Utilizamos los clásicos, los medios de prensa..."	"...el apoyo de los medios audiovisuales fue clave para levantar la imagen."	N/C	"...la parte clave fue transmitir nuestros valores..."
Ileana Niño	"Las estrategias deben adaptarse a las empresas..."	"...el público va a determinar el medio y la forma de transmitir el mensaje."	"...tenemos la parte audiovisual...carteleras, Intranet, boletines, correos y tablones de anuncio."	"...muy importante porque tienes el apoyo del audio y del video..."	"...implica unos costos altísimos..."	"Todo lo que se publica debe ser en la línea institucional..."

Matriz de Análisis 3: Consultores de Comunicación Corporativa

Items / Sujetos	1	2	3		4
	¿Qué es la comunicación estratégica?	**¿Qué es la identidad corporativa?**	**¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?**		**¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?**
			Definición	**Gerencia**	
Tulia Monsalve	"Es un intercambio de mensajes estratégicos que deben responder a una estrategia de la organización..."	"...se distingue en misión, visión y valores...en identidad gráfica e identidad ambiental."	"...básicamente es una percepción..."	"... cuando tú determinas cual es tu meta y los mensajes que tu quieres transmitir a ese publico..."	"La percepción de los públicos es fundamental, lo primero es tener una buena categorización de públicos..."
Cheryl Cemeler	"Es saber identificar las ventajas competitivas y comparativas de la empresa..."	"Todo lo que puede hacer que el público te identifique..."	"...demostrar lo positivo que tiene la empresa..."	N/C	"Es muy importante, porque el público siempre te está evaluando y hay que escucharlos."
Evelyn Navas	"...orientar la comunicación hacia esos públicos..."	"Es la personalidad de la empresa..."	"Es quién eres tú como empresa delante de todos tus públicos..."	"...a través de planes de negocios bien definidos..."	"La percepción de los públicos es muy importante, es necesario que la empresa haga un análisis de los juicios de valor de los diferentes públicos."
Thony Da Silva	"...es una herramienta que permite facilitar los objetivos de negocios..."	"...es el resultado de la cultura de una organización, es la personalidad de esa empresa..."	"...no es más que el reflejo de la identidad, que yo proyecto como organización..."	"...va a depender de cómo una organización define y decide tener un plan estratégico..."	"Tiene toda la importancia del mundo porque la percepción de las audiencias es lo que nos da el punto de partida para saber que es lo que yo tengo que hacer ..."

Matriz de Análisis 3: Consultores de Comunicación Corporativa

(Continuación)

Items / Sujetos	5	6		7		8
	¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a una empresa en la mente de sus públicos objetivos?	**¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?**		**¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**		**¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?**
		Mensajes	**Medios**	**Ventajas**	**Desventajas**	
Tulia Monsalve	Modelo teórico...,en el cual incluimos variables que son importantes..."	"...basándonos en una investigación de la filosofía de gestión..."	"Las empresas se han quedado en los medios tradicionales."	"Te dice mucho en poco tiempo. Toca las emociones...y son más recordados."	"No se utilizan más por lo costoso."	"...valores funcionales y operativos... que yo voy a trabajar convirtiéndolos en mensajes claves y poniéndolos en un formato..."
Cheryl Cemeler	"Yo no hablaría de estrategia única, sino en función de las necesidades del cliente..."	"...hay que resaltar que sí hace la empresa..."	"Se usan los medios de cobertura local, y los enfocados, especializados..."	"...es masivo, llega a todo el mundo..."	"...desventajas será para la competencia..."	"En base a tus objetivos, identificar que sí podemos hacer..."
Evelyn Navas	"...cualquiera que tu decidas usar debe estar fundamentada en los objetivos que la empresa quiere alcanzar."	"... debe resumir la posición de la empresa ante determinada situación."	"La prensa es muy usada para atender esta área institucional..."	"...te permite acercarte más al público...manejas sentimientos, y la gente se siente más identificada."	N/C	"...debes utilizar los valores de la empresa, basarte en sus objetivos y metas..."
Thony Da Silva	"...cada organización debe buscar que planes se adaptan mejor a sus necesidades..."	"...en función de mis issues o mis asuntos claves..."	"...la publicidad, los voceros, los medios masivos, la comunicación cara a cara, es decir, los audiovisuales..."	"comunicar la razón de los mensajes unidos con la emoción... La musicalización también es un fuerte..."	N/C	"...condensar en un guión, no solamente la forma de ser y hacer empresa..."

Matriz de Análisis 4: Directores Creativos

Items / Sujetos	1	2	3	4	5
	¿Qué entendemos por publicidad institucional?	**¿Qué variables deben tomarse en cuenta para lograr un posicionamiento exitoso de la organización?**	**¿Cómo traducir la realidad organizacional en la pieza publicitaria institucional?**	**¿Cómo definir los mensajes claves de la organización?**	**¿Qué medios son los más apropiados para generar más recordación?**
Vladimir Carvajal	"busca comunicar la labor de una empresa dentro de un contexto social"	"debe ser honestidad...las actividades como tal, comunicar ese valor que está agregando la empresa con su trabajo"	"Cumplir con un lineamiento estratégico...es la que después se traduce en un producto audiovisual..."	"La esencia del mensaje clave, en muchos casos la debe determinar el cliente..."	"En un principio el medio por excelencia es el audiovisual y luego estaríamos pensando en prensa"
Alfredo Vázquez	"...estás vendiendo algo intangible..."	"...un plan de carrera, una visión y una misión, un desarrollo conceptual..."	"Tienes que hacer una retrospección de la empresa, hablar de tu gente..."	"Nace de tu misión y de tu visión y de los objetivos que te plantees..."	"A nivel de impacto y frecuencia, la TV es la más importante..."
Aris Amiel	"La publicidad institucional busca vender una empresa a través de múltiples herramientas..."	"Primero que nada, la filosofía de la empresa..."	"...a través de acciones concretas...y luego refuerzas esa acción con publicidad"	"Eso lo dicta mucho el mercadeo"	"Evidentemente la TV es el medio más poderoso..."
Ivo Di Biaggi	"...lo hace para reflejar un poco su imagen corporativa..."	"Hay que hacer una investigación profunda acerca de los personajes de la empresa...el entorno...los objetivos..."	"...lo importante es que lo que tu vayas a decir corresponda a una estrategia"	"Es un trabajo conjunto..."	"TV es el medio masivo por excelencia, sin embargo la radio es un medio que ha tomado mucha fuerza..."

Matriz de Análisis 4: Directores Creativos

(Continuación)

Items / Sujetos	6	7	8		9	
	¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al publicista en cuanto al mensaje y a la forma en que se presentará el mismo?	**¿Qué es un audiovisual institucional?**	**¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para la elaboración de audiovisuales institucionales?**		**¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?**	
			Visuales	**Conceptuales**	**Ventajas**	**Desventajas**
Vladimir Carvajal	"Se establecen esas pautas que sea didáctico, que sea emotivo, o que sea bien corporativo..."	"Aquel video que persigue comunicar una acción de una empresa con un fin institucional..."	"lo complementa s muchas veces con titulares...también es importante una locución y una música..."	N/C	"...es más llamativo..."	N/C
Alfredo Vázquez	"Las empresas tratan de cuidar la parte corporativa, la parte seria"	"La máxima expresión de lo que quieras decir sobre tu empresa..."	"Presentar tu empresa por dentro..."	"...hablas de valores, compromiso con Venezuela..."		"Desventajas no veo ninguna, amenos que la empresa económicamen te no pueda soportarla"
Aris Amiel	"Su marca bien grandota es lo primero que te piden...Pero se buscan resaltar aspectos de la imagen, aspectos que van ligados a su filosofía..."	"...es una manera de vender a tu empresa..."	"...hay que buscarle a eso un paquete, un envoltorio que lo haga menos fastidioso..."	"...se basan en el nosotros somos..."	"...porque vas a un público específico, el impacto y la especificida d del mercadeo directo..."	N/C
Ivo Di Biaggi	"Que esté totalmente pegada a la estrategia y objetivos de mercadeo..."	"Es más corporativo y prevalece una imagen de marca que va atada a lo que es imagen de compañía..."	"Se utiliza imágenes de grandes edificios, del logotipo... de gente trabajando..."	"Tienes que reflejar l verdad absoluta, buscar el sentido de pertenencia..."	"La ventaja es que te posiciona en el entorno..."	"...pero no es inmediato..."

Matriz de Análisis 5: Teóricos Audiovisual

Item / Sujeto	1		2	3	
	¿Qué define un audiovisual institucional y cuáles son sus objetivos estratégicos?		**¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?**	**¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?**	
	Definición	**Objetivos**		**Visuales**	**Conceptuales**
Miguel López	"Es una pieza audiovisual..."	"...transmitir al público, aquellos mensajes que la institución considera importantes..."	"...se dieron cuenta, de que es muy importante lo que tiene que ver con su cultura y su propia historia..."	"En cuanto a lo visual también tiene mucho que ver con las peticiones del cliente..."	"Será el cliente o la institución la que marcará el tipo de lenguaje que vas a utilizar..."
Antonio Almeida	"Es una herramienta que nos permite integrar a la empresa a la sociedad..."	"Hacer visible su identidad, su imagen."	"No hay una incorporación real de la necesidad de comunicaciones."	"...no hay un parámetro establecido..."	"...deben ser sustantivos, sostenibles y creíbles."
Carlos Eduardo Ramírez	"...es un video que realiza una empresa, que no persigue con ello fines de lucro..."	"...busca básicamente resolver algún problema, plantear algún problema o solución."	"...quiere cambiar su imagen pública o lo hacen simplemente por filantropía..."	"...la búsqueda de la estética cinematográfica..."	"El género documental se presta muy bien para esas cosas, también el reportaje..."
Luis Alberto Díaz	"Una muestra de una empresa en particular…"	"Presentar un institución al resto de la comunidad".	"…transmitir la estructura y los objetivos".	N/C	"Tener en cuenta a qué target va dirigido…"

Matriz de Análisis 5: Teóricos Audiovisual

(Continuación)

Item / Sujeto	4	5		6	7	
	¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?	**¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización de un audiovisual corporativo, tanto de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?**		**¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualista con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá el audiovisual corporativo?**	**¿Qué ventajas o desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?**	
		De la organización	**De la profesión**		**Ventajas**	**Desventajas**
Miguel López	"...si tu partes de eso de misión, visión y valores la pieza va a ser un fiel reflejo de la organización."	"...tiene que conocer bien a fondo la misión, la visión y los valores de la empresa..."	"...poder estructurar un discurso audiovisual entendible, manejar una narrativa... algún conocimiento de guión..."	"...tratan de transmitir mucha información...una exigencia más o menos frecuente es la de bajo costo..."	"...la institución las puede difundir por muchas opciones, es muy práctico y muy útil."	N/C
Antonio Almeida	"Una gran característica es que si todo va a responder a un diseño de permanencia..."	"...debe contar con los lineamientos de imagen..."	"...los conocimientos técnicos básicos de su profesión."	"Siempre que sea a bajo costo, porque no hay dinero y que muestre las maravillas de la empresa..."	N/C	"...no tener una tradición al video corporativo. ..además que constituyente una fuerte inversión"
Carlos Eduardo Ramírez	"Usualmente a través de una identificación muy fuerte que logra la empresa, creando una fundación..."	"...conocer de forma exacta lo que la empresa quiere comunicar..."	"...que tengan experiencia en documental..."	"Primero que salga rápido...debe haber una preproducción bien completa..."	"...la ventaja es más moral que económica."	N/C
Luis Alberto Díaz	"A través de un servicio que una parte de la comunidad aporta al resto de la sociedad".	"…compenetrarse con la empresa, conocerla…"	"Debe saber de guión y ser buen preproductor"	"Con una economía de recursos, se puede obtener la máxima significación"	"Alcance, penetración…"	N/C

Matriz de Análisis 6: Directores Audiovisuales

Item / Sujeto	1		2	3	
	¿Qué define un audiovisual institucional y cuáles son sus objetivos estratégicos?		**¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?**	**¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?**	
	Definición	**Objetivos**		**Visuales**	**Conceptuales**
Segundo Cardozo	"Es un video que responde a unas necesidades que tiene una institución al mostrarse."	"Tiene como objetivo mostrar esos valores que son como herencia de esa organización."	N/C	"Debe tener el logotipo, la marca, mostrar la misión, objetivos, los logros y los promueve."	"Debe responder a una pregunta solamente."
Héctor Barboza	"Es para recalcar los valores de una empresa."	"... transmitir la filosofía de una empresa ante una sociedad."	N/C	"...depende de la institución... "	"...más sentimental, humana, trabajo, honestidad, ecológica, no hay parámetro..."
Daniel Ramos	"...aquellos que pretenden sensibilizar por una causa particular..."	"...busca sensibilizar por un problema particular, para posicionarse en la mente de un público."	"A raíz de lo que motiva a una empresa, que son las ventas..."	"Visualmente a veces funciona usar la crudeza, mostrar la cosa como es..."	"...van a ligada a los sentimientos, por otro lado pueden ser muy racionales..."
Oscar Montanti	"Es un video hecho para promocionar a una determinada empresa..."	"...se narran las características de la empresa, algunas de sus actividades y productos."	"...generalmente parte de un problema en el mercado."	N/C	"...se resaltan las cosas buenas de esa organización."

Matriz de Análisis 6: Directores Audiovisuales

(Continuación)

Item / Sujeto	4	5		6	7	
	¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?	**¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización de un audiovisual corporativo, tanto de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?**		**¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualista con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá el audiovisual corporativo?**	**¿Qué ventajas o desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?**	
		De la organización	**De la profesión**		**Ventajas**	**Desventajas**
Segundo Cardozo	"Es un proceso de cuestionamiento, de involucrarse lo más que se pueda con la institución..."	"Conocer muy de cerca la filosofía de la empresa..."	N/C	"Debes responder a una imagen...te dan mucha libertad..."	"La ventaja es que esta hecho para que la gente lo perciba de una manera seria..."	"Y también es costoso."
Héctor Barboza	"Tiene que haber un departamento de investigación o de RRHH que oriente la ruta del mensaje..."	"...saber cuál es tu objetivo fundamental, a quién te estás dirigiendo..."	"Un buen guión..."	"No hay esquema establecido."	"El video te dice mucho más, maneja más sentimientos cautivante, con más fuerza..."	N/C
Daniel Ramos	"Debe ir en función de lo que la empresa es..."	"Necesita saber que es lo que pretende el anunciante con el mensaje..."	"...no hay que estar adornando las cosas."	"...piden que busquemos la sensibilidad del público y que llegue con la firma de ellos..."	"...tiene la ventaja del movimiento...el sonido de la pieza motiva y sensibiliza a la gente."	"...serían los costos, por un lado y las malas realizaciones..."
Oscar Montanti	"Hay que conocer los diferentes escenarios..."	"...información precisa sobre las cosas que quiere resaltar..."	"Técnicamente, lo que sabe cualquier realizador..."	"...realizarlo lo más fiel que se pueda..."	"...el audiovisual es más práctico porque refuerzan un texto con imágenes."	N/C

Matriz de Correlación 1

Área: Comunicación Corporativa

Items	Convergencias		Divergencias	
¿Qué es la comunicación estratégica?	Estrategia de intercambio de información , de la empresa con sus públicos, que se usa para articular intereses, facilitar los objetivos de negocios e identificar las ventajas comparativas y competitivas.			
¿Qué es la identidad corporativa?	Son los elementos visuales y conceptuales que identifican a una organización.			
¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?	**Concepto**	**Gerencia**		
	Es la percepción que construyen los públicos de una empresa, a partir de la proyección de su identidad.	Se gerencia a partir de la unidad en las políticas comunicacionales , y conociendo a los públicos y los procesos de negocio.		
¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?	Es muy importante, puesto que son la base para la planificación y aprobación de políticas comunicacionales.		No influye, la empresa decide su imagen.	
¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a una empresa en la mente de los públicos objetivos y lograr que sea sostenible en el tiempo?	Estrategias coherentes y concretas, que se adapten a la situación particular de cada empresa, sustentada en un modelo teórico y los objetivos de negocio. Lo importante es mantener un alto perfil y hacer un refrescamiento constante.			
¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?	En base al público se adapta luego al medio, lo importante es que se siga un hilo conductor en los mensajes.			
¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?	**Ventajas**	**Desventajas**	**Ventajas**	**Desventajas**
	Su rapidez, su gran alcance, es más directo, da más posibilidades creativas.	La desventaja: lo costoso.		
¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?	Condensando en un guión los mensajes claves, la filosofía de gestión, la identidad visual y promoviendo acciones concretas.			

Matriz de Correlación 2

Área: Publicidad

Items	Convergencias		Divergencias	
¿Qué entendemos por publicidad institucional?	Busca vender a la empresa, a través de sus intangibles (imagen).			
¿Qué variables deben tomarse en cuenta para lograr un posicionamiento exitoso de la organización?	Los objetivos, la filosofía, el entorno y la percepción del público.			
¿Cómo traducir la realidad organizacional en la pieza publicitaria institucional?	A través de una estrategia de posicionamiento que muestre acciones concretas.			
¿Cómo definir los mensajes claves de la organización?	Parte de la filosofía de gestión. Los provee la empresa a la agencia.		Parte de un estudio de mercado. Y se construyen a partir de un trabajo, empresa - agencia.	
¿Qué medios son los más apropiados para generar más recordación?	En primer lugar la televisión, luego los medios alternativos, la prensa, la radio, las vallas, entre otros.			
¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al publicista en cuanto al mensaje y a la forma en que se presentará el mismo?	Que sea emotivo, didáctico, corporativo y destaque a la marca.			
¿Qué es un audiovisual institucional?	Herramienta para vender a la empresa.			
¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?	**Visuales**	**Conceptuales**	**Visuales**	**Conceptuales**
	Titulares, imágenes hermosas, buena música, locución, grafismos, entre otros.	Desarrollar la creatividad, fomentar los valores y crear un compromiso social.		
¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?	**Ventajas**	**Desventajas**	**Ventajas**	**Desventajas**
	Su impacto y su carácter emotivo.	Su caducidad y los altos costos.	Su carácter racional.	

Matriz de Correlación 3

Área: Audiovisual

Items	Convergencias		Divergencias	
	Concepto	**Objetivo**	**Concepto**	**Objetivo**
¿Qué define al audiovisual institucional y cuales son sus objetivos estratégicos?	Pieza audiovisual no comercial que muestra los valores de la empresa	Transmitir mensajes de identidad e imagen que sensibilicen socialmente		
¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?	Necesidad de mostrar o cambiar activos intangibles, para superar problemas de mercado y vender más.		No se tiene conciencia de la necesidad.	
	Visual	**Conceptual**	**Visual**	**Conceptual**
¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?	Buscan una estética cinematográfica, a través de imágenes realistas. Presencia permanente de la identidad visual.	Buscan ser creíbles, mostrar valores positivos, conjugar emoción y razón, con un solo beneficio por pieza. Los géneros usados son reportaje o documental		
	Sobre la empresa	**De la profesión**	**Sobre la empresa**	**De la profesión**
¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización del audiovisual institucional, tanto de los de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?	Necesita saber: su filosofía de gestión, lineamientos de imagen y mensajes claves.	Técnicamente debe manejar conceptos claros de guión y de narrativa. Además debe ser un buen productor.		
¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?	Involucrándose con la organización, siendo coherentes con su filosofía de gestión.		A través de la figura de la fundación.	
¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualistas, con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá a través de un audiovisual institucional?	En cuanto al mensaje piden que contenga mucha información, este acorde con la filosofía de la empresa, y que sensibilice. En cuanto a la forma, suelen dar más libertad, y piden que sean de bajo costo, coherentes y muestren su marca solapada.		No hay esquema.	
	Ventajas	**Desventajas**	**Ventajas**	**Desventajas**
¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?	Su impacto, credibilidad, emotividad y practicidad.	Sus elevados costos.		No hay tradición de uso.

8.1. Cruce De Las Matrices De Correlación

Todas las empresas necesitan gerenciar sus comunicaciones y el mecanismo a través del cual se logra es lo que los expertos entienden como comunicación estratégica, es decir, el intercambio de información con los públicos internos y externos de la organización de una forma planificada, para facilitar el alcance de los objetivos de negocio e identificar las ventajas competitivas y comparativas que se tienen como institución.

Para poder construir un plan de comunicación estratégica coherente, la empresa debe generar un sustento teórico; con base a la filosofía de gestión que se resume en la misión, visión y valores. Es decir, cuál es el fin último de la organización, sus metas concretas a corto plazo y cuáles serán los principios que regirán sus acciones.

Una vez que se ha aclarado esto, puede decirse que la empresa tiene una identidad, que a juicio de los comunicadores corporativos, es todo aquello que la identifica, su personalidad; esa suma de todos los elementos visuales y conceptuales que resultan de la cultura empresarial.

La proyección de esa "personalidad" (identidad)es lo que los expertos conceptualizan como imagen corporativa; la cual más que una proyección, es la percepción que el público tiene sobre la empresa. Por ello los expertos

asumen que gerenciar esas percepciones, es una tarea que las empresas deben asumir partiendo de la unidad en las políticas y el conocimiento de los públicos que generan esas percepciones.

Una vez que se tiene un plan estratégico y se conoce de quién se depende para llevar a cabo ese plan, se puede proceder a construir los mensajes que se desean transmitir; los llamados mensajes claves, partiendo bien sea de la filosofía de gestión o de un estudio de mercado. Los expertos aseguran que es un proceso minucioso, objeto de reflexión y crítica.

Desde esta perspectiva, se define una estrategia que se adapte a la situación particular de cada organización, a través de un modelo teórico sustentado en los objetivos estratégicos. Si bien los expertos coinciden en que una estrategia no puede ser una camisa de fuerza, debe ser concreta, flexible y sobre todo constante, para que la empresa mantenga un alto perfil positivo en la opinión pública.

Conocidos los mensajes y el tono en que se quieren transmitir, es necesario definir a quién se le van a comunicar. Aparece aquí un actor que para los comunicadores corporativos es fundamental a la hora de definir los lineamientos de imagen corporativa, los públicos de la organización. Se sabe que su percepción sirve de termómetro para planificar y aprobar políticas de imagen.

Una de las herramientas que permite determinar qué públicos son importantes para la empresa, es el mapa de públicos.

Determinado el receptor de los mensajes claves, es necesario buscar los medios para que los mismos lleguen con efectividad a esos públicos. Una opción muy usada en las grandes empresas, es la publicidad institucional, entendida como una forma de vender a la empresa a través de sus intangibles, es decir, los elementos de su identidad.

Para que una campaña institucional cumpla su fin, que no es otro que posicionar a la compañía en la mente de sus públicos meta, hay que considerar los diversos objetivos de negocios, la filosofía de gestión y su entorno social. Precisamente, considerando el entorno social, las estrategias de posicionamiento deben estar fundamentadas en acciones concretas.

La publicidad institucional puede ser transmitida por distintos medios; determinar cuál es el apropiado, debe partir de un conocimiento del público, la naturaleza de los mensajes y un plan de medios bien estructurado. Los publicistas coinciden en que la televisión es el medio por excelencia para llegar y calar en determinada audiencia. Sin embargo, afirman que actualmente tienen mucho auge los medios alternativos, tales como, el mercadeo directo, Internet, Intranet, entre otros; que sumados a los tradicionales, pueden resultar muy útiles.

Las ventajas de los audiovisuales frente a otros medios, de acuerdo a los expertos, son muchas. Son de gran impacto, lo que genera mayor recordación y por ende, fija los objetivos de la empresa con mayor rapidez. Es más concreto en la información que transmite, esto debido al tiempo limitado con el que cuenta, por esta misma razón está más obligado a decir más en menos tiempo.

Los mensajes audiovisuales son más directos y suelen contar con mayor credibilidad. Por ser transmitidos por un medio masivo como la televisión, llegan a mayor número de personas, tienen mayor alcance. las imágenes dicen más que mil palabras y son apreciadas mucho más por la audiencia, lo que hace que sean más emotivos y abre las puertas a la creatividad.

Las dos grandes desventajas de los audiovisuales, en las que convergen los entrevistados, son su caducidad como herramienta, es decir, la rapidez con la que pierden vigencia y los elevados costos que implica su producción y su puesta al aire.

El audiovisual, según los entrevistados, como herramienta pretende vender los valores de la empresa; pero debe ser usado como parte de una estrategia comunicacional, que permita traducir en la pieza la filosofía de gestión de la organización, es decir, su misión, su visión y sus valores.

Los mensajes que se generen de esta traducción deben ser honestos, concretos y coherentes. Para lograr esto, es necesario que el realizador se involucre con la organización. Ello significa conocer a fondo la filosofía de la empresa, cuál es la imagen que desea que sus públicos perciban de ella y cuáles son los mensajes claves de esa institución.

Desde el punto de vista técnico el realizador debe tener los conocimientos básicos del área audiovisual y sobre todo hacer énfasis en lo referente a la narrativa y construcción de guiones, para transmitir eficazmente el mensaje conceptual y visual. El audiovisualista debe ser un buen productor para aprovechar al máximo los recursos disponibles, que según los entrevistados, generalmente son limitados.

Las empresas que se "embarcan" en la producción de un audiovisual de tendencia institucional suelen exigirle al profesional que se encarga de su realización, que transmitan muchos mensajes en poco tiempo, que muestren claramente los valores de la empresa, y que solapadamente se deje colar la marca relacionada. Por supuesto, que todo esto se logre en el menor tiempo y al menor costo posible.

A juicio de los publicistas y audiovisualistas, conceptualmente, una pieza de esta naturaleza debe ser creativa, mostrar un compromiso social asumido por la empresa, ser creíble y coherente con los valores de la institución que representa.

Desde el punto de vista visual puede jugar con elementos como: la identidad gráfica, imágenes estéticas, música, locución y grafismos.

Los elementos visuales y conceptuales conjugados son los que determinan el éxito del audiovisual institucional.

8.1.1. Resumen analítico 1

- Es importante gerenciar las comunicaciones para facilitar el alcance de los objetivos de negocio.

- La filosofía de gestión es el sustento teórico indispensable para una gerencia de comunicaciones efectiva.

- La identidad corporativa, o la personalidad de la empresa, debe ser producto de su cultura corporativa.

- La unidad en las políticas y el conocimiento de los públicos es clave para la gerencia de imagen corporativa.

- Los mensajes claves surgen del conocimiento de los públicos, la filosofía de gestión y del mercado.

- La estrategia debe ser concreta, flexible y constante, adaptada a cada empresa en particular.

- La estrategia va a estar determinada por las audiencias, pues estas son las que medirán su efectividad.

- La publicidad institucional es un medio para llegar efectivamente a los públicos, vendiendo los intangibles de la empresa.

- Las estrategias de posicionamiento deben estar basadas en acciones concretas.

- La TV es el medio por excelencia, seguido por los medios alternativos y los otros medios tradicionales.

- Las ventajas de los audiovisuales frente a otros medios son: su impacto, rapidez, credibilidad, alcance, emotividad y su espacio para la creatividad.

- Las desventajas del audiovisual son: su caducidad y elevado costo de producción.

- La pieza audiovisual debe traducir la filosofía de

gestión de la empresa.

- Los mensajes deben ser honestos, concretos y coherentes.

- El realizador audiovisual debe involucrarse con la organización.

- El realizador debe conocer sobre guión y ser un buen productor.

- Una pieza de esta naturaleza debe ser creativa y mostrar compromiso social.

- Visualmente debe mostrar la identidad gráfica y considerar la importancia del audio.

8.2. Análisis De La Muestra Audiovisual

En el presente apartado se analizarán los audiovisuales institucionales que conforman la muestra; partiendo de las variables sugeridas por los expertos entrevistados. El análisis se realizará elemento por elemento, para hacerlo más comprensible.

Cuadro 2: Audiovisuales/ Género

Audiovisuales	Género	
	Documental	Reportaje
1	X	
2	X	
3		X
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
TOTAL	7	1

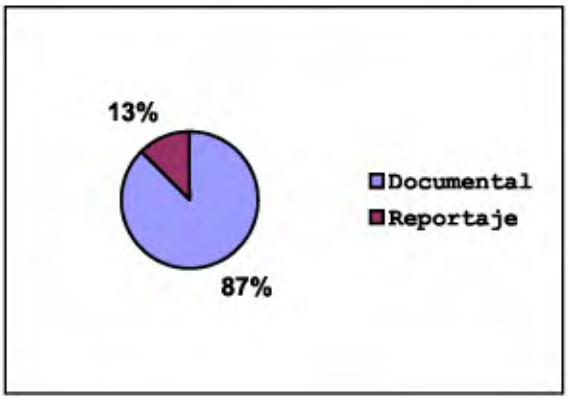


Gráfico 1: Audiovisuales/ Género

De la muestra seleccionada para este estudio 87% corresponde al género documental, lo que implica que la mayoría de las empresas buscan expresar una narrativa más cercana que le permita al público identificarse con la empresa. De allí que la mayoría de las organizaciones asuman este género audiovisual casi de manera homogénea. Lo cual coinciden con lo expresado por el experto en el área audiovisual, Carlos Eduardo Ramírez, quien afirma que a nivel conceptual el género documental se presta a este tipo de trabajos.

Cuadro 3: Audiovisuales/ Identidad Gráfica

Audiovisual	Identidad Gráfica	
	Sí	No
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
TOTAL	8	0

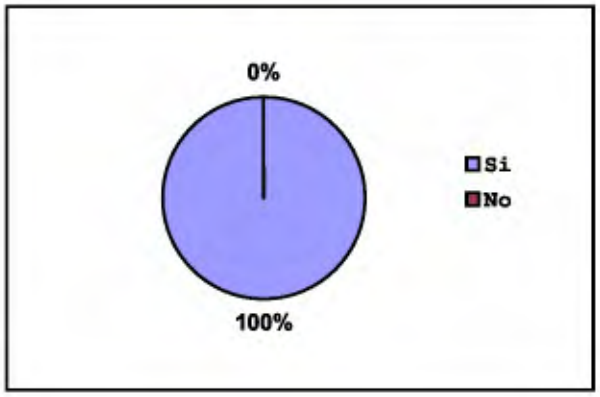


Gráfico 2: Audiovisuales/ Identidad Gráfica

A partir del análisis de los audiovisuales institucionales se detecta en un 100% la presencia de la identidad gráfica, considerando como tal, el logotipo y los colores característicos de la empresa, como lo afirma Villafañe (1998); elementos que permiten que los públicos se identifiquen con la organización. Así como los grafismos que contribuyen al logro de un posicionamiento efectivo de la compañía, a través de un mensaje audiovisual psicológicamente estructurado para impactar a la audiencia.

Estos resultados coinciden plenamente con las opiniones expresadas por los expertos quienes afirmaron que la presencia de la identidad gráfica era una constante en los audiovisuales institucionales.

Cuadro 4: Audiovisuales/ Beneficio Clave

Audiovisual	Beneficio clave	
	Uno	Más de uno
1	X	
2		X
3		X
4	X	
5		X
6		X
7	X	
8	X	
TOTAL	4	4

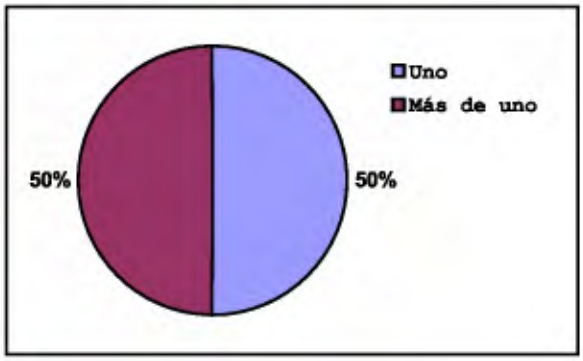


Gráfico 3: Audiovisuales/ Beneficio Clave

En la muestra de audiovisuales se evidencia la polarización de los datos en cuanto al beneficio clave. Por una parte existe un 50% de los audiovisuales, con tendencia a mostrar una sola premisa, y por otra parte 50% muestra más de un valor. Esta situación coinciden con los expuesto por los expertos, que también se ubica en tendencias

heterogéneas; sin embargo, teóricamente, según Tostado (1995), es recomendable transmitir mensajes específicos; para lograr un mayor margen de identidad corporativa es preferible el manejo de un solo valor como beneficio clave, a muchos valores porque se dispersa la atención del público.

Cuadro 5: Audiovisuales/ Filosofía de Gestión

Audiovisual	Filosofía de gestión	
	Presente	No presente
1	X	
2		X
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
TOTAL	7	1

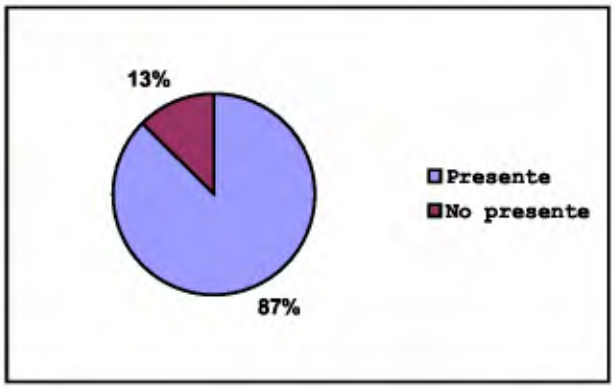


Gráfico 4: Audiovisuales / Filosofía de Gestión

El análisis de las tendencias que se presenta en el cuadro anterior acerca de la filosofía de gestión, indica que la mayoría de los audiovisuales analizados, tienen presente la misión, visión y valores de la unidad de

negocios, entendiendo que es a través de estos que se hace declarativa la imagen que la corporación desea transmitir. Lo cual es compatible con la opinión de los expertos y al mismo tiempo con elementos planteados en el marco teórico de la investigación. Lo que se evidencia cuando autores como Garbett (1991), señalan que la filosofía de gestión resume el propósito de la empresa.

Cuadro 6: Audiovisuales/ Carácter

Audiovisual	Carácter	
	Racional	Emocional
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6	X	
7		X
8		X
TOTAL	1	7

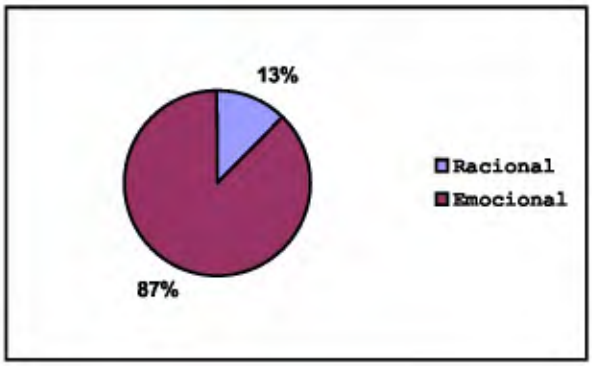


Gráfico 5: Audiovisuales/ Carácter

Del cuadro expuesto anteriormente, se puede extraer que un 87% de los audiovisuales analizados se caracterizan por ser de carácter emocional, y sólo un 12% se inclina por

un planteamiento de tipo racional. Esto está avalado por autores como Vera (1972) quien sostiene que el audiovisual es una herramienta que genera un alto impacto emocional, y coincide con la opinión expresada por los entrevistados, quienes sostienen que una de las ventajas del audiovisual como medio de comunicación es que logra tocar las emociones, y que generalmente buscan la sensibilidad del público, concientizándolo acerca de un problema específico.

Cuadro 7: Audiovisuales/ Tendencia

Audiovisual	Tendencia	
	Creativa	Tradicional
1	X	
2	X	
3		X
4		X
5		X
6		X
7	X	
8		X
TOTAL	3	5

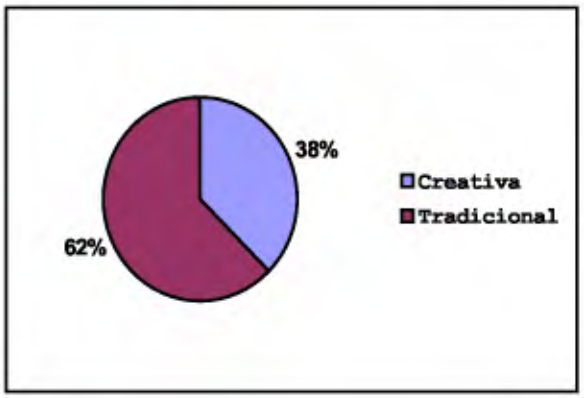


Gráfico 6: Audiovisuales/ Tendencia

Según lo que se puede extraer del cuadro estadístico anterior, la mayoría de los audiovisuales que

se analizaron mostraban una tendencia tradicional, frente a una minoría, representada en 38% de la muestra que se inclinaba por un tendencia más creativa en la narrativa. Los entrevistados, en este sentido opinan, que ciertamente en las empresas todavía hay una visión más tradicional de la publicidad institucional. Pero, sin embargo, expertos del área audiovisual y publicitaria, coinciden en afirmar que actualmente el mercado apunta a un estilo que de cabida a nuevas propuestas.

Cuadro 8: Audiovisuales/ Voceros

Audiovisual	Voceros	
	Si	No
1		X
2		X
3		X
4		X
5		X
6	X	
7		X
8		X
TOTAL	1	7

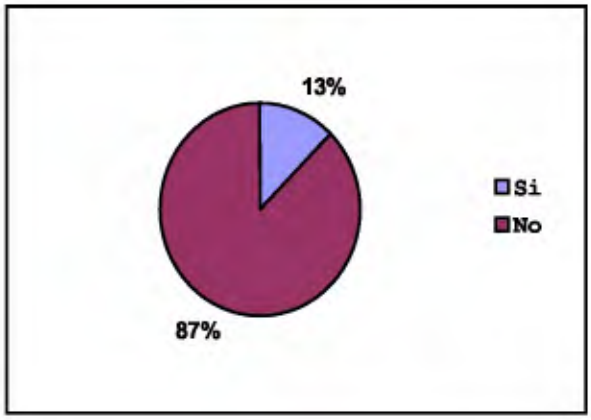


Gráfico 7: Audiovisuales/ Vocero

Se puede concluir, a partir de lo que muestra el cuadro anterior que la mayoría de los audiovisuales analizados no toman en cuenta la figura del vocero. Esta opinión es compartida por los entrevistados, quienes afirman que esta figura, está en desuso, puesto que le quita ritmo a la pieza. Son los teóricos, como Pizzolante (1996), quienes defienden esta figura como elemento clave dentro de la estrategia comunicacional, encargados de transmitir los mensajes de la organización.

Cuadro 9: Audiovisuales/ Intención

Audiovisual	Intención		
	Corporativo	Social	Ambas
1		X	
2		X	
3	X		
4		X	
5	X		
6	X		
7	X		
8			X
TOTAL	4	3	1

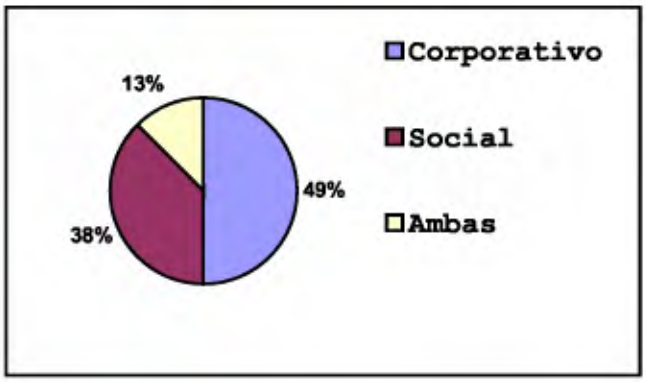
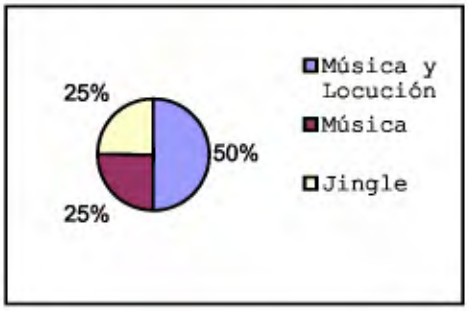


Gráfico 8: Audiovisuales/ Intención

En este tópico sobre la intención de un audiovisual institucional, existen opiniones encontradas puesto que un 49% de la muestra de audiovisuales analizados mantiene una intención de tipo corporativo, un 38% se inclina por una propuesta de carácter social y un 13% busca el equilibrio en un audiovisual con elementos corporativos y sociales conjugados. Esa misma heterogeneidad está plasmada en las respuestas de los expertos. Los publicistas se inclinan por la intención corporativa de mostrar a la empresa por dentro, cual es su misión, visión y valores; mientras que los audiovisualistas creen que estas piezas deben perseguir el fin de mostrar el compromiso social de la empresa o sensibilizar al público sobre un problema particular.

Cuadro 10: Audiovisuales/ Audio

Audiovisual	Audio		
	Locución y Música	Música	Jingle
1		X	
2		X	
3	X		
4	X		
5			X
6	X		
7	X		
8			X
TOTAL	4	2	2



Gráficos 9: Audiovisuales/ Audio

En cuanto a las variables de audio a considerar en la elaboración de un audiovisual institucional, el cuadro anterior arroja que un 50% de las piezas de esta naturaleza, combinan un hilo musical con la locución. Mientras que un 25% sólo incluye la música como herramienta de apoyo en la narrativa y el otro 25% utiliza el "jingle" para acompañar las imágenes del audiovisual. Los expertos en el área audiovisual, creen que estos elementos son importantes, la clave está en saberlos utilizar de manera que le den ritmo a la pieza y contribuyan a la narrativa.

Cuadro 11: Audiovisuales/ Duración

Audiovisual	Duración		
	20 seg.	30 seg.	40 seg.
1	X		
2	X		
3			X
4		X	
5			X
6		X	
7			X
8		X	
TOTAL	2	3	3

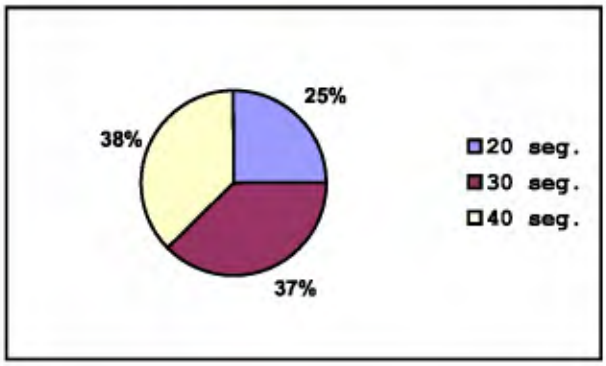


Gráfico 10: Audiovisuales/ Duración

En promedio, según confirman los datos expuestos, la duración de los audiovisuales institucionales es de treinta (30) segundos, es decir los mensajes son muy concisos. Para Ferrarao (1997), la corta duración de las piezas de este tipo se debe a la necesidad de ser concretos en los mensajes, puesto que el costo de la producción de un audiovisual es muy elevado y más aún su puesta al aire en un canal de televisión. La variable costo, es la única desventaja que le adjudican los entrevistados a la herramienta de los audiovisuales corporativos

8.2.1. Resumen analítico 2

- La tendencia apunta hacia el uso del género documental, como una narrativa más cercana al público.

- Los audiovisual deben mostrar la identidad visual de la empresa que representan.

- Hay una polarización en cuanto a mostrar uno o varios beneficios claves.

- La mayoría de los audiovisuales tienen presente la misión, visión y valores de la unidad de negocios.

- La mayoría de los audiovisuales tienen un tratamiento de tipo emotivo.

- Actualmente los audiovisuales siguen una tendencia tradicional, aunque este género abre espacios a la creatividad.

- La figura del vocero está en desuso en este tipo de audiovisuales.

- La mayoría de los audiovisuales persiguen fines corporativos, aunque la tendencia actual es conjugarlo con objetivos sociales.

- La música es un elemento siempre presente, solo o en compañía de la locución, y son los que en definitiva le dan ritmo a la pieza.

- La duración promedio de este tipo de audiovisuales es de treinta (30) segundos.

9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA REALIZACIÓN DE AUDIOVISUALES INSTITUCIONALES

Los lineamientos que a continuación se exponen tienen como objetivo orientar la realización de piezas audiovisuales para promover la imagen de una institución.

Estos lineamientos surgen a raíz de la necesidad de acercar el proceso de producción de un audiovisual a la dinámica empresarial, de forma que el producto final sea totalmente apegado a los objetivos de negocio de la organización.

En las próximas líneas se exponen algunos criterios que el realizador y la empresa deben tener en cuenta para llevar a cabo el proceso antes mencionado. Estos criterios se dividen en: aportes de la organización, elección del realizador, integración de este último con la institución, conceptualización de los mensajes, preproducción, producción y postproducción.

En principio, se recomienda no utilizar las herramientas audiovisuales de forma aislada, sino como parte de una estrategia comunicacional, ya sea a través de varias piezas audiovisuales, o a través de un despliegue mediático variado.

En definitiva, los lineamientos propuestos son los siguientes:

1. Aportes de la Organización

Antes de realizar cualquier estrategia comunicacional para promover imagen, la empresa promotora de la iniciativa debe tener en cuenta ciertos elementos; los cuales se han denominado como sus aportes, pero que en realidad son la base de un claro plan comunicacional dentro de la organización. Debe considerar los siguientes elementos:

- Una filosofía de gestión definida y coherente.

- Un departamento exclusivamente para la gerencia de las comunicaciones externas o en su defecto un interlocutor encargado del proyecto.

- Si se ha decidido designar uno o varios voceros, es recomendable no considerarlos para los audiovisuales institucionales, a menos que se trate de una situación de crisis o en caso de intervenciones públicas. En caso de requerir la figura es importante entrenarlos.

- El presupuesto con el que cuenta para la gerencia de comunicaciones corporativas y específicamente para la

creación de la campaña en particular, es importante, pues determina el alcance del proyecto.

- Estudios de mercado y mapa de públicos, que definan su audiencia clave.

- Plantilla de mensajes claves, creada sobre la base de los asuntos puntuales de su interés.

- Un plan de medios elaborado en base a sus públicos meta y el presupuesto con el que cuenta.

2. Elección del realizador:

La persona encargada de representar visualmente el proyecto cuenta con un perfil bien determinado; cualquier miembro de la organización no está capacitado para emprender la realización de un audiovisual, por ello es recomendable dejar el trabajo en manos de un profesional con el siguiente perfil:

- Abierto a compartir los valores de la empresa.

- Paciente, es decir, que sepa trabajar en equipo con los gerentes de comunicaciones externas de la empresa, comprendiendo que estos no son profesionales en el área audiovisual.

- Ser un profesional en área de comunicación audiovisual.

- Tener conocimientos amplios y profundos sobre narrativa y construcción de guiones. O contar con una persona con este perfil dentro de su equipo.

- Debe tener experiencia en la producción de audiovisuales institucionales y en consecuencia conocimiento profundo de la gestión de cultura, identidad e imagen.

- Que sepa organizarse en función del tiempo, muchas veces reducido.

- Que sepa aprovechar al máximo los recursos disponibles.

- Que cuente con un equipo técnico y humano eficiente e idóneo para que el producto sea de máxima calidad.

3. Integración del realizador con la organización:

La realización de audiovisuales institucionales requiere llevar a cabo un proceso de conocimiento profundo de la empresa, es decir, sus objetivos de negocios, planes y programas. Para poder traducir en imágenes el ser y hacer de la institución. No es un trabajo fácil, más bien requiere que el realizador tome en cuenta lo siguiente:

- Mientras este en curso el proyecto, el audiovisualista, debe ser como parte del departamento de comunicaciones externas.

- Debería tomarse el tiempo necesario para interactuar con los procesos y la gente que conforma la organización.

- En lo posible debe conocer los aportes de la organización expuestos en el primer punto.

- Concertar una reunión con el alto nivel de la empresa para conocer su percepción del proyecto.

- Mantener contacto permanente con los encargados del proyecto dentro de la organización, para justificar el tiempo y recursos invertidos, así como comunicarles los avances.

4. Conceptualización de los mensajes:

Los mensajes audiovisuales institucionales tienen dos vertientes que se deben cuidar, lo conceptual y lo visual. No se puede trabajar la segunda si no se ha dejado totalmente concretada la primera. Para ello es necesario:

- Definir cuál es el objetivo que quiere lograr la campaña audiovisual.

- Elegir de la amplia plantilla de mensajes claves uno que se configure como el hilo conductor de los mensajes.

- Definir un valor a resaltar en cada pieza (si se trata de varias). Esta puede ser:

    - La premisa de la que partirá la elaboración del guión,

    - Puede tomar dos vertientes, una de carácter corporativo u otra que busque un compromiso social,

    - De cualquier modo debe ser honesta con la realidad de la organización.

- Traducir los intangibles de la empresa en una propuesta visual creativa. Esto se logra utilizando imágenes coherentes con la filosofía de gestión y trabajando en conjunto con la empresa.

5. Preproducción:

Si bien todo profesional del área audiovisual conoce con exactitud los pasos que se deben seguir en la realización de un audiovisual, es importante resaltar algunos fundamentos, sobre todo en lo referente a la

elaboración del guión. En general en la etapa de preproducción se puntualiza:

- La aprobación del presupuesto tentativo para poder asumir los gastos iniciales requeridos.

- Elaboración del guión, en base a la premisa escogida en el lineamiento anterior. Aquí se debe cuidar lo siguiente:

    - una narrativa coherente y concreta,

    - un clímax impactante,

    - una duración de en promedio de treinta (30) segundos,

    - y lo más importante buscar tocar la sensibilidad de los espectadores, a través de un discurso emotivo.

- Selección del talento que estará presente en la pieza. Quienes deben tener un perfil similar al de los públicos internos y externos de la organización.

- Diseño de un plan de producción de acuerdo a el elenco requerido, el equipo técnico necesario y el recurso humano que lo operará, las locaciones,

material de escenografía, utilería y permisología entre otros.

- Preparación y presentación del presupuesto requerido para la realización del audiovisual. Este presupuesto debe buscar el aprovechamiento máximo de los recursos.

- Elaboración de un plan de grabación, donde se especifique qué días, a qué hora, dónde y con qué recursos se va a grabar cada escena de la pieza. Una buena distribución del tiempo sería lo adecuado, debido a que las empresas suelen exigir una entrega del producto final a corto plazo.

6. Producción

La etapa de producción comprende la grabación en sí de la pieza; sí se han tomado todas las previsiones en la etapa anterior, la producción suele ser exitosa. Sin embargo el realizador debe estar consciente de:

- Usar colores que se identifiquen con la organización, como parte de las responsabilidades de la Dirección de Arte.

- Crear sensación de cercanía; para ello es recomendable usar planos medios, medios cortos y

primeros planos en su mayoría, sin descartar aquellos que son necesarios para la comprensión del mensaje.

- La Dirección de Fotografía debe ser muy bien cuidada para crear un ambiente cercano a la audiencia a la que se pretende llegar y asegurar unas imágenes estéticas y de alta calidad.

- Se deben considerar la realización de muchos planos que permitan que el montaje posterior sea dinámico.

- Incluir como parte de la narrativa la marca que se representa. Se recomienda no ser muy evidente ni recargado en este aspecto, aunque la organización lo exija.

7. Postproducción

La etapa de postproducción otorga la oportunidad de visualizar la pieza de la forma en la que ha sido pensada, incluir los efectos, la música o locución que se considera necesaria para apoyar las imágenes. Durante esta etapa es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- El montaje debe caracterizarse por la rapidez y el dinamismo.

- Las transiciones deben ser cónsonas con el ritmo de la pieza.

- No es recomendable utilizar efectos grandilocuentes que desvíen la atención del espectador.

- El audio propio de la pieza puede apoyarse en música, locución o jingles, compuesto especialmente para el proyecto.

- La música debe estar estrechamente relacionada con la audiencia para contribuir con el proceso de identificación; y es además responsable, en gran medida, del ritmo del audiovisual.

- La locución, no suele usarse sola, sino acompañada de un fondo musical. Es importante cuidar que el narrador tenga un tono de voz y una "chispa" que enriquezcan la pieza y que se identifique con el público meta.

- Los grafismos son importantes porque a través de ellos, se va a introducir la identidad de la organización. Es imprescindible que en algún momento de la pieza se deje ver el logotipo, generalmente al final de la pieza.

ANEXOS

ANEXO A

Área: Comunicaciones Corporativas

Experto:
Entrevistado:

Tipo de entrevista:

Fecha:

Experiencia:

1.¿Qué es la comunicación estratégica?

2.¿Qué es la identidad corporativa?

3.¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

4.¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

5.¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?

6.¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?

7.¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?

8.¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?

ANEXO B

Área: Publicidad

Experto:
Entrevistado:

Tipo de entrevista:

Fecha:

Experiencia:

1.¿Qué entendemos por publicidad institucional?

2.¿Qué variables deben tomarse en cuenta para lograr un posicionamiento exitoso de la organización?

3.¿Cómo traducir la realidad organizacional en la pieza publicitaria institucional?

4.¿Cómo definir los mensajes claves de la organización?

5.¿Qué medios son los más apropiados para generar más recordación?

6.¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al publicista en cuanto al mensaje y a la forma en que se presentará el mismo?

7.¿Qué es un audiovisual institucional?

8.¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para la elaboración de audiovisuales institucionales?

9.¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?

ANEXO C

Área: Audiovisual

Experto:

Entrevistado:

Tipo de entrevista:

Fecha:

Experiencia:

1.¿Qué define un audiovisual institucional y cuáles son sus objetivos estratégicos?

2.¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?

3.¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?

4.¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?

5.¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización de un audiovisual corporativo, tanto de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?

6.¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualista, con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá a través de un audiovisual corporativo?

7.¿Qué ventajas o desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?

ANEXO D

Área: Comunicaciones Corporativas

Experto: ***Teórico***
Entrevistado: Jacqueline Ceballos - Globovisión

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 24/04/02

Experiencia: Es técnico Superior Universitario en Publicidad egresada en 1983; es gerente de publicidad, mercadeo y ventas de Globovisión, así mismo conduce el programa Otra Visión en ese mismo canal, donde se exponen casos de imagen y comunicación corporativa.

1.¿Qué es la comunicación estratégica?

Yo creo que no existe el término de comunicación estratégica, hay una estrategia para la comunicación. La estrategia te va a ayudar a determinar los puntos, bien sea un producto, en este caso sería la imagen corporativa. Los elementos dentro de la estrategia conforman qué es lo que tú quieres comunicar. Podemos hablar de target, de percepciones, de edades, de promesa básica que ofrece la compañía como tal, podemos hablar de imagen corporativa, hay una cantidad de elementos que van a conformar la estrategia y de ahí la comunicación.

2.¿Qué es la identidad corporativa?

Es cómo quiero que la gente me perciba, bien sea a través de mi misión, mi visión, de mis objetivos, es el compendio de esos elementos que conforman la empresa, de cómo yo quiero que me vean, cómo yo quiero que me identifiquen.

3.¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

Yo creo que hay una dualidad entre identidad e imagen, una no puede estar desligada de la otra, si yo soy una empresa que tiene una identidad con un fin institucional determinado, mi imagen está dirigida a ese fin y todo lo que yo haga que corresponda a la imagen, bien sea publicidad, promociones, cualquier acción que yo haga debe ir enfocada hacia eso. O sea, eso es como la sombrilla de todo lo que yo voy a realizar a nivel publicitario y de comunicación. Tú creas tu identidad corporativa, luego la imagen es la que comunica cómo es esa identidad.

Cómo gerenciarla. A través de una estrategia y de los puntos básicos de gerencia de una organización.

4.¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

Depende, porque tú puedes tener una nueva compañía y tú le quieres dar su imagen corporativa y después van a tener percepciones de acuerdo a tu comportamiento de mercado y si realmente cumpliste con esa misión, esa visión y esos valores, con lo que tú estás prometiendo como imagen de compañía. O tienes el otro ejemplo, tienes cantidad de tiempo en el mercado, ya hay una percepción determinada y tú decide que quieres cambiar o aprovechar esa percepción que tiene la compañía en beneficio de ello, dependiendo en qué situación te ubiques. Pero yo no creo que la percepción de los públicos determina una imagen corporativa. Yo le doy la imagen que yo quiero a mi compañía dentro del mercado donde me desenvuelvo.

5.¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?

Depende de dónde quieras ir primero que nada. Pero la mejor estrategia es conseguir dentro del mercado donde tú estás, un hueco, posicionarte ahí, y vas a ser bueno. Una necesidad que no haya sido cubierta. Eso te va a ayudar a posicionarte, porque ser diferente te ayuda a posicionarte más rápido.

6.¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?

Igual tu tienes que hacer un estudio de medios, y dependiendo del público objetivo al que tú quieras llegar. Encartes, correos, mailing list, revistas… En cuento a los medios, depende a quién quieres llegar tú, de qué presupuesto dispones, cuál es tu público objetivo, el tiempo que vas a mantener la campaña. Una imagen corporativa no es una campaña de seis meses, es un trabajo a largo plazo.

7.¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?

Cada medio tiene sus ventajas y desventajas, Comparar un medio con otro es bien ilógico, depende de tus necesidades, el presupuesto disponible. Obviamente la televisión es el medio más rápido para comunicar, pero también el más costoso. Tendrías que evaluar en tiempo y en dinero lo que tú quieres comunicar. Si quiero hacer algo que genere impacto por mucho tiempo, televisión es muy rápido como para que cale y de repente hay otros medios. La televisión es mejor para informar algo preciso y concreto.

8.¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?

Ahí va a depender de mi promesa básica. Hay elementos en la estrategia que determinan la imagen corporativa que tú quieres dar: el eslogan, el tipo de comercial que vas a hacer, si son corporativos, testimoniales, objetivos, posicionamiento.

ANEXO E

Área: Comunicaciones Corporativas

Experto: ***Teórico***
Entrevistado: Joan Costa, Comunicador y escritor

Tipo de entrevista: Vía e-mail

Fecha: 11/04/02

Experiencia: Joan Costa es un comunicador con amplia experiencia, escritor de libros sobre publicidad institucional e imagen corporativa.

1.¿Qué es la comunicación estratégica?

Todas las comunicaciones empresariales deben partir de una estrategia común y adaptarla a estrategias particulares.

2.¿Qué es la identidad corporativa?

El conjunto de elementos sensoriales transmitidos a la sociedad (no sólo al mercado) y que se refiere a la empresa como institución.

Hoy la identidad corporativa se establece en cinco apartados:

- Identidad verbal (el nombre de la empresa)
- Identidad visual (logos, símbolos y colores)
- Identidad cultural (el modo de ser y hacer, o el estilo de la empresa a través de su conducta y su discurso)
- Identidad objetual (las líneas de productos en tanto que series de objetos)
- Identidad ambiental (Arquitectura corporativa, interiorismo de oficinas y puntos de venta, stands y exposiciones).

3.¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

Es la síntesis de todo lo dicho en el punto 2, transformada en una imagen mental, la que rige las conductas y opiniones de la gente. La imagen se gestiona todos los días y todo el tiempo por medio de la conducta de la empresa, su identidad, su estilo de comunicación, sus productos y servicios, sus relaciones con los empleados, inversionistas, clientes, líderes de opinión y asociaciones de consumidores y usuarios.

4.¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

Las investigaciones de diversa índole aportan el *feedback* necesario para eso.

5.¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?

Depende de esos públicos objetivos y de los objetivos de la empresa. No es lo mismo posicionar Giorgio Armani o Virgin que Petróleos de Venezuela o juguetes infantiles.

6.¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?

Todo está interrelacionado, o debe estarlo, de modo que el posicionamiento lo está con la imagen, y los contenidos de comunicación deben estarlo con lo anterior. Todos los medios que convenga según los soportes indicados en el punto 2.

7.¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?

Cada herramienta de comunicación tiene sus propiedades exclusivas por ser altamente especializados. El vídeo institucional está estratégicamente dirigido a un tipo de públicos selectivos: empleados, accionistas, líderes de opinión, etc., y esta es la causa de su relativamente breve caducidad. No es la mejor herramienta, aunque sea una de ellas.

8.¿Cómo traducir la identidad e imagen de la empresa en una propuesta audiovisual?

A través, sobre todo, del discurso y el estilo de comunicación. ¿Por qué están ustedes tan polarizados en el vídeo si sólo es una tecla del piano?

ANEXO F

Área: Comunicaciones Corporativas

Experto: **Teórico**

Entrevistado: Raúl Llovera, profesor UCAB

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 29/04/02

Experiencia: Licenciado en Comunicación Social de la UCAB, Doctor egresado de la Universidad París Nord XIII. Ha sido profesor universitario, gerente del área de comunicaciones corporativa de diversas empresas, periodista, consultor e investigador en diversas organizaciones de renombre como la UNESCO.

1.¿Qué es la comunicación estratégica?

Es la comunicación que utilizamos las organizaciones con o sin fines de lucro con el objetivo de intercambiar información, de dar información sobre la manera de hacer las cosas, de transmitir la cultura corporativa, organizacional, y dentro de esa cultura, los valores, las normas, las creencias y esa comunicación puede tener etiquetas, es decir, institucional, organizacional, corporativa, industrial; dependiendo de la etiqueta que le pongan los teóricos. Es importante la información, la comunicación y la puesta en práctica de la cultura corporativa. La comunicación estratégica obedece a la manera de utilizar esa comunicación; cuando hablamos de estrategia estamos buscando unas estrategias para ser posible cómo, hacia dónde, cuáles son los recursos.

2. ¿Qué es la identidad corporativa?

Hablamos de una identidad institucional, corporativa, está de moda esta última. Podemos hablar que identidad es lo que proyectas, la organización, hacia los públicos que pudieran ser internos o externos. Hablamos de signos y símbolos concretos, el aspecto físico, el logotipo, el nombre, las oficinas, etcétera. Todo lo que capta esa personalidad de la institución.

3. ¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

Gracias a esa identidad, a cómo se percibe esa identidad y esa personalidad de la organización, cómo la organización expresa, transmite esos rasgos, que identifican a la organización, que la hacen propia, estamos proyectando esa imagen, que captamos; la imagen no es buena o es mala, digamos la imagen está, a veces llego a pensar que hay organizaciones que ni siquiera saben sobre su imagen, esa imagen está en el limbo. La manera cómo ese administrador se interese en proyectar esos rasgos característicos que le da una personalidad propia a esa organización, y la manera cómo lo hace, se llama administrar la imagen de la organización; en esa medida podemos hablar de un posicionamiento de la organización ante mis competidores, ante mis compradores, digamos proyectar esa imagen.

4. ¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

Influye mucho, es necesario conocer a nuestros públicos; primero saber qué vamos a comunicar y cómo lo vamos a hacer, si no empezamos por allí vamos a tener muchos problemas. Lo importante es estar seguros de los deseos y características de esos

públicos. Existen, por supuesto, diversos mecanismos, diversas formas para conocerlos y para saber que transmitirles, desde el aspecto sociológico, psicológico, etcétera.

5. **¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?**

Teóricamente hay muchas, pero en la práctica es más difícil determinar una estrategia; y más aún con la incertidumbre que se vive actualmente, en estos casos, la planificación no funciona eficazmente. Hay empresas que trabajan por objetivos alcanzados; yo creo que lo ideal es buscar un punto neutro entre ambas posturas, es decir, podemos establecer un mecanismo teórico y adaptarlo al entorno, monitoreando constantemente.

6. **¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?**

La empresa debe estar bien segura de lo que desea transmitir de ese discurso general que maneja y a través de que medio desea transmitirlo. La disponibilidad del tiempo para practicar esa estrategia, dimensión y contexto de esos mensajes. Para elaborar los mensajes, sin duda, hay que pasar por un proceso de reflexión, es recomendable hacer una tormenta de ideas, porque un equipo de trabajo enriquece la elaboración de mensajes, pues no es un solo criterio, sino una visión compartida. Por último, validar esos mensajes con las criticas que puedan surgir de otras personas.

Mira, medios hay muchos, la radio está siempre presente, por su penetración; yo creo que esa es la tendencia, llegar a mayor número de personas, explotar eso como una ventaja. Pero en definitiva, el medio va a depender del público al cuál queremos llegar. La televisión, por ejemplo, la ventaja que tiene es la imagen; lo más nuevo, relativamente, es la Internet, que ofrece la oportunidad y veracidad de la información. Hay que tomar en cuenta el público y las características del mensaje, sin eso no podemos establecer un medio. Es muy interesante usar los medios de comunicación a nivel interno; los impresos también tienen sus pro y sus contra. Lo mejor es establecer un plan de comunicaciones y tomar en cuenta cuáles son tus recursos, que es una variable que limita, a fin de cuentas.

7. **¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**

Ventajas tiene muchas, jugamos con elementos como el sonido, la imagen, el juego de cámaras que es tan interesante. Además el video tiene la gran ventaja de poder corregir de forma sencilla, recomponer el mensaje, si es necesario. Ahora, los costos representan una limitación, es decir, hay ventajas en cuanto a los recursos que puedes utilizar, de los que puedes echar mano, porque una imagen, una buena imagen puede transmitir imágenes muy bonitas, y eso es una ventaja, sin duda.

8. **¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?**

La identidad, como ya te dije, son las cosas palpables, no del intelequio; los colores que identifican, el logotipo, el símbolo, la gente que forma parte, los espacios de la organización. La manera de presentarlo, pues puede haber muchas formas; lo importante es que se resalten los valores y toda su simbología ¿cómo hago para proyectarlo? manejando mucha carga subjetiva, transmitiendo, resaltando lo mejor de esa organización.

ANEXO G

Área: Comunicaciones Corporativas

Experto: Teórico

Entrevistado: Max Römer, Director de La Escuela de Comunicación Social UCAB

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: **25/04/02**

Experiencia: Es Licenciado en Comunicación Social de la UCAB, Doctor en Ciencias de la Información en la Universidad de La Laguna en Tenerife, España. Profesor universitario, autor del libro "Comunicación Global: El Reto Gerencial"; actualmente es director de la Escuela de Comunicación Social.

1.¿Qué es la comunicación estratégica?

Bueno aquí hay dos elementos, la comunicación estratégica como tal es parte de las comunicaciones corporativas, tu lo que tendrías que pensar es cuál es la estrategia de comunicación. En el ámbito de la estrategia de comunicación, es la manera de articular los intereses, es decir, lo que es la identidad de la organización como ámbito comunicacionales para poder crear en los públicos de esa organización una imagen cónsona con la identidad.

2. ¿Qué es la identidad corporativa?

Es lo que la organización es, y está compuesta de misión, visión, valores, cultura y organización, más todos los elementos gráficos que representan a esos conceptos que te acabo de mencionar.

3. ¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

La imagen es lo que ese proceso de identidad, los públicos de esa organización, entienden de ella. No es un proceso que yo digo, voy a comunicar imagen, yo comunico identidad y recojo, una vez que entrevisto a los públicos, la imagen. ¿Cómo se gerencia? Ese sentir de esos públicos de la organización, que yo los distingo en tres partes, públicos externos, que son los compradores, públicos intermedios, que son compradores y proveedores de la organización y los públicos internos, que son los generadores de esa organización. ¿Cómo la gerencias?, Una vez que lo conoces, sabes qué tipo de comunicación darle a esos públicos de acuerdo a la imagen que ellos te están dando.

4. ¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

Tu haces lineamientos de comunicación para la identidad, entonces la percepción de los públicos es esa imagen que está allí. Al momento de definir elementos de comunicación, dependerá de que es lo que necesitas tu del mercado en un momento determinado, vuelve a hacerse el tejido entre lo que es mercadeo y comunicaciones. Si tu tienes un divorcio entre la actividad de mercadeo y las comunicaciones, tu puedes tener una actividad importante de mercadeo hacia unos públicos, pero el proceso comunicacional general de la organización, que te establece esa sensación de compromiso de la organización, es decir, de los públicos de la organización, no está, no se produce. Esta es una de las tareas más difíciles de la filosofía de gestión de la estrategia de comunicaciones, porque muchas trabajan el mercadeo aparte de las

comunicaciones, entonces se van produciendo choques, repeliéndose, en lugar de actuar como uno solo.

5. **¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?**

Bueno depende, evidentemente cada tipo de empresa tiene una estrategia distinta, hay empresas de muchos públicos, otras de pocos públicos, hay empresas que tienen dos clientes nada más. La estrategia va a determinarse por el tipo de público y por el tipo de producto de la empresa.

6. **¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?**

Una vez que sabes cuál es la necesidad del otro de información de ti, tu produces el mensaje para el otro. Lo interesante de conocer la imagen de la organización, es que debes pulsarla todo el tiempo, es como un enfermo terminal, tu tienes que tomarle la temperatura y la tensión permanentemente. Es lo mismo, la opinión del público es fundamental, es costoso, pero fundamental, y tu no puedes mirar la imagen de la organización en momentos separados, no puede ser hoy o dentro de diez años; tiene que ser un proceso constante y una de las maneras de medir es a través de los medios de comunicación pero no es la única. Muchos empresas consideran que hacen imagen corporativa al medir centímetro por columna y no, lo que tu estás viendo es reacción de la prensa frente al mensaje que estas emitiendo, pero no como está decantando el mensaje en el otro. A veces, el lector que lee el mensaje en la prensa no lo está entendiendo como algo para que el se acerque a la organización, sino que lo ve como publicidad, entonces el trabajo que debería tener una respuesta de identificación, no se está produciendo, y la comunicación no puede ser un elemento publicitario, debe estar decantada, en un discurso general en la organización, que va desde la atención al cliente pasando por los ámbitos publicitarios y comunicacionales, pasando por las respuestas y estrategias de mercadeo, pasando por las estrategias comunicacionales en general y sobre todo por la vocería.

Se pueden usar todos los medios, pasando desde Internet, el cine, la TV, la radio, la prensa, etcétera. Dependiendo de los propósitos de tu comunicación y de los públicos, claro. Por ejemplo, hay empresas que producen para dos clientes, pero son empresas enormes; ellos no van a hacer mensajes en TV, pero pueden usar el video institucional.

7. **¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**

Depende de la organización, hay empresas que tu necesitaras comunicarla a través de una serie de elementos que no puedes comunicar de otra forma, pero el video o la publicidad a través del audiovisual puede ser muy útil o no, dependiendo de cada uno de los casos. A lo mejor es más fácil hacer un tríptico, o una carpeta informativa o una información en CD. Cada uno de los casos hay que estudiarlo de acuerdo a las necesidades y los nexos que tu quieres establecer con tus públicos.

8. **¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?**

Depende, pero si tu quieres, por ejemplo en el ámbito de la industria petrolera, la identidad la transmites a través de los valores propios de la organización, decantado dentro de la estructura del audiovisual. Tu conoces los valores de la organización,

tu dices que somos puntuales, somos comprometidos, somos honestos; esos tres valores los dejas colar dentro del texto del audiovisual y los escribes o los manifiestas abiertamente y dentro de la producción entran estos valores; y por supuesto la parte de la identidad gráfica que corresponde a la organización.

ANEXO H

Área: Comunicaciones Corporativas

Experto: ***Gerente de Comunicaciones corporativas***
Entrevistado: Yrina Kosohovski

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 18/04/02

Experiencia: Egresada del ISUM en el año 2000 en Mercadeo, mención comercialización. Actualmente desempeña el cargo de VP de Mercadeo de Multinacional de Seguros

---

1. ¿Qué es la comunicación estratégica?

La comunicación estratégica, en el caso de nosotros, es la mejor manera que tenemos para llegar a nuestro público objetivo, que no es necesariamente ni el mercado meta, ni el consumidor final. Haciéndoles llegar un mensaje, mediante diferentes situaciones que se estén manejando dentro de la sociedad contemporánea y lo que son las políticas de la organización, y lo que tu quieres transmitirle a estas personas.
Para nosotros la comunicación estratégica es el vehículo, por el cual podemos hacerle llegar a este público lo que nosotros queremos que queremos que ellos conozcan de nosotros como organización. En el caso que estamos hablando de imagen corporativa o de organización como tal y no de la venta de un producto en específico.

2. ¿Qué es la identidad corporativa?

Hace mucho tiempo un profesor me lo dijo de esta manera, que las empresas son personas, no son los empleados por si mismos, ni las políticas de la empresa por si mismas, ni es el registro mercantil, sino que es una sola personas, la empresa es la constitución de estos factores que forman una personalidad única. La compañía es una persona como tal, es un animal con identidad propia, sexo inclusive, con status social, y con una psicología propia, y por eso cuando se habla de lo que es la identidad corporativa, es como si habláramos de la identidad propia, hacer ese símil de lo que es la identidad en una persona y es esa serie de características de lo que es la clase social, la psicología, el objetivo que tienes en la vida. Si haces ese símil de lo que eres tú como persona y lo comparas con una organización vas a encontrar que eso es una identidad corporativa y en la medida en que tengas más clara tu identidad corporativa y puedas unificar todos esos criterios, la gente que trabaja en tu empresa se va a sentir identificada y va a permitir que esa imagen corporativa sea la que reciba la gente en la calle. Por que si tu mismo personal no está identificado con tu imagen, no transmites eso afuera. Una cosa es lo que van a ser los comerciales y otra lo que va a ser el día a día cuando la gente venga, entonces tiene que haber una identificación de todas las partes. Cuando es así, esa identidad, esa cédula de identidad con tu partida de nacimiento, ese registro que tu tienes como empresa es lo que vas a lograr transmitir mucho mejor.

3. ¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

Yo insisto en la comparación con lo que es la persona, es algo así como qué es nuestra imagen y cómo la vamos a gerenciar. Por ahí dicen que si tú quieres ser tienes que parecer y es un poquito eso. No es que tengas que aparentar algo que no eres, sino que si tú quieres llegar a un objetivo tienes que trabajar en función de llegar a él, y tienes que ir modificando o mejorando tu entorno para poder llegar mejor, más fácil y más efectivamente a él. En este caso el objetivo sería la imagen, lo que tú quieres proyectar o resaltar, para ello tienes que trabajar mucho con lo que es la parte operativa, para que lo que tú quieras probar lo puedas confirmar con los hechos, con el día a día, con los soportes, con los registros. Yo pienso que la mejor manera de gerenciarla es estando todos claros dentro de la organización de qué es lo que tú quieres, cuál es la imagen que quieres proyectar y unificar un criterio y tratar de que todas las partes de esa organización, transmitan ese mensaje y que le permitan a cada una de las áreas ejercer la función que deben ejercer y no boicotearse entre sí. Es lo que pasa que cuando tú tienes un área de imagen o relaciones públicas y tu transmites la imagen entonces la gente reproduce ese mensaje, a demás de su trabajo operativo intervienen un poco en lo que es la parte de imagen y a veces van un poco más allá. Entonces cuando tú eres muy explícito, muy dadivoso en ese particular entorpeces la función de lo que es el área de la imagen o las RRPP. La idea es, entonces, que si tienes un criterio de imagen tiene que respetarse y hacerse cumplir. El área de mercadeo o RRPP o incluso en algunas

organizaciones es el área de RRHH es aquella que se va a encargar de dictar las pautas, modificar, mejorar en función a las sugerencias o correcciones de acuerdo a errores, notificaciones.

4. ¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

Es bien importante, yo te voy a hablar de un caso tipo en este punto en particular. Hace muchos años en una organización que yo conozco, que es igualmente de servicios, se trató una campaña publicitaria de un producto en particular. Y si algo tiene de delicado el área de seguros es que estas vendiendo protección para el caso de que ocurra un siniestro, pero para que tú puedas dar protección tiene que ocurrir el siniestro, entonces cómo tú le vendes un desastre a otra persona, cómo tu le vendes la muerte a una persona, cómo le vendes la enfermedad, es difícil porque causa rechazo y no estás llegando a lo que tú quieres, tú lo que tienes que vender es sencillamente la esperanza en la organización, la previsión, la conciencia, eso es lo que tú tienes que vender. Una aseguradora planteó en una oportunidad unos comerciales en donde el muchachito estaba en la cama muriéndose, los médicos corriendo, fue desastroso, bueno la campaña duró en TV 48 horas, y todo el mundo la recuerda que es lo más triste. Entonces, de qué manera influye, muchísimo, tu público es definitivamente quién te dice qué haces, si vas bien o vas mal, si te están percibiendo como eres realmente. Hay empresas que su imagen la ligan con casos políticos, con o sin intención, y la misma gente te dice si eso es lo que quiere. Porque que pasa cuando la causa política triunfa o fracasa y esa imagen está ligada a ella, si triunfa perfecto, pero si fracasa que queda de tu credibilidad como empresa. Y parece mentira, pero va más allá de los estudios, de gente preparada que te haga un informe y te diga, es la gente la que te lo va a decir. Y es evidente que tenemos que movernos en función de los grandes números. Si es un público muy pequeño el que está aceptando tu comercial y los demás te lo están rechazando hay que hacer un revisión. En función a ellos se van a plantear la estrategia para determinar la posición de la empresa.

5. ¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?

Es permitirle a la imagen algo que sea duradero en el tiempo, cosas que no se cambien por situaciones políticas, económicas o sociales, cosas que sea posible mantener. El eslogan de nosotros es algo que no va a cambiar a menos que la empresa cambie, porque estamos hablando de las virtudes de la organización y eso es algo perdurable. No centrarse en casos particulares, aunque pueden existir campañas corporativas para momentos particulares, en donde tu quieres transmitir un mensaje para una situación en específico, pero ya cuando tu hablas de empresa debe hablar de algo standard.

6. ¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?

En función al medio tienes públicos distintos. Televisión son grandes masas, tenemos un público cautivo que está ahí sentado lavando, haciendo la tarea,... tienes ahí muchos niveles sociales y muchas edades, entonces tienes que ser muy general, no puedes ser específico. De pronto cuando estás tratando ya de prensa o revistas como son target distintos podríamos estar hablando de mensajes diferentes. Hay empresas que utilizan el mismo mensaje para todo, pero yo pienso que eso a veces en un error, pues de un medio a otro puedes perder fuerza en el mensaje. El mensaje debe adaptarse al medio, dependiendo también de a quién quieres llegar.

Todos los medios de comunicación social, tienen que ser evaluados en función a donde quieres llegar y a la organización donde trabajas. No es lo mismo que tú trabajes en una empresa de consumo masivo, tangibles, que vas a tener distribución en stands y que vas a tener ciertas características para ese producto, a que trabajes en una empresa de servicios como es el caso de nosotros, inclusive en el caso de servicios lo que es una empresa de seguros es totalmente distinta a una de telecomunicaciones aún cuando ambas ofrezcan un servicio, eso depende de a donde quieres llegar.

En el caso particular de nosotros, es espectacular televisión y prensa, en todo caso revista especializadas. En el caso de prensa, en casos bien particulares. Porque yo pienso que uno de los secretos de esto es no saturar, nuestras pautas no están 24 horas al día, en todos los canales, sino que están bien seleccionadas, en canales bien particulares, y en lapso bien determinados, ni siquiera estamos los 365 días del año, porque la idea es refrescar, no saturar, cuando saturas aburres.

7. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?

El video tiene un tiempo bien breve para tratar de decir mucho a mucha gente, esta sería la primera, no desventaja porque yo pienso que es más bien el primer pero que te encuentras y la mejor manera que tu tienes para llegar a esa gente es lo que va ha demostrar que tan buena es la empresa al transmitir su mensaje. Yo pienso que la desventaja básicamente es esa, el factor tiempo, el factor costo, que en TV son sumamente altos y el enemigo número uno que lo ves en el momento que está, después pasan 20 años y ya pasó no hay forma de regresar, cosa que no pasa con prensa, que si tú te consigues ese periódico dentro de 20 años ahí está el aviso. La ventaja es que llegas a cantidad de personas, a un target bien amplio y permite refrescar.

8. ¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?

Depende mucho de lo que tu quieras transmitir en ese momento dado, en esa campaña. Nosotros tratamos e principio mantener una línea corporativa y reforzamos con refrescamiento, con productos o con tips puntuales. Pero yo pienso que en principio es eso, transmitir lo que es tu empresa a través de ese video, por lo menos en el caso nuestro que tenemos una imagen corporativa ya definida, eso te facilita bastante, porque ya la persona asocia cuando ve u oye esa voz automáticamente asocia. Te ayuda la imagen de esa persona que está asociada a la imagen de tu empresa, son dos imágenes por separado que al unirse es ideal. E insisto en la necesidad de reiterar nuestra misión, nuestra visión… introduciéndolo sutilmente en el contenido del video.

ANEXO I

Área: Comunicaciones Corporativas

Experto: ***Gerente de Comunicaciones corporativas***
Entrevistado: Liliana Sierralta

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 18/04/02

Experiencia: Comunicadora Social con experiencia en el manejo de la Imagen Corporativa y la Gerencia de Información y de Relaciones con la Comunidad. Ha trabajado en el desarrollo de planes de comunicación e información y el diseño de programas educativos, culturales, comunitarios, ambientales y de responsabilidad social. Posee experiencia en campañas publicitarias, institucionales, comerciales y de mercadeo. Actualmente se desempeña como Gerente de Comunicaciones Corporativas en Coca Cola.

1.¿Qué es la comunicación estratégica?

La comunicación si la quieres hacer efectiva es estratégica y por supuesto que va desde las relaciones interpersonales hasta el área profesional de las comunicaciones. La mayoría de las veces no sabemos cómo comunicarnos, por eso es vital que los mensajes que transmita una corporación sean estratégicos, es decir, bien claro qué públicos los quieres dirigir, qué es lo que quieres decir, y qué quieres que ese público entienda, porque no necesariamente lo que tú quieras decir es lo que la gente va a entender. De una u otro manera la comunicación que es algo muy natural y espontáneo en el ser humano tiene que ser muy bien planificada, y tiene que cumplir con unos pasos estratégicos para poder dar el resultado.

2. ¿Qué es la identidad corporativa?

La percepción que tú quieres lograr con determinado grupo de personas sobre una compañía. Esa identidad es cómo te van a identificar, te van a reconocer a primera instancia. Es como la legitimidad que tiene cada una de las empresas. Es mucho más que una percepción visual, es todo lo que la empresa es, lo que hay detrás de ellas, lo que la valida como empresa.

3. ¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

Es una responsabilidad muy grande transmitir una imagen corporativa, porque no podemos ejecutar acciones tan a la ligera, pues puedes crear confusión en el público externo, en cuanto a la imagen. Cuando nosotros transmitimos una imagen estamos transmitiendo lo que es la empresa, y ese mensaje debe estar ligado a las políticas de la empresa, su misión, su visión, sus valores. No podemos estar distanciados de lo que es la empresa en sí. La imagen no es responsabilidad exclusiva de los que manejamos comunicaciones, sino que es algo que deben llevar responsable y conscientemente todos los trabajadores. Se pueden hacer muchos esfuerzos por hacer un plan perfecto de comunicaciones, pero si cada una de las personas que trabajan en la empresa no acompañan la misión y no conocen los objetivos, se cae. Tenemos que estar muy claros de que no podemos trabajar solos. De que mi imagen tiene que ver con muchas percepciones del público. Hay que gerenciarla en equipo y tener claro lo que se quiere transmitir.

4. ¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

Yo puedo tener o querer decir algo, pero a lo mejor la gente va a percibir otra cosa. A la hora de transmitir un mensaje, uno tiene que estar muy consciente de a quién uno quiere transmitirlo y qué quiere decir, pero también necesita saber que percibe la gente de tú empresa. Es importante porque a lo mejor tiene una percepción equivocada. Entonces el público es un termómetro fundamental que hay que tomar constantemente en cuenta.

5. ¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?

Las estrategias comunicacionales son muy diversas y parece muy interesante cómo en épocas de crisis surjan diferentes estrategias. Nunca hay una estrategia única. Cada vez que tu hagas un plan de comunicaciones tienes que adaptarlo a la situación particular, tomando en cuanta a qué público me estoy dirigiendo, qué voy a decir, el alcance que quiero conseguir, el presupuesto del que dispongo, la edad, el sexo,… si es algo comercial, institucional o corporativo.

6. **¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?**

Dependiendo del público al que me quiera dirigir, yo utilizo el mensaje. Aunque yo utilice medios diferentes siempre va a haber un hilo conductor. En el fondo de todos los mensajes debe estar esa identidad e imagen que me permitan identificar a qué empresa representan. Puedes usar una diversidad infinita que varía de acuerdo a la estrategia. Desde las nuevas posibilidades tecnológicas, hasta las más viejas técnicas.

7. **¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**

Es un medio más dentro de la gama de posibilidades. Es muy importante tanto para públicos internos como externos.

8. **¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?**

Depende mucho de lo que tu quieras decir en cada situación particular. La idea es tratar de mantener ese hilo conductor de la identidad: los colores, los valores. En principio transmitir lo que es tu empresa a través de ese video.

ANEXO J

Área: Comunicaciones Corporativas

Experto: Gerentes de Comunicaciones corporativa

Entrevistado: Bernardo Fischer, Gerente Corporativo de Comunicaciones Externas de CANTV

Tipo de entrevista: Cara a Cara

Fecha:03/05/02

Experiencia: Es periodista egresado de la Escuela de Comunicación Social (UCAB) en el año 1976; cursó estudios en la Universidad de Columbia y posteriormente en el IESA. Ha trabajado como periodista en el área económica y actualmente se desempeña como Gerente de Comunicaciones Externas de CANTV.

1.¿Qué es la comunicación estratégica?

Es todo el conjunto de mensajes, de contenidos que la empresa quiere enviar a sus públicos estratégicos, tanto internos como externos. Esos mensajes permiten a los trabajadores alinearlos en torno a objetivos comunes, en caso de las comunicaciones internas; y en cuanto a los clientes externos lograr la comprensión, y la aceptación de los valores y las potencialidades de la empresa, no solo como proveedora de servicios sino como una empresa que tiene un papel fundamental dentro de la sociedad. Ya las corporaciones no solo se limitan a transmitir sus mensajes, el potencial del mercadeo de sus productos y servicios, sino también su concepción de sus valores dentro de la sociedad, eso también es estrategia.

2. ¿Qué es la identidad corporativa?

Es el conjunto de símbolos, valores y mensajes que la empresa adopta para ser identificada dentro de la sociedad. En el caso de nosotros, cada vez que nosotros cambiamos nuestra función o rol, hemos cambiado nuestra identidad corporativa. De una identidad de una empresa pública pasamos de una identidad de una empresa privada monopólica, y cuando salió la competencia, también procedimos a hacer ese cambio; de manera que tiene que tener un objetivo para que esa identidad tenga sentido.

3. ¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

La imagen está conformada por la forma como la corporación tiene relación con los públicos, con sus clientes; eso se expresa a través de los productos que ofrece, los servicios que provee; es la forma como se tiene la atención a los clientes, es la forma como los clientes perciben esos servicios, y la relación que mantiene la compañía con la sociedad y con el grupo de personas que trabajan para la compañía. De manera que es la suma de un conjunto de factores que se gerencia a través de unidades que son las encargadas directamente de esos servicios y que en el caso específico de comunicaciones, lo que es la visión gerencial comunicacional es apuntalar todos esos procesos que están a cargo de las unidades que generan esos servicios a los clientes; y en ese sentido, hay formas de gerenciar desde el punto de vista publicitario como tal, y en el caso de lo que es la imagen corporativa en sí, o lo que es esos mensajes corporativos se maneja a través de comunicaciones externas, y lo que es el mensaje hacia los empleados se maneja a través de comunicaciones internas. Digamos hay como cuatro formas de gerenciar eso: una que es directa de las unidades que generan los productos o servicios, otra que es la parte publicitaria como tal, se maneja a través de otro tipo de gerencia, asociada a los generadores de productos y servicios y desde el punto de vista de la gerencia de comunicaciones, es compartida lo que es las comunicaciones internas y externas.

4. ¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

Nosotros tratamos de recibir feed back, por ejemplo tratamos de medir día a día lo que ocurre, a través de los medios, a través de las cartas que nos envían nuestros clientes, sobre la percepción de nuestros servicios. De ese análisis, parten políticas de comunicación; te pongo un ejemplo ahorita, de los problemas de los ataques a los teléfonos públicos, sobre esa base estamos tratando de crear una

campaña de concienciación, donde nosotros participamos en la preparación, la reactivación de los teléfonos, pero pidiendo la colaboración estrecha de la sociedad. ¿Quién nos da la pauta? nos las da lo que perciben los públicos, a través de estos mecanismos de medición, de monitoreo de los medios; nosotros lo hacemos a nivel de todo el país, es una parte clave que nosotros tenemos.

5. **¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?**

Hay una estrategia básica, de ahí se derivan varias tácticas para llegar a determinadas áreas, para tratar problemas con determinados públicos; pero hay una básica y está derivada de lo que nosotros vemos, definimos una manera de actuar frente a la competencia, una manera de hacerles llegar a la gente nuestro producto, qué imagen queremos reflejar; nosotros estamos muy relacionados con la esencia del venezolano, queremos identificarnos como una empresa venezolana, a pesar de tener capital extranjero, nosotros percibimos, que somos vistos como un patrimonio para los venezolanos, y sobre esa base, nosotros estamos tratando de identificar toda nuestra estrategia.

6. **¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?**

Tenemos una ventaja que es que las comunicaciones forman parte de las operaciones de la empresa desde un principio, entonces eso nos da la ventaja de conocer los procesos de la empresa desde un principio o hacia donde quiere ir la empresa, entonces se nos hace más fácil elaborar los mensajes más apropiados. En otras empresas utilizan los procesos comunicacionales al final de los procesos o cuando hay una emergencia, aquí no es así y se ha logrado que haya gente de comunicación en todos los procesos, y cuando finalizan, que es realmente cuando se necesita divulgarlos, ya se ha diseñado una campaña que esta en sintonía con lo que se quiere decir, también hay mucha interacción con los ejecutivos.

En cuanto a los medios, utilizamos los clásicos, los medios de prensa; tenemos unos sistemas que nos permiten mayor alcance que los tradicionales, por ejemplo, las salas de video conferencias para hacer ruedas de prensa simultáneas, que nos permiten que nuestros voceros, esté en vivo en diversas ciudades, al mismo tiempo, eso nos da un efecto detonante muy importante, porque cada medio se siente que puede llegar directamente, y eso nos da un impacto muy importante. También revistas especializadas, para públicos especializados, nosotros hemos segmentando nuestros clientes, y tenemos revistas para lo que son los grandes clientes, las medianas y pequeñas empresas, allí hacemos énfasis en las ventajas de nuestros productos y servicios y cómo podemos contribuir en el desarrollo de su negocio. Antes teníamos una revista institucional para públicos estratégicos y las notas de prensa.

7. **¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**

Para nosotros la parte audiovisual fue un instrumento muy poderoso a la hora de crear una imagen y una cultura corporativa de la empresa; por qué nosotros éramos una empresa pública, con mentalidad de empleados públicos, pero también fuimos una empresa donde confluyeron varias culturas corporativas, una cultura americana, de empresa transnacional, una cultura bancaria, una cultura de empresas de servicio, y en esa confluencia había una especie de Torre de Babel, en cuanto a criterios; cuando

nosotros empezamos a trabajar gerencial, la parte motivadora, la parte de enfoque del mensaje, el producto audiovisual, fue como un catalizador, fue clave. En la parte externa, nosotros también teníamos muchos problemas de imagen, nosotros hicimos un micro audiovisual, que usábamos de manera informativa, además de toda la parte publicitaria, el apoyo de los medios audiovisuales fue clave para levantar la imagen. De hecho se sigue utilizando los medios audiovisuales internamente; externamente ya forma parte de un instrumento de mercadeo.

8. ¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?

Con el cambio de imagen, en la parte de la apertura, la parte clave fue transmitir nuestros valores, como una empresa rejuvenecida, una empresa que se está adaptando al mercado, y haciendo mucho énfasis en la parte humana, todo nuestro mensaje cambio, en la forma y en el tono en que se decían las cosas, tratamos de que fueran más personales, más directos, más frescos, muchas caras, menos tecnología que era lo que vendíamos antes. En esta segunda etapa era más llegarle al cliente. En cuanto a imágenes y a mensajes, nos hemos ido adaptando de acuerdo a las necesidades de la empresa.

ANEXO K

Área: Comunicaciones Corporativas
Experto: Gerentes de Comunicaciones corporativa
Entrevistado: Ileana Niño, Gerente de eventos y promociones de Unibanca
Tipo de entrevista: Cara a cara
Fecha: 26/04/02
Experiencia: Es licenciada en educación egresada de la UCAB, con especialización en Desarrollo Organizacional; tiene cuatro años como Gerente de eventos y promociones de Unibanca.

1.¿Qué es la comunicación estratégica?

Dentro de una organización, la comunicación estratégica implica todos esos mecanismos que utiliza la organización, para transmitir a sus empleados o clientes, aquello que les interesa que se sepa, no solo para promover sus productos y servicios o la empresa, sino para crear fidelidad de los clientes. Sería el uso que hace la organización de todas las herramientas que tiene a mano para darle a conocer a sus públicos, lo que es esa empresa, siempre atendiendo a sus objetivos de negocios, a la razón de ser de la empresa.

2. ¿Qué es la identidad corporativa?

Son los atributos que identifican a esa organización, que la hacen diferente a otras, y esa identidad debe estar bien posicionado dentro del público interno, para que a donde quieran que vayan sean identificados como miembros de tal o cual organización. Para eso existe lo que se conoce como la misión, la visión y los valores, se monta sobre la cultura, para que estén en sintonía.

3. ¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

Es lo que la organización refleja ante sus públicos tanto internos como externos, cómo se gerencia, bueno puede estar relacionada con los elementos gráficos o la imagen más etérea , como cuando se encarga de hacer obras sociales y culturales; puede ir en mejora o en detrimento de la organización. El tema de gerenciarla es complejo, va más allá de usar los canales de comunicación, es hacer uso de diversos recursos que hay en el mercado, que todos los días cambias, eso te lleva a que la gerencia sea dinámica, la imagen debe ir cambiando de acuerdo con las necesidades del cliente y de esos factores que van cambiando en el entorno.

4. ¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

Lo que digas debe estar avalado por tus servicios, que no haya disparidad, la práctica, un hecho vale más que la publicidad o lo que digas.

5. ¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?

Las estrategias deben adaptarse a las empresas, no hay una estrategia única, siempre van a variar; también depende de lo que quieras lograr dentro de ese entorno cambiante. Tienes que adaptarte a tus clientes, que son diferentes en cada organización.

6. **¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?**

El primer criterio que priva es si es de carácter interno o externo, es decir, si es para nuestros empleados o clientes, y dependiendo de eso seleccionamos el medio. En el caso del boletín, tiene una orientación hacia el cliente, y la manera de presentarlo debe estar dirigido a él, independientemente de que el empleado lo lea. Obviamente el público va a determinar el medio y la forma de transmitir el mensaje.

En nuestro caso, tenemos la parte audiovisual, el cable en todos los pisos y en las agencias, carteleras, Intranet, boletines, correos y tablones de anuncio. Eso en la parte de comunicaciones internas, a nivel de las comunicaciones externas, tenemos un departamento específico, hacen todas las gestiones con los periodistas, generan notas de prensa, esa es la otra herramienta para gestionar la imagen corporativa.

7. **¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**

Es un medio muy importante porque tienes el apoyo del audio y del video, puedes inventar mucho más que en papel; es una herramienta bien efectiva que tenemos. No desplaza, pero si se posiciona sobre otros medios de la organización.

8. **¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?**

A la hora de hacer una propuesta audiovisual siempre vas a tratar de usar los colores corporativos de la empresa, el logotipo, de manera de posicionar la identidad; siempre los mensajes van a estar públicos de acuerdo a lo que es Unibanca, dedicados a reforzar esas ideas, los valores, los colores.

ANEXO L

Área: Comunicaciones Corporativas
Experto: Consultor Independiente

Entrevistado: Tulia Monsalve, Consultora Manrique & Monsalve

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 07/03/02
Experiencia: Es egresada en Comunicación Social de la UCAB, en 1995; tiene especialidad en Comunicación Organizacional. Es miembro de Liderazgo y Acción, ha trabajado para Gerardo Cabañas, Pizzolante Comunicación Estratégica, Fundadora de Manrique & Monsalve y profesora invitada de la UCAB y la Universidad Monteávila.

1.¿Qué es la comunicación estratégica?
Un proceso que se da interna y externamente a la organización. Es un intercambio de mensajes estratégicos que deben responder a una estrategia de la organización, y cuyo fin último es agregar valor a esa estrategia de negocios.

2. ¿Qué es la identidad corporativa?
La identidad es la que se distingue en misión, visión y valores, desde el punto de vista conceptual, y desde el punto de vista visual, en identidad gráfica e identidad ambiental.

3. ¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?
Imagen es el resultado de una excelente estrategia de comunicación y básicamente es una percepción, es un estado mental, es cambiante y puede ser trabajada estratégicamente de acuerdo a unos lineamientos conceptuales que tenga a la hora de abordar sus comunicaciones. La imagen es una variable externa, independientemente que estos públicos externos tengan contacto mercantil con la organización. Es el resultado de esa concatenación de esfuerzos y actividades comunicacionales. Puede darse a esas audiencias claves y en otras audiencias. Es decir la imagen está en todo lo que se llama opinión pública. La base de la imagen corporativa si la trabajamos estratégicamente. Hay un modelo que desarrolló Gerardo Cabañas que dice; la imagen siempre está en la opinión pública, tu la puedes trabajar estratégicamente cuando tú determinas cual es tu meta y los mensajes que tu quieres transmitir a ese publico para conseguirla. Cuáles son los mensajes, quiénes son los voceros, los públicos, para lo cual planteo un mapa de públicos y los categorizo, y con esa base determino que herramientas usar con cada uno de ellos, y las activo. De esta manera yo voy a obtener insumos y respuestas por parte de esos públicos. Luego hacer un seguimiento, para ver si mis estrategias están o no surtiendo efecto.

4. ¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?
La percepción de los públicos es fundamental, lo primero es tener una buena categorización de públicos, conocer que tan bien relacionado tengo mi estrategia de

comunicación con mis públicos. Y para ello debo hacer un mapa de público donde yo voy a establecer una categoría de importancia y a relacionarla con la de nivel de influencia. Sobre esa base yo investigo cómo me están percibiendo. Si hablo de públicos internos lo ideal es que me perciban alineado a la cultura de la empresa. Los públicos externos deben percibirme alineados a mi estrategia de negocios, por lo que debería haber una coherencia entre lo que yo tengo en papel y la forma en que me perciben.

5. **¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?**

Modelo teórico, para eso mi experiencia me ha dado un modelo, en el cual incluimos variables que son importantes y que pocas empresas están aplicando de manera organizada. Estás variables netamente organizacionales, que nosotros tomamos en cuenta para tener insumos y correlacionarlas con lo que es la estrategia de comunicación. Son: plan de negocios, manejo de RRHH, tecnología, cultura (bases), y los procesos. Esto debe ser como un marco donde el comunicador corporativo debe tomar cierta información para comunicar ciertas cosas dentro y fuera de la organización. Fuera vamos a encontrar unos anillos que las alinean, uno es la identidad, que como ya dije, se distingue en misión, visión y valores, desde el punto de vista conceptual, y desde el punto de vista visual, en identidad gráfica e identidad ambiental. Gráfica: logotipo, la cromática y la denominación. Ambiental: facilidades, la ergonomía y la tecnología que la empresa maneja. Después se establecen canales de comunicación externa e interna.

6. **¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?**

Mensajes claves, basándonos en una investigación de la filosofía de gestión más allá de lo formal. Abrimos dos carpetas una de institucionales o proyectos. Buscar cifras de cómo ha trabajado la organización y como ha respondido, armas tu plantilla de mensajes claves. Luego las herramientas, cómo determinarlas está ligado al mensaje y al público. Medios impresos tradicionales, páginas web, Intranet, los audiovisuales: inducción, institucionales (humanizando), micros, noticieros internos; sonoros: parlantes, cuñas, micros; alternativos: pendones, carteleras. Las empresas se han quedado en los medios tradicionales.

7. **¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**

Los audiovisuales son una herramienta increíble para por ejemplo una inducción. Te dice mucho en poco tiempo. Toca las emociones, y se quedan y son más recordados. No se utilizan más por lo costoso.

8. **¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?**

Hay valores funcionales y operativos, estos son los que yo voy a trabajar convirtiéndolos en mensajes claves y poniéndolos en un formato (cara - cara o mediática). Lo básico es que esté alineado a mi plan de negocios y la filosofía de gestión.

ANEXO M

Área: Comunicaciones Corporativas
Experto: Consultor Independiente
Entrevistado: Cheryl Cemeler, Consultora de Comstat Rowland
Tipo de entrevista: Cara a cara
Fecha: 03/05/02
Experiencia: Egresada de la UCAB en el año 2000, en Comunicación Social, ha trabajado como redactora de la Revista Bussiness Venezuela, en Venancham, RCTV y ahora en Comstat Rowland como consultora independiente.

1.¿Qué es la comunicación estratégica?

Es saber identificar las ventajas competitivas y comparativas de la empresa, para que como consultor explotarlas a través de los medios de comunicación, saber cuáles son las necesidades del cliente para nosotros transformarlos en mensajes interesantes para los medios de comunicación.

2. ¿Qué es la identidad corporativa?

Es lo que a nivel de imagen puede identificar a la empresa, va desde una tarjeta de presentación hasta los rótulos de las camionetas. Todo lo que puede hacer que el público te identifique y genere una percepción de ti.

3. ¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

Es más global, te incluye lo que el cliente quiere demostrar y qué es lo más beneficioso que podemos demostrar. Es bastante subjetivo, influye mucho cómo sea la empresa, es tratar a través de la identidad corporativa, demostrar lo positivo que tiene la empresa, no solo los productos o las ventas, sino que está haciendo por la comunidad.

4. ¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

Es muy importante, porque el público siempre te está evaluando y hay que escucharlos. Se hacen cuestionarios para ver cómo nos ven, las empresas, los medios. Tiene un puesto primordial, porque se trabaja en función de ese público, que a fin de cuentas es quien va a consumir tus productos.

5. ¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?

Yo no hablaría de estrategia única, sino en función de las necesidades del cliente; cada uno va con sus necesidades, con qué recursos cuento para explotar. Por ejemplo la estrategia de la sociedad anticancerosa fue ir a los medios masivos para llegar al mayor número de personas afectadas por esta enfermedad; la de una empresa de comedores, es aumentar la cantidad de clientes, más con publicidad directa.

6. ¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?

Los mensajes claves, generalmente son las cifras, para los periodistas, pero no necesariamente para nuestros clientes; hay que resaltar que sí hace la empresa, eso sería el leit motiv, que sí hacemos en Venezuela, por Venezuela. Que se mantenga

coherencia en el mensaje. Se usan los medios de cobertura local, y los enfocados, especializados; nos hemos ido mucho a la radio. Depende del cliente, seleccionas el medio más adecuado y más especializado, se utilizan los medios masivos más frecuentemente.

7. **¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**

Le veo más ventajas que desventajas, es masivo, llega a todo el mundo; desventajas será para la competencia, y ni siquiera, porque genera competencia.

8. **¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?**

En base a tus objetivos, identificar que sí podemos hacer, hacer presente a la empresa en la comunidad, resaltar su función social. Ayuda la parte de quién conduce ese mensaje; basarse en quiénes somos siempre y qué hacemos, plantear cuál es el objetivo.

ANEXO N

Área: Comunicaciones Corporativas

Experto: Consultor Independiente

Entrevistado: Evelyn Navas, Consultor Senior Estima Comunicaciones.

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 17/04/02

Experiencia: Evelyn Navas tiene amplia experiencia en el área de consultoría, ha trabajado con clientes como Mc Donalds, entre otros.

1.¿Qué es la comunicación estratégica?

Es cuando tenemos una empresa, un cliente, la idea es tomar la base de qué es lo que ellos quieren, orientar la comunicación hacia esos públicos que pueden ser internos o externos, puede ser a nivel de la gente, clientes metas, gobierno u otras áreas de interés. También hay que considerar la inversión y el retorno de la misma.

2. ¿Qué es la identidad corporativa?

Es la imagen que se forma de ese cliente y hay que preservarla de cualquier tema o acciones que la desvíen, de parte de otras instituciones o entorno. Es la personalidad de la empresa; en definitiva la identidad es lo que tu reflejas, en base a la transparencia.

3. ¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

Es quién eres tú como empresa delante de todos tus públicos, internos, externos. No es algo que se pueda tocar, es decir, no es tangible. La manera de gerenciarla es a través de planes de negocios bien definidos, bien claros; inclusive, existen manuales para esto, por ejemplo en el caso de Mc Donalds, la compañía tiene sus propios manuales, no sólo para determinar el comportamiento de sus empleados, sino para gestionar su imagen en caso de crisis o acciones concretas que se puedan presentar.

4. ¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

La percepción de los públicos es muy importante, es necesario que la empresa haga un análisis de los juicios de valor de los diferentes públicos. Cada uno de estos públicos, internos o externos, se manejan de manera distinta, no se puede pretender utilizar la misma política por igual para todos. Cómo determinarlos, yo creo que es precisamente la naturaleza del producto, las áreas de negocios – que la mayoría de las empresas manejan varias áreas de negocios – la que va a determinar los públicos a los que debes dirigirte.

5. ¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?

Cada comunicador opta por la estrategia que mejor resultados le aporta, pero yo creo que cualquiera que tu decidas usar debe estar fundamentada en los objetivos que la empresa quiere alcanzar. Como te dije antes, hay empresas que tienen manuales con casos tipos y las soluciones a esos casos, pero es cuestión de prever antes de que suceda cualquier problema.

6. **¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?**

Yo creo que en los mensajes se debe resumir la posición de la empresa ante determinada situación. Es decir, si se te presenta algún inconveniente, entonces debes establecer qué mensajes son convenientes para emitirlos. Generalmente no deben ser más de cuatro mensajes claves, y cómo determinar el medio para transmitirlo, bueno yo considero que ese mensaje o esos mensajes claves los puedes adaptar a cada público involucrado con la contingencia. La elección de los medios dependerá también de tus objetivos y del tipo de mensaje que quieras transmitir. La prensa es muy usada para atender esta área institucional, por que te permite ampliar el mensaje y llegar a un público un poco más seleccionado. La televisión, lo que pasa es que te ponen muchas trabas a la hora de pedir una pauta, generalmente los canales le dan prioridad a la gente que les compra todo el año, y entonces las empresas pequeñas se encuentran con esa dificultad.

7. **¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**

El audiovisual te permite acercarte más al público, porque generalmente manejas sentimientos, y la gente se siente más identificada. También es muy conveniente para resaltar la presencia de la empresa en el país, en el caso de Polar, por ejemplo, te da la oportunidad de resaltar obras en pro del país, no es que otros medios no te lo permitan, es que el video con el uso de la imagen mueve más sentimientos.

8. **¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?**

Bueno yo creo que para cualquier campaña institucional debes utilizar los valores de la empresa, basarte en sus objetivos y metas para que la empresa se vea totalmente identificada en ese audiovisual. Por ejemplo, siempre es común ver en estos mensajes el valor de la gente, Polar lo usa mucho, Mc Donalds también. Tiene que usar elementos que impacten a tu audiencia.

ANEXO Ñ

Área: Comunicaciones Corporativas

Experto: Consultor Independiente

Entrevistado: Thony Da Silva, Director de Proyectos y Desarrollo de Pizzolante Comunicación Estratégica

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 10/05/02

Experiencia: Es licenciado en Comunicación Social de la UCAB. Tiene más de ocho años de experiencia en el área de comunicaciones estratégicas y asuntos corporativos; además de diez años de experiencia en las áreas de desarrollo creativo y audiovisual.

1.¿Qué es la comunicación estratégica?

La comunicación estratégica es una herramienta que permite facilitar los objetivos de negocios de la empresa, se convierte ene el valor agregado necesario para poder hacer negocios y que una empresa puede cumplir con sus objetivos que tiene establecido, no sólo en función del éxito de la empresa sino de sus empleados y evidentemente de todo aquello que la rodea; eso supone también la responsabilidad social para las organizaciones.

2. ¿Qué es la identidad corporativa?

La identidad corporativa es el resultado de la cultura de una organización, es la personalidad de esa empresa, es lo que en consecuencia va a ser la imagen; la imagen no es más que el reflejo de esa identidad. Es el que soy y el cómo soy, es mi forma de ser y hacer empresa. Me va a definir, a representar y es lo que voy a querer promover como imagen, por eso debe haber una estrecha relación entre cultura e identidad. La identidad, a fin de cuentas, es la personalidad de mi empresa, desde el punto de vista corporativo.

3. ¿Qué es la imagen corporativa y cómo gerenciarla?

La imagen no es más que el reflejo de la identidad, que yo proyecto como organización; la imagen es, en nuestras distintas audiencias, la suma de percepciones que nuestra organización genera, y que genera por distintas vías, muchas de ellas por la vía de nuestras acciones y cómo estas son comunicadas. Cómo gerenciarlo, va a depender de cómo una organización define y decide tener un plan estratégico, cómo quiero ser yo visto y en consecuencia gerenciar mis comunicaciones, de forma que yo genere las percepciones de acuerdo a una serie de posicionamiento que yo he definido previamente y que me van ayudar y están directamente conectados y me van a permitir, como empresa, a cumplir con mis objetivos de negocio.

4. ¿De qué forma influye la percepción de los públicos de una determinada empresa a la hora de definir sus lineamientos de imagen corporativa?

Toda, porque durante muchos años estuvo de moda el elemento de escuchar a las audiencias; son muy pocas las audiencias que realmente escuchan, son muchas que creen escuchar y hacen interpretaciones libres de eso que escuchan, hay empresas a las que le ha costado posiciones de mercado, el no escuchar efectivamente a sus audiencias. Esto puede ser utilizado por la competencia en contra de tu organización. Tiene toda la importancia del mundo porque la percepción de las audiencias es lo que nos da el punto de partida para saber que es lo que yo tengo que hacer para hacer que esa percepción existente se parezca a la percepción que yo necesito para llevar a cabo mi plan de negocios. El plan estratégico va a estar definido por el estudio, el análisis de lo que mis distintas audiencias opinan, saben y conocen de mi, y en consecuencia armar todo ese plan estratégico, que va a reforzar o modificar esa matriz e opinión que exista de mi organización.

5. **¿Qué estrategias son más eficaces para posicionar a la empresa en la mente de sus públicos objetivos?**

No existen recetas mágicas, cada organización es un mundo diferente, cada organización tiene relación con sus audiencias claves totalmente diferentes, y en función de eso, cada organización debe buscar que planes se adaptan mejor a sus necesidades, para lograr los objetivos que se propone.

6. **¿Cómo determinar los mensajes a transmitir y a través de qué medios, de manera de que conduzcan a un posicionamiento exitoso de la organización?**

Lo primero que debe estar bien claro antes de ponerse a definir mensajes, es cuál es mi objetivo de negocio, cuál es mi objetivo, a nivel de comunicación, que yo quiero formular, cómo yo voy a construir, en función de unos ejes de posicionamiento que yo tengo, en función además de mis propias realidades y en mi verdad como organización, en función de mis issues o mis asuntos claves, cuáles son los mensajes que me van a llevar a posicionar esos temas frente a cada una de las audiencias, y por cierto esos mensajes van a estar bien adaptadas a esas audiencias. Cómo establecerlos? parte del mecanismo es tener mucho cuidado como se logra entre las distintas áreas de la organización coherencia y consenso en los mensajes que vamos a estar transmitiendo, formularlos muy atados a la filosofía de gestión, los ejes de posicionamiento, el objetivo de negocio, y eso atado a cómo yo lo comparto dentro de la organización para que todos mis voceros formales o informales compartan una línea de mensajes común que les permita coherencia al intervenir públicamente.

Medios hay muchos, y uno tiene que hacerse una pregunta, hay un triángulo básico de comunicación que te define medio, mensaje y audiencia, tu tienes que logra que esos tres vértices estén en perfecta sintonía, perfectamente conectados, es decir, si yo tengo una audiencia determinada, debo adaptar mi mensaje en el medio adecuado; si tengo un medio, debo buscar a quién puedo llegar y con qué mensaje; y si lo que tengo es un mensaje debo definir el medio apropiado y la audiencia adecuada para ese particular. Medios hay muchos, la publicidad, los voceros, los medios masivos, la comunicación cara a cara, es decir, los audiovisuales corporativos también son un medio, una presentación. La gran pregunta es que mensaje para qué medio, en qué momento, en conocimiento de los intereses de la audiencia.

7. **¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual como herramienta frente a otros medios?**

Emoción, el gran valor que tiene un audiovisual es que maneja lo que muchas otras herramientas de comunicación o voceros no pueden transmitir, que es emoción. La puede transmitir un vocero bien entrenado para difundir unos mensajes, que nos es más que la suma de dos cosas: razón y emoción. Un audiovisual tiene la gran virtud de transmitir esas dos cosas, comunicar la razón de los mensajes unidos con la emoción de poder transmitir a través de una pieza audiovisual. La musicalización también es un fuerte, a través de una buena música, coherente, puedes lograr muchas cosas.

8. **¿Cómo traducir la estrategia comunicacional de la empresa en una propuesta audiovisual?**

Si uno es coherente y tiene una identidad bien definida como organización, y tu no vas a hacer otra cosa en un audiovisual, más allá de mostrar o presentar lo que tu eres, cómo tu actúas y cuáles son los mensajes que tú quieres transmitir. El gran punto está en cómo yo logro resumir, condensar en un guión, no solamente la forma de

ser y hacer empresa, sino va en función de los objetivos estratégicos de la empresa, de la manera más atractiva para ese público al que va dirigido. Cuál es el objeto de una comunicación a través de un audiovisual? promover acción, promover que otras personas hagan algo o dejen de hacer algo, y que hagan algo en la línea o dirección que yo quiero que ellos hagan, yo voy a influir positivamente en esa toma de decisiones, a través de una presentación de mis mensajes, de mi forma de ser, de mi actuación, esta vez a través de una herramienta que es un audiovisual. Pero el audiovisual tiene el poder de mezclar la razón de mis mensajes con la emoción de la forma de presentarlos.

ANEXO O

Área: Publicidad

Experto: Directores Creativos

Entrevistado: Vladimir Carvajal, Director Creativo Leo Burnett

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 17/04/02

Experiencia: Egresado de la Escuela de Comunicación Social, Mención Publicidad de la UCV en 1991, ha trabajado como redactor creativo en Corpa publicidad y McCann Erickson. Actualmente trabaja como Director Creativo en Leo Burnett

---

1.¿Qué entendemos por publicidad institucional?

La publicidad institucional busca comunicar la labor de una empresa dentro de un contexto social, como es el impacto más allá de un comercial de esta empresa dentro del entorno donde se desarrolla, puede ser comunicando labores que no tienen que ver con la parte comercial, trabajos internos con su personal de apoyo adicional al empleado, trabajos con la comunidad.

2. ¿Qué variables deben tomarse en cuenta para lograr un posicionamiento exitoso de la organización?

Yo creo que principalmente debe ser honestidad, no puede ser una comunicación sustentada en una mentira, lo primero ser honesta. Luego las herramientas creo que son las actividades como tal, comunicar cual es ese valor que está agregando esta empresa con su trabajo, con fines institucionales. Ejemplo: trabajo del voluntariado de PDVSA que nadie se imagina nunca que apoya comunidades a desarrollarse, que realizan actividades de agricultura, artesanía o el desarrollo de tecnologías como la hidroponía, la pesca. Y ese trabajo se comunica para dar a conocer ese trabajo de esta empresa.

3. ¿Cómo traducir la realidad organizacional en la pieza publicitaria institucional?

Debería haber una estrategia. Cuando se plantea un trabajo de este tipo se tiene que seguir la estrategia que respalda a esa compañía. En esa estrategia debe estar contemplado el objetivo que quieres cumplir y a quien le quieres comunicar esto, cual es el tono, y qué es lo que queremos mostrar. Cumplir con un lineamiento estratégico, para al final no hacer algo que no tenga ni pie ni cabeza. En esa estrategia que se elabora conjuntamente con el cliente, es la que después se traduce en un producto audiovisual que es coherente y que responde a estas necesidades.

4. ¿Cómo definir los mensajes claves de la organización?

La esencia del mensaje clave, en muchos casos la debe determinar el cliente. Uno lo traduce, y a nivel creativo uno busca una frase que sea maravillosa, que a la gente le quede esa frase, por ejemplo el famoso "cuidar es querer" de PDVSA, desarrollas una gráfica, un símbolo, una cantidad de cosas que empiezan a inculcarse en la gente. Si yo como empresa quiero decir que al elaborar mis productos estoy cuidando el medio ambiente, ese objetivo, entonces yo tengo que decir que esto es una empresa verde, que se califican así cuando se quieren calificar de ecológicas, muchas comunicaciones van hacia el cuidado de las aguas, de la vegetación.

5. ¿Qué medios son los más apropiados para generar más recordación?

En un principio el medio por excelencia es el audiovisual y luego estaríamos pensando en prensa. También hay medios adicionales como eventos de relaciones públicas, como por ejemplo lo que hizo Chinotto con el cerro el Ávila, eso es un evento institucional: cuidemos el cerro, un evento donde la gente se iba a agarrar de las manos alrededor del Ávila, eso se pudo haber anunciado por la prensa o por televisión, pero luego está el evento que lo complementa en el lugar. Se puede desarrollar incluso publicaciones, cuando tu estás haciendo un trabajo institucional constante. Digamos el trabajo con la gente de medios te hace determinar a quién le queremos llegar, que medio ven más esas personas. Los medios son complementarios. Las ideas pueden ser muchas, los medios tradicionales son los que siempre han funcionado, en primer lugar televisión, luego prensa porque es en el que tú te puedes detener, regresar a él y radio apostando a que la audiencia te va a estar escuchando en un determinado momento.

6. ¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al publicista en cuanto al mensaje y a la forma en que se presentará el mismo?

Por lo general te dicen queremos que sea algo emotivo, que llegue, algo bien didáctico. Se establecen esas pautas que sea didáctico, que sea emotivo, o que sea bien corporativo… todo dependiendo a veces del objetivo. Puede ser una cosa muy corporativa, seria, como esas donde un locutor echa un cuento. O si queremos tocar un poquito a la gente, apelamos a la sensibilidad, buscar los protagonistas del tema. Ahí es donde uno como creativo busca como lograr una buena entrevista, que esta entrevista luzca a nivel fotográfico, es decir, que la imagen te ayude a complementar ese testimonio. La tendencia es hacia algo más emotivo, que se vea que la empresa tiene sensibilidad, se está buscando mostrar la parte sensible de la empresa.

7. ¿Qué es un audiovisual institucional?

Aquel video que persigue comunicar una acción de una empresa con un fin institucional, mostrando una cara más humana y sensible de esta empresa a la comunidad o incluso mostrando logros.

8. ¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para la elaboración de audiovisuales institucionales?

Este tipo de video lo complementas muchas veces con titulares, tenemos que definir sus imágenes, pensar como hacerlas hermosas. Cómo tu imagen te va a ayudar a atraer la atención, cómo hacerlo llamativo. Probablemente puedes tener fotografías estáticas, después viene la parte de edición, donde disuelves o introduces otra imagen por corte, también es importante una locución y una música que también te acompañe en esa edición son importante. Este video se desarrolla como una historia, es decir, tiene un principio, un desarrollo y luego un final donde cierras con tu mensaje, si tiene un grafismo desarrollado de la empresa debe ser lo que quede al final para recordar quien lo desarrolla. Aquí juegan todos los factores edición, música, todo lo que pueda enriquecer, dependiendo de tus recursos y la creatividad.

9. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?

Por supuesto el video, puede llamar más la atención por la imagen en movimiento, la música, el sonido, la locución. A veces decimos que los venezolanos no tenemos mucha cultura de sentarnos a leer, por eso el video es la primera opción, es más llamativo.

ANEXO P

Área: Publicidad

Experto: Creativos

Entrevistado: Alfredo Vázquez, Director Creativo de Ghersy Bates

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 07/05/02

Experiencia: Es publicista egresado del Instituto Nuevas Profesiones, con diez años de experiencia en agencias de publicidad, trabajando con imagen corporativa, de servicios y con cuentas comerciales. Ha sido colaborador en la creación de los mensajes de la Alianza para una Venezuela Sin Drogas.

---

1. **¿Qué entendemos por publicidad institucional?**

Cuando hablamos de publicidad, tenemos que hablar de diferentes ramas, publicidad comercial que va más hacia lo que es producto y publicidad institucional que va más hacia lo que es la empresa y sus servicios; en la comercial lo que vemos más son beneficios palpables del producto, en el caso de una institución, estás vendiendo algo intangible, estás comprando lo que la empresa te ofrece a nivel inmaterial. Cuando una empresa quiere hacerse publicidad a si misma, lo llamas una campaña de imagen corporativa, todas las empresas tratan de desarrollar esa parte, porque tu hablas de los valores, de tu compromiso con el país y justificas porque tu producto tiene la calidad y la credibilidad; si tienes una imagen positiva siempre permeas hacia tu producto.

2. **¿Qué variables deben tomarse en cuenta para lograr un posicionamiento exitoso de la organización?**

Toda organización, a nivel de alineación interna, tiene un plan de carrera, una visión y una misión, un desarrollo conceptual, donde te ves situado a través del tiempo y el camino que vas a trazar. Esos son los pilares que permiten a una agencia desarrollar un plan estratégico a nivel de publicidad. El hecho de que tengan esto definido, ya te da un punto de partida, después te vas a un punto específico del mercado para ver qué imagen tienes y trabajar sobre esa percepción Sabes cuál es tu norte y lo vas a transmitir a un mercado, un poco de visión de negocios.

3. **¿Cómo traducir la realidad organizacional en la pieza publicitaria institucional?**

La pieza institucional debe ser una radiografía de la empresa, mostrar el lado humano de esas grandes industrias, amplias. Tienes que hacer una retrospección de la empresa, hablar de tu gente para que los clientes te puedan conocer realmente, porque generalmente te conocen es por las marcas, lo vas a cercar al consumidor al hablar de sus plantas, de su crecimiento, de sus empleados, de su fundación, de su aporte al país. Vas mostrando un lado más humano de esa compañía.

4. **¿Cómo definir los mensajes claves de la organización?**

Nace de tu misión y de tu visión y de que los objetivos que te plantees sean realizables; es apostar a lo que realmente puedes dar.

5. **¿Qué medios son los más apropiados para generar más recordación?**

Más que los medios es la capacidad que tenga la empresa para proyectarse. A nivel de impacto y frecuencia, la TV es la más importante, pero no todas las empresas tienen los medios económicos para desarrollar una campaña institucional. Si sabes manejar

los medios, puedes tener una campaña institucional en vallas, y quién te dice que no. Hay muchas formas de poder llegar; el manejo de mercadeo directo, sobre todo a nivel de producto, ya se te amplía el mercado.

6. ¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al publicista en cuanto al mensaje y a la forma en que se presentará el mismo?

Tienes dos confrontaciones importantes, se tiende a tener que negociar entre ambas partes. Cada uno tiene una visión sobre lo mismo; lo importante es que responda a las necesidades de tu entorno, la agencia es la responsable de poder hacer comercial ese concepto, esa misión y visión de la empresa, y obviamente puede haber choques de ideas. Las empresas tratan de cuidar la parte corporativa, la parte seria. Tienes que ubicarte para quién es el audiovisual.

7. ¿Qué es un audiovisual institucional?

La máxima expresión de lo que quieras decir sobre tu empresa, lo puedes decir a través de un audiovisual, y no tienes tanta limitación de tiempo. Es la tarjeta de presentación de tu empresa, para que tus potenciales clientes te puedan conocer.

8. ¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para la elaboración de audiovisuales institucionales?

Presentar tu empresa por dentro, no concentrarte en gente per se que hable, en el compromiso, en el espíritu, el compromiso, a nivel macro, hablas de valores, compromiso con Venezuela, espíritu de superación.

9. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?

Desventajas no veo ninguna, a menos que la empresa económicamente no pueda soportarla. Si no eres coherente en lo que dices, ahí si te estás haciendo un daño, estás atentando contra tu promesa básica. Tienes que estar seguro de poder cumplir lo que ofreces.

ANEXO Q

Área: Publicidad
Experto: Creativos
Entrevistado: Aris Amiel, Creativo de Fischer Grey
Tipo de entrevista: Cara a cara
Fecha: 17/04/02
Experiencia: Aris Amiel es egresado de Técnico Superior en Publicidad del Instituto Nuevas Profesiones y tiene amplia experiencia en agencias de publicidad; actualmente se desempeña como creativo en Fischer Grey, manejando cuentas comerciales e institucionales.

1.¿Qué entendemos por publicidad institucional?

Para mi qué es la publicidad institucional y cuál es su diferencia con respecto a la publicidad comercial, es simple. La publicidad institucional busca vender una empresa a través de múltiples herramientas y es muy desplegado, muy informativo. La publicidad comercial busca vender más que la empresa, la marca que maneja la empresa, vender emociones, sensaciones, las diferentes cosas que te pude generar un producto, una marca y como consumidor.

A la hora de crear se siguen los mismos pasos para todo, pero no evidentemente con la publicidad institucional, dependiendo de a cual nos estamos refiriendo. Esta la publicidad institucional dentro de la publicidad comercial, que se puede llamar de imagen, que busca vender la imagen de la empresa. Esta también los videos corporativos, que buscan vender la empresa, pero a través de información de la empresa, no de repente qué hace sino de cómo se desempeña, cómo lo logra, bajo qué parámetros y con qué estructuras.

Si se trata de la primera, hay un término que utilizan muchos publicistas que es Good Will, que es generar buena imagen sobre una marca, sobre una empresa. Evidentemente la institucional y su diferencia con la comercial es que la empresa busca resaltar una imagen, algo intangible, algo etéreo; y la comercial busca venderte un producto, un servicio, algo con lo que yo de repente tengo más relación, bien sea compro la Coca Cola, compro la revista, voy al banco.

2. ¿Qué variables deben tomarse en cuenta para lograr un posicionamiento exitoso de la organización?

Primero que nada, la filosofía de la empresa y todos los factores que construyen esa filosofía, por ejemplo, si hablamos de PDVSA, tenían una filosofía que era más que una empresa de petróleo, una empresa de energía, se basaba en una serie de factores y destacaban los elementos que afirmaban esto. Creo que a partir de ahí te empiezas a basar.

3. ¿Cómo traducir la realidad organizacional en la pieza publicitaria institucional?

Toda publicidad tiene sus herramientas, tu no le puedes mostrar a la gente un Big Mac como te lo sirven en Sabana Grande, porque en cámara se ve feo, entonces tienes que adornarlo, hacerlo hermoso para que se vea bonito en la cámara. Evidentemente cuando vayas a comprarlo no se verá igual que en la TV, pero la gente hace tiempo que la gente entendió eso. La publicidad institucional también se vale de esas herramientas para lograr sus objetivos; muchas veces tomas acciones o construyes acciones para darte publicidad.

Pero sobre todo, afuera, las empresas se han empezado a dar cuenta de que es necesario abrirle una puerta a la realidad, a través de acciones concretas, no necesariamente a nivel masivo, a lo mejor atiendes menos cantidad de personas y luego

refuerzas esa acción con publicidad que le llegue a esa población masiva, pero hay que decirlo callado, tranquilo, con humildad.

4. ¿Cómo definir los mensajes claves de la organización?

Eso lo dicta mucho el mercadeo. La mayoría de los departamentos creativos del país funcionan por redacción, el cliente tiene un departamento de mercadeo que lleva un control, un plan de mercadeo anual y determina que actividades hay cada mes y tienen una serie de estudios que le dicen si están mal en imagen o en precio. Entonces se enfocan en esos puntos más que en otros. Yo creo que los mensajes lo dictan esos factores y decides utilizar la publicidad, el mercadeo, la publicidad institucional.

5. ¿Qué medios son los más apropiados para generar más recordación?

Evidentemente la TV es el medio más poderoso, lo ha sido y hoy en día lo sigue siendo, incluso a un nivel mayor; es mentira eso que dicen que Internet lo va a sustituir, si lo hace, será dentro de mucho tiempo. La TV es un medio indiscutible, pero hoy en día hay algo que se llama publicidad de guerrilla que es este tipo de cosas, acciones que se empiezan a generar concretamente a un grupo de gente, que se encargan de esparcir; puede crear mejores efectos, más sólidos, en la gente, más duraderos que un comercial.

Por supuesto, debería ser parte de una estrategia, un conjunto de medios; los avisos institucionales en prensa también son bellos, de repente con carga emotiva, también es bien efectivo.

6. ¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al publicista en cuanto al mensaje y a la forma en que se presentará el mismo?

Su marca bien grandota es lo primero que te piden, que se vea quién hizo o dijo eso. Pero se busca resaltar aspectos de la imagen, aspectos que van ligados a su filosofía, a obras benéficas al aspecto social de la empresa. O de repente basarse en el proceso de la empresa, si es un proceso innovador, entonces puedes destacarlo.

7. ¿Qué es un audiovisual institucional?

Un video institucional, a mi juicio, es un ladrillo que me va hablar de una empresa, durante siete minutos, que fastidian y son repetitivos. Nosotros aquí tratamos de darle otro aire para hacerlos mas digeribles.

Lo políticamente correcto sería que un video institucional es una manera de vender tu empresa, una de las tantas maneras, siempre dirigido a un público más específico, siempre gerencial, más de los que la empresa puede tener contacto directamente, más que aun público masivo.

8. ¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para la elaboración de audiovisuales institucionales?

Hay cantidad de cosas que se pueden identificar, todas se basan en el Nosotros Somos. Hoy día hay que buscarle a eso un paquete, un envoltorio que lo haga menos fastidioso, más llevadero, más fácil de digerir, más fácil de que te quede la información.

9. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?

No se si haya ventajas o desventajas, son cosas que se manejan por diferentes aspectos, la raíz de donde nacen son por diferentes causas. Un circuito de vallas cumplen con una necesidad específica o porque tienes un público más cautivo a la publicidad exterior.

Un video institucional quizá busca elevar tus niveles de productividad, o tu puntaje de imagen o porque necesitas comunicar una acción que hiciste; son cosas diferentes, un video institucional como tal tiene más ventajas sobre otros medios, porque vas a un público específico, el impacto y la especificidad del mercadeo directo.

ANEXO R

Área: Publicidad

Experto: Creativos

Entrevistado: Ivo Di Biaggi, VP Director Creativo de Concept Publicidad

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 26/04/02

Experiencia: Cursó estudios de Publicidad en el Instituto Universitario de Nuevas Profesiones; trabajó en Leo Burnet, en el área de producción desde 1980 hasta mediados de 1983, cuando entra a Fischer / Fineman como Redactor Creativo. En 1988 entra en Concept Publicidad como socio VP Director Creativo.

1.¿Qué entendemos por publicidad institucional?

La publicidad institucional tiene un basamento mucho más corporativo, la empresa comercial los hace para reflejar un poco su imagen corporativa o a través de fundaciones; lo hacen más hacia la parte interna, no es comercial, más que un objetivo de ventas, es un objetivo para posicionar una empresa, o hacer apuntes hacia la sociedad, o hacer esfuerzos internos. Utiliza más o menos los mismos métodos de la comercial, solo que ahonda en los valores de la empresa y en los valores del proyecto que se tenga.

2. ¿Qué variables deben tomarse en cuenta para lograr un posicionamiento exitoso de la organización?

Hay que hacer una investigación profunda acerca de los personajes de la empresa, sus empleados, el entorno competitivo, el social, los objetivos que se deben comunicar, a quién se le quiere comunicar, un poco estratégico, lo que tenga que ver con la campaña.

3. ¿Cómo traducir la realidad organizacional en la pieza publicitaria institucional?

Después de un posicionamiento estratégico, que habla de todos los aspectos relevantes de la organización, donde resume un poco, el cómo, el cuándo, el dónde, las preguntas que tu debes responder. La estrategia va atada al posicionamiento., se hace después, es un resumen de ese posicionamiento, es lo mismo que una estrategia comercial, solo que el objetivo es diferente. Los beneficios de una estrategia comunicacional son los mismos que una comercial, pero más corporativos; lo importante es que lo que tu vayas a decir corresponda a una estrategia.

4. ¿Cómo definir los mensajes claves de la organización?

Es un trabajo conjunto, tenemos que crear un posicionamiento si no lo tiene, un posicionamiento de empresa, de marca; cuando es institucional es más estrecho, debemos estar muy involucrados en el conocimientos de la empresa, ir muy de acuerdo con la necesidad del cliente, para que el destino de la comunicación se asemeje a la imagen de la empresa.

5. ¿Qué medios son los más apropiados para generar más recordación?

TV es el medio masivo por excelencia, sin embargo la radio es un medio que ha tomado mucha fuerza y hay una tendencia de medios alternativos, de hacer cosas en exteriores. El trade marketing están tomando mucho peso también, es una publicidad inmediata, de menos costos, que crean fidelidad al cliente. Pero la TV mueve masivamente.

6. **¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al publicista en cuanto al mensaje y a la forma en que se presentará el mismo?**

Que esté totalmente pegada a la estrategia y objetivos de mercadeo, que sea cónsono con la imagen de la empresa, que el concepto prevalezca.

7. **¿Qué es un audiovisual institucional?**

Es más corporativo y prevalece un imagen de marca que va atada a lo que es imagen de compañía y marca, es más íntimo, muy ligado a sus consumidores, apelan a la emotividad y a la razón del espectador, pegados a la parte emotiva.

8. **¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para la elaboración de audiovisuales institucionales?**

Venden imagen de empresa y de fuerza de empresa, de seriedad, de compromiso. Se utiliza imágenes de grandes edificios, del logotipo siempre en alto, de gente trabajando, de verlo cercano al consumidor; el institucional puede decir que el producto siempre está contigo, en el caso de Polar. Eso es mucho más efectivo, ver el sentimiento, lo que representa para el público, es más efectivo que los grandes edificios y fue lo que se hizo con Polar. Tienes que reflejar la verdad absoluta, buscar el sentido de pertenencia, hacer que esa marca se acerque al consumidor.

9. **¿Qué ventajas y desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?**

Depende del objetivo, si necesitas vender volumen a corto plazo, entonces no es conveniente, si necesitas reforzar imagen o has tenido problemas, allí entra lo institucional a reforzar, te da ese punto no comercial, cuando tienes que apartarte de esa parte. la ventaja es que te posiciona en el entorno, pero no es inmediato. Lo comercial y lo institucional va ligado.

ANEXO S

Área: Audiovisual

Experto: Teórico

Entrevistado: Miguel López, Profesor de cine UCAB

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 18/04/02

Experiencia: Es licenciado en artes, mención cinematografía, egresado de la UCV en 1999; actualmente cursa los estudios de postgrado de Comunicación Organizacional en la UCAB. Ha trabajado como asistente de dirección, productor, guionista y director en micros, audiovisuales institucionales, unitarios para TV, documentales para diversas productoras, entre ellas CINESA.

---

1. **¿Qué define un audiovisual institucional y cuáles son sus objetivos estratégicos?**

Es una pieza audiovisual con la cual se persigue transmitir al público, aquellos mensajes que la institución considera importantes dar a conocer.

2. **¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?**

Yo creo, esto no lo he leído en ninguna parte, que las corporaciones se dieron cuenta, de que es muy importante lo que tiene que ver con su cultura y su propia historia, es lo que podemos llamar un activo intangible. Desde un tiempo para acá las empresas se han dado cuenta del valor que tienen estos activos para la organización, y a través de un video institucional se busca darle su justo valor, darse a conocer al público, dándole información que tiene que ver con la cultura.

3. **¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?**

En cuanto a los conceptuales, creo que está abierto a todos los aportes creativos que se hagan, sin ningún tipo de patrón establecido. Será el cliente o la institución la que marcará el tipo de lenguaje que vas a utilizar, si será más o menos agresivo, si más dinámico, si puede ser más de vanguardia, si puede ser más conservador en el tratamiento, quizás de algunas entrevistas que tu puedas tener dentro de la pieza, en la parte gráfica.

En cuanto a lo visual también tiene mucho que ver con las peticiones del cliente, el gusto del cliente y el gusto del realizador.

4. **¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?**

Si la pieza está realizada tomando como punto de partida la misión, la visión y los valores va a haber una identificación total, absoluta, la pieza audiovisual va a ser fiel reflejo de lo que esa organización es. Obviamente, esto va a depender de que todos los involucrados en el proceso estén claros en eso, tiene que haber mucha claridad en cuanto a la estrategia de comunicación de la institución, tienes que estar tú claro de cuales son las necesidades y de qué quiere el cliente comunicar, para tu poder estructurar una pieza que cumpla con todas las necesidades de comunicación del cliente. Pero si tu partes de eso de misión, visión y valores la pieza va a ser un fiel reflejo de la organización.

5. **¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización de un audiovisual corporativo, tanto de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?**

Lo más importante, a mi juicio, es que tiene que conocer bien a fondo la misión, la visión y los valores de la empresa con la cual va a trabajar. Estos tres elementos definen qué es la institución y hacia dónde quiere ir y partiendo de esas definiciones es que se debería estructurar el discurso de un institucional para que resulte coherente. Porque vamos a estar claro si una institución se plantea tener una pieza audiovisual, es fundamental que haya una coherencia total entre la misión, la visión , los valores de esa organización, y las ideas que están expresadas en esa pieza. Por otro lado ya en cuanto a conocimientos específicos de la profesión, poder estructurar un discurso audiovisual entendible, manejar una narrativa, que no necesariamente tiene que ser demasiado compleja, algún conocimiento de guión, eso sí. Se debe trabajar con un guión previo en el que se establezca claramente que es lo que la institución quiere que se diga sobre ella. Y para manejar el guión se puede manejar con la estructura clásica de introducción, clímax y cierre, la única variación que habría es que por supuesto aquí el clímax, no es el mismo que se maneja desde el punto de vista de la ficción o del drama, sino más bien como el momento en que tu presentas aquello que hace singular a esa institución, su rasgo más importante, lo que la caracteriza, lo que la hace única, y todas las instituciones tienen eso.

6. **¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualista, con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá a través de un audiovisual corporativo?**

Por lo general tratan de transmitir mucha información, y en ese momento el comunicador tiene que tener mucha diplomacia y poder de convencimiento para manejar esta situación y hacerle ver al cliente que es preferible dar menos información pero que llegue de una forma más efectiva que mucha información que no lo sea. Por otro lado, una exigencia más o menos frecuente es la de bajo costo y en cuanto a la forma no suelen hacer tantas exigencias, obviamente esto es muy variable, pero la mayoría de los clientes están claros de los especialistas en este tipo de cosas son los comunicadores y entonces ellos le ofrecerán la mejor propuesta desde el punto de vista de la forma, ellos obviamente tienen el poder de decisión final acerca del contenido, pero en cuanto a la forma se dejan asesorar por el comunicador, siempre y cuando sea un comunicador con criterio.

En cuanto a la forma, realmente no tengo ni por literatura ni por conocimiento empírico información que se pueda tomar como cierta al respecto, intuitivamente yo creo que como el discurso audiovisual ha evolucionado tanto y a una velocidad prodigiosa, no hay muchos límites. Se intentará ser un poco más agresivo, más dinámico, porque es muy importante mantener la atención de los espectadores, como en todo discurso audiovisual y si yo creo que se está dejando un poco atrás esa estructura un poco formal y excesivamente seria que tenían algunas piezas institucionales.

7. **¿Qué ventajas o desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?**

El hecho de que una imagen dice más que mil palabras, luego esas imágenes la institución las puede difundir por muchas opciones, es muy práctico y muy útil.

ANEXO T

Área: Audiovisual
Experto: Teórico
Entrevistado: Antonio Almeida, Profesor Audiovisual UCV
Tipo de entrevista: Cara a cara
Fecha: 01/03/02
Experiencia: Posee amplia experiencia en la producción cinematográfica y televisiva en países como Italia, Francia, Polonia, Panamá y Venezuela. También se ha desempeñado como asesor comunicacional, investigador y consultor internacional en comunicaciones. Es docente de pregrado en la UCV y de maestría en la Universidad José María Vargas.

1.¿Qué define un audiovisual institucional y cuáles son sus objetivos estratégicos?
Es una herramienta que nos permite integrar a la empresa a la sociedad, mostrar una cara que va más allá de los productos que fabrica o los servicios que ofrece. Hacer visible su identidad, su imagen.

2. ¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?

No hay una incorporación real de la necesidad de comunicaciones. En otros estratos sociales ese porcentaje de ingresos económicos de la empresa o institución invertido en comunicaciones no llega al 15% y el 30% que se requiere para ese renglón corporativo. Aquí no se sabe, no hay normas.

Todos esos indicativos se conforman y te dicen que no hay la conciencia de que la imagen corporativa es necesaria, no se toma en serio, a pesar de que es indispensable para el mantenimiento de la estructura y muchas veces lo simplifican con la creación de programas de inducción, entonces vemos que pasan a los programas de inducción como cuñas y a los empleados los entrenan con cuñas de la empresa.
No hay una idea detrás seria en las campañas tanto de la empresa privada como en los entes públicos, vean el caso de Digitel, Movilnet y Telcel. Fíjense que en nuestras profesiones también reflejamos ese desorden, como es el caso del Colegio de Periodistas que es el único Colegio donde entra todo el mundo: periodistas, técnicos, artistas y todo el que trabaje con ellos. Refleja ese desorden, además pervive la figura del Relacionista Público, que pertenece a la Venezuela rural, cuyas funciones se resume al tintineo del whisky en las fiestas sociales de la compañía, la profesión se resume a esas actividades efímeras.

3. ¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?
Desde el punto de vista visual, no hay un parámetro establecido, pues dependerá de la empresa de la que se trate. Pero desde el punto de vista conceptual deben ser sustantivos, sostenibles y creíbles.

4. ¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?
Siempre vamos a encontrar el fantasma de la falta de serialización y diseño estratégico en los micros y audiovisuales institucionales en general. ¿cuántas serias hay en Venezuela?, ¿todavía no hablamos de viajando con Polar?, esto significa que no

se han producido otras. Después de esa encontramos la campaña Si Hay... de Polar, que son cuñas vacuas de imágenes pegadas unas detrás de otras, aquello era ponderado y tenía una idea: mostrar a una sociedad en un momento dado, con características propias, culminando con esa famosa frase que decía "esto es Polar". Pero no hay tradiciones son muy escasas se limitan a estas empresas que ya mencioné y cada día son menos, por ejemplo la serie de Pampero o de la Bigott ya no las siguen haciendo.
Una gran característica es que si todo va a responder a un diseño de permanencia, piensa por ejemplo que la empresa privada más grande del país no tiene imagen corporativa: Polar no la tenía, su imagen es un oso y el oso es un solo producto de tantos que comercializa, pero no es el oso, el oso es una circunstancia. Eso les da el indicativo que la permanencia, la sostenibilidad no existe como norma. Es decir, si vamos a otros países con mayor nivel de desarrollo y encontramos campañas con 40 y 50 años, donde la gente se va acostumbrando a ellas.
Aquí hemos tenido campañas muy hermosas pero para llegar a los grandes medios si no hay sostenibilidad no funcionan, ¿qué hago yo con hacer una campaña para la educación?, ya se hicieron muchas en el pasado, eran fragmentos que no pasaban los tres meses y se olvidaron que la educación es continua si hay una fragmentación como lo es la televisión tu no puedes educar y si encima se hacen fragmentaciones y fracturas adicionales, se pierde por completo la permanencia del mensaje en los individuos.

5. **¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización de un audiovisual corporativo, tanto de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?**

Debe estar muy ligado a la empresa y debe contar con los lineamientos de imagen, para poderlos traducir a imágenes, además de contar con los conocimientos técnicos básicos de su profesión. Pero son muy pocas las empresas, casi siempre ligadas a razones sociales como es el caso de la Polar, Bigott o Pampero, quienes si tienen políticas corporativas.

6. **¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualista, con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá a través de un audiovisual corporativo?**

Siempre que sea a bajo costo, porque no hay dinero y que muestre las maravillas de la empresa, en ocasión de un aniversario o cualquier otra fecha especial, casi nunca por una campaña seria y sostenida.

7. **¿Qué ventajas o desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?**

No hay utilización del medio, se gastan millones en un producto y no se vuelve a utilizar. No hay memoria que construyan líneas institucionales que se reflejen en líneas comunicacionales. No hay líneas en ninguna área, es parte del todo.

Suponiendo que una empresa posea claros lineamientos, encontramos la primera desventaja de no tener una tradición al video corporativo y en el océano de medios nuestra información se pierde además que constituyente una fuerte inversión cubrir todos los medios. Además esas inversiones en la actualidad son disímiles.

Aquí todavía estamos en una suerte de sociedad impresa, que todo funciona con cartas, faxes, memorando. El video no es utilizado en la empresa como el verdadero medio que representa.

ANEXO U

Área: Audiovisual

Experto: Teórico

Entrevistado: Carlos Eduardo Ramírez, Jefe del Departamento Audiovisual UCAB

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 07/05/02

Experiencia: Licenciado en Comunicación Social de la UCAB; fue director de postproducción de comerciales por más de 15 años para diferentes casas productoras; se ha desempeñado como Coordinador Académico del Centro Latinoamericano de Estudios de Comunicación. Actualmente es Jefe del Departamento Audiovisual de la UCAB y profesor de diversas cátedras en la misma institución.

1.¿Qué define un audiovisual institucional y cuáles son sus objetivos estratégicos?

El video institucional es un video que realiza una empresa, que no persigue con ello fines de lucro; y que busca básicamente resolver algún problema, plantear algún problema o solución. Las empresas hacen videos institucionales tratando de aportar algo a la sociedad. En sí no es una pieza comercial.

2. ¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?

Depende de las características de la empresa, hay de todo un poco; por ejemplo, una empresa de cigarrillos que tiene tantos problemas con regulaciones de salud, y que puede tener tantos problemas con el rechazo que pueda tener la gente, busca promoverse como empresa vendiendo la idea de que también se ocupa del bienestar social; las motivaciones pueden ser diversas, una empresa lo puede hacer porque de alguna manera quiere cambiar su imagen pública o lo hacen simplemente por filantropía, porque en el fondo, la empresa son las personas que la conforman y sienten la necesidad de que si están percibiendo una ganancia, pueden dar una respuesta o contribución, generar algo o aportar algo a la sociedad que los rodea.

3. ¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?

Va variar mucho dependiendo de la empresa y del tema que vayas a tratar; yo no creo que uno pueda establecer una norma precisa de lo que pueden ser los elementos visuales y conceptuales. Usualmente, la mayoría de estos videos se enfocan hacia el área cultura como es las manifestaciones culturales, y registrarlas tiene sus propias propuestas y necesidades gráficas y conceptuales. El género documental se presta muy bien para esas cosas, también el reportaje y la búsqueda de la estética cinematográfica, es común para los videos institucionales. Por supuesto también hay otras funciones, depende de la calidad y las posibilidades, depende mucho de la empresa, depende mucho del mensaje.

4. ¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?

Usualmente a través de una identificación muy fuerte que logra la empresa, creando una fundación; es esta, que tiene unos estatutos y una filosofía, la que refleja a través de una serie de trabajos esa filosofía. Los trabajos se identifican plenamente con la fundación, no siempre la fundación se identifica con la empresa que la formó. Se crea un espacio que representa una serie de programas que se identifican con esa fundación, y poco a poco eso va calando en el público, debe haber una estrategia publicitaria, pero no para vender un producto, sino para mantener clara esa fundación y los contenidos que se están manejando.

5. **¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización de un audiovisual corporativo, tanto de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?**

En primer lugar, lo que debe estar claro en una empresa, es que debe contratar los servicios de un profesional, en el área audiovisual, tener una buena idea y tener experiencia gerencial no te califica automáticamente para poder trabajar con códigos de tratamiento audiovisual; yo creo que los que necesitan saber es la empresa, debe contratar a profesionales del área audiovisual, que tengan experiencia en documental. Por supuesto, ese profesional debe tener experiencia sólida, porque usualmente va a trabajar con recursos más bien limitados, y va a tener que estructurar su trabajo de forma muy seria; si estamos trabajando con corte cultural, que es un trabajo que requiere movilización y toda una estrategia complicada, tiene que tener una planificación fuerte; y tiene que conocer de forma exacta lo que la empresa quiere comunicar, de manera que la empresa debe tener una persona fija en el departamento de comunicaciones que pueda establecer ese puente entre lo que el cliente quiere y lo que el audiovisualista puede ofrecer.

6. **¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualista, con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá a través de un audiovisual corporativo?**

Primero que salga rápido; usualmente cuando una empresa como esta contrata a un audiovisualista, cuando una empresa es pequeña, no sabe exactamente lo que quiere, entonces debe haber mucha comunicación, que se logra a través del meeting, diferentes reuniones que se hacen a lo largo del proceso de producción; yo creo que en el caso de un video institucional especialmente, debe haber una preproducción bien completa y una comunicación y un compromiso escrito donde cada una de las partes están conscientes de lo que se ha cumplido y de los períodos de tiempo que se requiere para poder completar esos pasos. Si la empresa no sabe nada de producción audiovisual, alguien se lo va a tener que explicar y esto requiere un período de tiempo, va a tener que establecer un compromiso, donde el audiovisualista se compromete a entregar cada uno de los pasos de la producción en un tiempo determinado y a comunicar todo el tiempo del proyecto, el estatus del mismo a la empresa.

7. **¿Qué ventajas o desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?**

Hay veces que a la empresa no le basta promover su producto a través de publicidad, porque su imagen no puede estar consolidada o deteriorada, es una alternativa; la ventaja es inherente a la campaña previa que ha tenido y a los resultados que ha tenido. Yo creo que las empresas en el fondo no buscan vender más, buscan tener una mejor imagen, eso indirectamente pude hacer que vendas más, pero es muy difícil de palpar, yo tiendo a pensar que es que la empresa quiere devolver un poco el favor, y en ese sentido cualquier iniciativa es buena, la ventaja es más moral que económica. Generalmente los videos de corte institucional para el audiovisualista tienen más desventajas que ventajas, porque tienes que tratar con personas que realmente no saben de eso que piden, es más trabajo, te tienes que involucrar mucho con la empresa, las personas que juzgan tu trabajo no son las más apropiadas.

ANEXO V

Área: Audiovisual

Experto: ***Teórico Audiovisual***
Entrevistado: Luis Alberto Díaz

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 07/05/02

Experiencia: Tiene formación filosófica y ha ejercido la docencia durante cuarenta años; crítico de cine, guionista e investigador del Centro de Cultura Fílmica. Es profesor fundador y ex jefe del Departamento Audiovisual de la UCAB y jefe de la cátedra de cinematografía de esta institución educativa.

1.¿Qué define un audiovisual institucional y cuáles son sus objetivos estratégicos?

El audiovisual es una muestra de una institución en particular donde se plantean los objetivos, los beneficios que brindan, su vínculo con lo social. El objetivo es básicamente presentar a la institución al resto de la comunidad.

2. ¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?

La necesidad surge de transmitir la estructura, los objetivos, todo lo vinculado con ella.

3. ¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?

Es importante tener en cuenta el target al que está dirigido. Sumamente importante qué elementos pueden llegar mejor, también depende de la institución.

4. ¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?

Fundamentalmente a través del servicio que una parte de la sociedad, entiéndase empresa, aporta al resto.

5. ¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización de un audiovisual corporativo, tanto de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?

Debe saber sobre la empresa, el plan publicitario; debe compenetrarse con la empresa, conocerla. Por supuesto debe saber de guión, ser un buen preproductor.

6. ¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualista, con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá a través de un audiovisual corporativo?

Fundamentalmente que con una economía de recursos se pueda obtener la máxima significación.

7. ¿Qué ventajas o desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?

Tiene ventajas de permanencia, alcance, penetración. Las desventajas son la competencia con el medio radial, que es más amplio.

ANEXO W

Área: Audiovisual

Experto: Directores/ Productores

Entrevistado: Segundo Cardozo, Director Xigo Producciones

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 19/03/02

Experiencia: Es licenciado en artes egresado de la UCV, tiene doce años de experiencia en dirección y producción, y cuatro años como director de Xigo Producciones.

1.¿Qué define un audiovisual institucional y cuáles son sus objetivos estratégicos?

Es un video que responde a unas necesidades que tiene una institución al mostrarse. Debe mostrar a la institución, valga la redundancia, que el video quiere mostrar. Tiene como objetivo mostrar esos valores que son como herencia de esa organización.

2. ¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?

No respondió.

3. ¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?

Debe tener el logotipo, la marca, mostrar la misión, objetivos, los logros y los promueve. Cada institución tiene un elemento común, una misión, esos objetivos, el secreto está, tal vez, en que sientan como propios. Lo que lo hace exitoso es que responda al posicionamiento ganado por la institución, y evitar que se sienta que se está vendiendo un producto. Debe responder a una pregunta solamente.

4. ¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?

Es un proceso de cuestionamiento, de involucrarse lo más que se pueda con la institución, para conocer lo bueno y lo malo. Para que luego a través de las imágenes le llegue a la gente la intención que tú deseas y tú cliente. Para ello debes creer en esta institución.

5. ¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización de un audiovisual corporativo, tanto de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?

Conocer muy de cerca la filosofía de la empresa para conocer y traducir el mensaje de manera coherente. Porque si tu trabajas en generar un mensaje de una institución que tú no conoces no responde a las necesidades de la institución.

6. ¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualista, con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá a través de un audiovisual corporativo?

Generalmente las organizaciones tienen una idea de cómo les gustaría ser vistas. Debes responder muchas veces a una imagen que tienen ellas de ellas misma aunque esta no sean la que tienen en la calle. Cuando son instituciones grandes tienen ya claro a lo que quieren responder, pero cuando son organizaciones pequeñas te dan mucha libertad, que tiene que tomarse con cautela. Un mensaje parte de un valor real, que al mezclarse con un objetivo comercial, se desdibuja y deja de ser tan cierto.

7. ¿Qué ventajas o desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?

La ventaja es que esta hecho para que la gente lo perciba de una manera seria, pero esa seriedad a veces le quita atractivo. Si tu no cuestionas esa seriedad puede ser aburrida, entonces eso es una desventaja. Y también es costoso. El éxito va a estar en que uno lo pueda recordar, en el impacto, y no en la repetición. El mensaje se tiene que adaptar a nuevas situaciones.

ANEXO X

Área: Audiovisual

Experto: Directores/ Productores

Entrevistado: Héctor Barboza, Director de A&B Producciones

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 18/03/02

Experiencia: Barboza inició su carrera como publicista en Leo Burnett de Venezuela, en el departamento de producción audiovisual, después decide profundizar en el área de la cinematografía y pasa a trabajar en 35 MM Productora cinematográfica de comerciales. Mas tarde decide independizarse junto a Enrique Aular y funda A&B producciones.

1.¿Qué define un audiovisual institucional y cuáles son sus objetivos estratégicos?

Es para recalcar los valores de una empresa. Enunciar sus objetivos, su misión, los valores humanos y repotenciar la imagen. Y su objetivo estratégico es transmitir la filosofía de una empresa ante una sociedad.

2. ¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?

No respondió.

3. ¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?

Visuales: depende de la institución, más sentimental, humana, trabajo, honestidad, ecológica, no hay parámetro, depende de la personalidad de la marca y de la agencia de publicidad que la lleve.

4. ¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?

Tiene que haber un departamento de investigación o de RRHH que oriente la ruta del mensaje, a quién va a orientarse. Tiene que ser totalmente coherente, si no se van a sentir dos informaciones que no se están arropando.

5. ¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización de un audiovisual corporativo, tanto de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?

Un buen guión, saber cuál es tu objetivo fundamental, a quién te estás dirigiendo. Debe tener una elaboración tan compleja como la de cualquier comercial. Un mensaje institucional tiene que decir mucho y que dejar mucho. Debe haber correspondencia entre lo que se ve y lo que se dice. Tienen que ser valores reales, que sean parte de la misión.

6. ¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualista, con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá a través de un audiovisual corporativo?

Depende de la estrategia. No hay un esquema establecido.

7. ¿Qué ventajas o desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?

El video te dice mucho más, maneja más sentimientos cautivante, con más fuerza, Pero la comunicación tiene que venir conjunta.

ANEXO Y

Área: Audiovisual

Experto: Directores/ Productores

Entrevistado: Daniel Ramos, Director Asociado Prime Time

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 14/03/02

Experiencia: Es publicista egresado del Instituto Nuevas Profesiones, ha trabajado como asistente de producción en agencias de publicidad, como asistente de dirección en diversas productoras. Actualmente es director asociado de Prime Time.

1.¿Qué define un audiovisual institucional y cuáles son sus objetivos estratégicos?

Lo que uno conoce como un video institucional, son aquellos que pretenden sensibilizar por una causa particular y ese mensaje va firmado por una empresa, digamos la empresa busca sensibilizar por un problema particular, para posicionarse en la mente de un público. Hay dos puntos claros: sensibilizar, crear conciencia por la vía emocional o de la razón, depende de lo que estés buscando.

2.¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?

A raíz de lo que motiva a una empresa, que son las ventas; la gente tiene que ser más creativo a la hora de captar consumidores, utilizando lo que mueve a la sociedad, los problemas sociales y del medio ambiente que nos atañen a todos, es una manera inteligente de llegarle a la gente.

3. ¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?

Depende del punto a tratar; generalmente van a ligada a los sentimientos, por otro lado pueden ser muy racionales, aunque la primera parte son las más comunes. Visualmente a veces funciona usar la crudeza, mostrar la cosa como es, que causa un impacto en la gente, es más directo, más agudo.

4. ¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?

Depende de lo que quieras, depende de la filosofía de la empresa, de la imagen que ellos proyecten, si reflejan sencillez, no puedes hacer mensajes abigarrados. Debe ir en función de lo que la empresa es, el mensaje audiovisual no puede ir divorciado de lo que la empresa es.

5. ¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización de un audiovisual corporativo, tanto de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?

Necesita saber que es lo que pretende el anunciante con el mensaje, y en función de eso conseguir una pieza que respete esa idea inicial, no hay que estar adornando las cosas.

6. ¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualista, con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá a través de un audiovisual corporativo?

Depende del proyecto y de la organización, piden que busquemos la sensibilidad del público y que llegue con la firma de ellos, siempre tienes ese balance, que aparezca solapada. Lo ideal sería que te entregaran un guión y tu desarrollaras las imágenes.

7. ¿Qué ventajas o desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?

Obviamente el video tiene la ventaja del movimiento, afortunadamente el ser humano recibe la información audiovisual, el sonido de la pieza motiva y sensibiliza a la gente. Las desventajas serían los costos, por un lado y las malas realizaciones, una mala realización puede producir el efecto contrario.

ANEXO Z

Área: Audiovisual

Experto: Directores/ Productores

Entrevistado: Oscar Montanti, Director de OM Films

Tipo de entrevista: Cara a cara

Fecha: 15/05/02

Experiencia: Licenciado en cinematografía de la Universidad Nacional de La Plata en Argentina. Ha participado en al menos veintiocho producciones cinematográficas en su país. Radicado en Venezuela desde 1984, se ha dedicado a la producción de comerciales para diversos anunciantes; ganador de numerosos reconocimientos como el Festival (publicitario) de Cannes, entre otros.

1.¿Qué define un audiovisual institucional y cuáles son sus objetivos estratégicos?

Es un video hecho para promocionar a una determinada empresa, generalmente se hace como un relato, en donde se narran las características de la empresa, algunas de sus actividades y productos.

2. ¿A raíz de qué necesidad surge el audiovisual institucional como herramienta?

La necesidad nace de la empresa, depende de los objetivos que esta tenga. Hay quienes no pueden hacer publicidad o no necesitan y entonces acuden a este medio. El audiovisual de este tipo tiene menos alcance que la publicidad y generalmente parte de un problema en el mercado.

3. ¿Qué elementos visuales y conceptuales se deben considerar para hacer que un audiovisual institucional sea exitoso?

Depende de lo que se quiera contar, también hay que estudiar el mercado, los valores de la empresa, pero siempre se resaltan las cosas buenas de esa organización.

4. ¿Cómo se vincula la realidad institucional con el producto audiovisual?

Hay que conocer los diferentes escenarios, las dificultades, los problemas, también los mejores momentos para realizar las tomas que van a ir al video. Técnicamente, lo que sabe cualquier realizador; dependerá mucho de las posibilidades, el tiempo y el presupuesto.

5. ¿Qué necesita saber el audiovisualista que se encargue de la realización de un audiovisual corporativo, tanto de la organización como de los tecnicismos propios de la profesión?

Necesita que la empresa le proporcione información precisa sobre las cosas que quiere resaltar; aunque sabemos que la realidad requiere de cierto maquillaje.

6. ¿Cuáles son las exigencias más comunes que hace la empresa al audiovisualista, con respecto al mensaje y a la forma en que se transmitirá a través de un audiovisual corporativo?

Si la empresa ya ha aprobado el guión, lo que hay que hacer es realizarlo lo más fiel que se pueda; ilustrar con imágenes lo que va a decir el locutor. Yo creo que si la idea está aprobada, lo que hay que hacer es ser ético al momento de filmar.

7. ¿Qué ventajas o desventajas tiene el audiovisual frente a otros medios?

Las ventajas son las que podría tener toda pieza audiovisual; el audiovisual es más práctico porque refuerzan un texto con imágenes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las organizaciones que desean promover su imagen a través de medios masivos de comunicación y hacia los públicos externos de la empresa, tienen en este proyecto de investigación una herramienta que les permitirá realizar audiovisuales institucionales apegados a su estrategia de negocios.

El fin de la investigación era proponer una serie de lineamientos que partieran del análisis teórico y práctico de los conceptos claves como: imagen corporativa, utilidad de las herramientas audiovisuales y la conjugación de ambos.

Para llevar a cabo tal fin, se plantearon una serie de objetivos y pasos metodológicos que abarcan la revisión teórica, la entrevista a expertos y el análisis minucioso de muestras audiovisuales de esta naturaleza.

Puede decirse, bajo este marco, que se lograron los objetivos propuestos en el proyecto de investigación expuesto a profundidad en las páginas precedentes.

Para ello se recabó y organizó una gran cantidad de información teórica en torno a la gestión de imagen corporativa dentro de las organizaciones. A partir de esta

información se establecieron los criterios teóricos necesarios para analizar luego los resultados de la investigación.

A través de entrevistas realizadas a veinticuatro (24) expertos en las áreas de: comunicación corporativa, publicidad y audiovisual, se construyeron una serie de matrices de análisis que permitieron conocer los criterios que rigen, en la práctica, la producción de audiovisuales institucionales para las empresas del sector privado.

A partir de la información obtenida por medio de este análisis, se elaboraron una serie de lineamientos estratégicos para la realización de audiovisuales institucionales exitosos.

Partiendo de que no existe una estrategia infalible, se puede considerar a estos lineamientos, recomendaciones abiertas que ayudarán tanto a la empresa que solicita la elaboración de la pieza, como al productor encargado del proyecto.

La intención de esta metodología es lograr que el audiovisual institucional sea un reflejo de la realidad de esa organización y que sirva como herramienta importante en el posicionamiento de mensajes dirigidos a públicos externos de la empresa.

La herramienta propuesta servirá como guía a realizadores que emprendan un proyecto audiovisual institucional, recomendando a estos, sobretodo, el conocimiento de los objetivos de la corporación y los fines estratégicos del proyecto audiovisual que se le ha encargado.

Los lineamientos también pueden ser usados por otros investigadores, como base para la elaboración de futuros trabajos de grado donde se aplique o compruebe la eficacia de la metodología propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

Abravanel, Harry; Allaire, Wan; Firsirotu, Mihaela; Hobbs, Brian; Poupart, Robert y Simard, Jean-Jacques (1992). Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos Y Metodológicos. Bogotá: Legis Fondo Editorial.

Andersen Consulting (1991). El Nuevo Orden Tecnológico. México: Ciencias de CDN La Dirección.

Arias, Fidias (1997). El Proyecto De Investigación: Guía Para Su Elaboración. Caracas: Editorial Episteme.

Barroso, Jaime (1996). Realización De Los Géneros Televisivos. Madrid: Editorial Síntesis.

Bavaresco, Aura (1997). Proceso Metodológico En La Investigación (Cómo Hacer Un Diseño De Investigación). Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia.

Belasco, J. (1992). Enseñar A Bailar Al Elefante. Barcelona: Plaza & Janés Editores.

Biord C., Raúl (2001). Reglas De Juego Para Los Informes Y Trabajos De Grado. Caracas: Publicaciones IUSPO-UCAB.

Bonta, Patricio y Farber, Mario (1994). 199 Preguntas Sobre Marketing Y Publicidad. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Cohen, William (s/f). El Plan Marketing. Bilbao:

Costa, Joan (1989). Imagen Global. Barcelona: CIAC Enciclopedia de Diseño.

Costa, Joan (1992). Reinventar La Publicidad. Madrid: Fundesco.

Elías, Joan y Mascaray, José (1998). Más Allá De La Comunicación Interna. La Intracomunicación: Diez Estrategias Para La Implantación De Valores Y La Conquista Del Comportamiento Espontáneo De Los Empleados. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Fernández, Carlos (1999). La Comunicación En Las Organizaciones. México: Editorial Trillas.

Ferrarao, Nolys (1997). Diseño De Un Manual Práctico De Producción Audiovisual Para La Realización De Micros Corporativos. Tesis de Pregrado, UCAB, Caracas.

Flores, Fernando (1996). Creando Organizaciones Para El Futuro. Chile: Dolmen Economía y Gestión.

Francés, Antonio (1988). Rutinización: La Microecología Interna De Las Organizaciones. Caracas: Ediciones IESA.

Francés, Antonio (2001). Estrategia Para La Empresa En América Latina. Caracas: Ediciones IESA.

Garbett, Thomas (1991). Imagen Corporativa: Cómo Crearla Y Proyectarla. Bogotá: Legis Editores.

Gibson, James L. (1983). Organizaciones, Conducta, Estructura Y Procesos. México: Nueva Editorial Iberoamericana.

Hall, Richard H. (1983). Organizaciones: Estructura Y Proceso. Editorial Prentice-Hall Internacional.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (1994). Metodología De La Investigación. Colombia: Mc. Graw Hill Interamericana.

Hernández, Yamilé y Jaua Rogelio (1991). Objetivos, Mensajes, Manejo Y Efectividad De La Red Televisiva Corporativa: Caso Maraven. Tesis de pregrado, UCAB, Caracas.

Johansen Bertoglio, Oscar (1975). Las Comunicaciones Y La Conducta De La Organización. México: Editorial Diana.

Kreps, Gary L. (1995). La Comunicación En Las Organizaciones. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberroamericana.

Lucas M., Antonio (1997). La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones. Barcelona: Comunicaciones Bosch.

Melinkoff, Ramón V. (1990). La Estructura De La Organización: Los Organigramas. Caracas: Editorial Panapo.

Owen, David y Dunton, Mark (1982). Manual Práctico Del Video. Madrid: Editorial Everest.

Peppard, Joe y Rowland, Phillip (1996). La Esencia De La Reingeniería En Los Procesos De Negocios. México: Prentice - Hall.

Pizzolante Comunicación Estratégica (s/f). Manual Del Vocero Eficaz: Comunicando Para Crear Realidades. Caracas.

Pizzolante, Italo (1993). Ingeniería De La Imagen. Caracas: Colección Ayakua.

Pizzolante, Italo (1996). Reingeniería Del Pensamiento. Caracas: Editorial Panapo.

Pizzolante, Italo (2001). El Poder De La Comunicación Estratégica. Caracas: Cograf Comunicaciones.

Rapp, Stan y Collins, Tom (1989). Maximarketing: El Nuevo Rumbo De Las Estrategias De Promoción, Publicidad Y Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill.

Ries, Al (1996). Enfoque. El Único Futuro De Su Empresa. México: Mc. Graw Hill.

Ries, Al y Trout, Jack (1992). Posicionamiento: El Concepto Que Ha Revolucionado La Com. Publicitaria Y La Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill.

Robinson, Edward (1980). Comunicación Y Relaciones Públicas. México: Charles E. Merril Books.

Römer P., Max (1994). Comunicación Global: El Reto Gerencial. Caracas: Colección Ayakua.

Scheinsohn, Daniel (1997). Más Allá De La Imagen Corporativa. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Schiffman y Lazar, León y Lazar Kanuk, Leslie (1991). Comportamiento Del Consumidor. México: Prentice Hall.

Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. El Arte Y La Práctica De La Organización Abierta Al Aprendizaje. Barcelona: Ediciones Juan Granica.

Shein, Edgar H. (1982). Psicología De La Organización. Madrid: Editorial Prentice Hall Internacional.

Siliceo, Alfonso; Casares, David y González, José Luis (1999). Liderazgo, Valores Y Cultura Organizacional. Hacia Una Organización Más Competitiva. México: Mc Graw Hill. Serie Alta Dirección.

Tostado Span, Verónica (1995). Manual De Producción De Video: Un Enfoque Integral. México: Alhambra Mexicana.

Van Riel, Gees B. M. (1997). Comunicación Corporativa. España: Prentice - Hall.

Vanegas G, MsC Salvador. (s/f) Planificación Estratégica. [Homepage]. Consultado el día 15 de abril de 2002 de la World Wide Web: http://www.quality-consultant.com/gerentica/gerentica_016.htm.

Vera López, Omar (1972). Doble Vía: Ensayo Sobre Comunicaciones En La Empresa Moderna. Caracas: Creole Petroleum Corporation.

Villafañe, Justo (1998). Imagen Positiva. Gestión Estratégica De La Imagen De Las Empresas. Madrid: Pirámide.

Washington, Dante (1995). Como Planear Las Relaciones Públicas. Buenos aires: Editores Macchi.

Wolton, Dominique (1992). El Elogio Del Gran Público. Una Teoría Crítica De La Televisión. Gedisa Editorial.

Zeltner, Herbert (1997). Ana Guide To Media Management. Madrid: Editorial Eresma &Celeste Ediciones.