



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO

AUDITORÍA DE LA CULTURA EMPRESARIAL
CASO: DIARIO EL IMPULSO

Autores:

Adriana María CARMONA
Irene Cristina HAIEK

Profesor Guía:

Lulú GIMÉNEZ

Caracas, 2009

A Tataico, Ata, Nena y Papape,
porque son mi mayor inspiración y
las primeras personas que quiero
que se sientan orgullosas de mí,
donde quiera que estén.

Adri.

Te la dedico a ti Mami. ¿Ves? ¡Esta
vez no me olvidé! Como te dije hace
unos años, sigo esperando ser como
tú algún día.

Titi.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle a Dios por darme la vida; sin Él no estaría aquí escribiendo estas líneas.

A mis papás por ser ese punto de apoyo en todo momento. Papi gracias por convertirte en mi tutor personal en esta tesis, eres mi ídolo desde siempre y hoy lo confirmo. Mami gracias por todas tus preocupaciones y por consentirme en mis momentos de estrés; eres mi mejor amiga. Gerardo gracias por esa sonrisa que siempre tienes, me ha dado los ánimos que he necesitado para seguir adelante.

A mis hermanos por ser mi alegría y la razón de mi esfuerzo. Quiero darlo todo sólo para poder servirles de ejemplo, para que hagan lo que se propongan mil veces mejor que yo.

Jesús, gracias por ser mi compañero de vida. El título que me llevo de Comunicación Social, es también tuyo. A mis amigos les agradezco cada uno de los consejos y palabras de ánimos que me dieron en este proceso, gracias a ellos hoy entrego mi tesis.

Lulú, gracias por emprender este camino con nosotras y hacer de éste un trabajo de equipo. Irene, gracias por absolutamente todo, sin ti este proyecto no se hubiera cumplido.

Carlos Eduardo, Juancho y a toda la familia de *El Impulso*, gracias por abrirnos sus puertas y permitirnos convivir con ustedes. Marina, Priscila, Magali y Yeliene, gracias por su especial atención hacia nosotras.

Gisela, gracias por adoptarnos esos días y por tanta ayuda. Leopoldo, Sojo, tía Gladys gracias por el cariño que nos dieron.

Por último, gracias Titi, por aceptar este reto conmigo, por los momentos alegres y los estresantes de este proceso.

Adriana Carmona Vallenilla

Agradezco a Dios y a la Virgencita del Valle por haberme dado fuerzas y valor para llegar hasta aquí. Ahora a emprender un nuevo camino.

A mi Mami, por las traspasadas, por consentirnos, por poner el hombro cuando más lo necesitaba, y por simplemente estar. Te quiero demasiado. De verdad, gracias.

A Herman, creo que no tengo palabras suficientes para describir lo que significa que hayas estado allí para mí, con tus bromas, tu dulzura... gracias por siempre regalarme una sonrisa.

Lulú, simplemente fuiste nuestra hada madrina, de verdad mil gracias.

A tía Glors, como olvidar a mi tía más divertida y cool, muchísimas gracias por entenderme y acompañarme en esta etapa.

Mis hermanas y hermanos tucabistas, gracias por comprenderme y acompañarme... ¡los adoro!

Ghiza, Pechi, Nana... las quiero demasiado, gracias por su apoyo, aunque sea de lejos.

Marianna y Gerardo, gracias por consentirnos, por las palabras de aliento...

Mi nueva familia barquisimetana: tía Gladys, Gisela, Leopoldo y Sojo (te debo una servilleta), aunque compartimos poco tiempo, gracias por recibirme, por hacerme sentir como en casa.

Carlos Eduardo, Juancho gracias por su apoyo. Y a todas aquellas personas de *El Impulso* que nos ayudaron colocando su granito de arena: Marina, Priscila, Yeliene... sin ustedes esto no hubiera sido posible.

Y finalmente, Adri, compartir contigo fue lo máximo, aprendí demasiado. Sencillamente puedo decir: we did it!

Titi.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
EL PROBLEMA.....	12
1.Descripción del problema.....	12
2.Objetivos.....	12
2.1. Objetivo general.....	12
2.2. Objetivos específicos.....	12
3.Formulación.....	13
4.Delimitación.....	13
5.Justificación.....	13
MARCO TEÓRICO.....	15
CAPÍTULO I: Cultura empresarial.....	15
1.1. Concepto.....	15
1.2. Niveles de la cultura.....	16
1.2.1. Cultura externa.....	17
1.2.2. Cultura interna.....	17
1.2.3. Subculturas.....	18
a. Características.....	18
1.3. Misión y visión en la cultura.....	19
1.3.1. Misión empresarial.....	19



1.3.2. Visión.....	19
1.4. ¿Tener o ser cultura?.....	20
1.4.1. Tener cultura.....	20
1.4.2. Ser cultura.....	21
a. Perspectivas.....	21
• Cognitiva.....	21
• Simbólica.....	21
• Estructural.....	22
1.5. Influencias e importancia de la cultura.....	22
 CAPÍTULO II: Empresas familiares.....	23
2.1. Definición y características.....	24
2.2. Modelo de la empresa familiar.....	26
2.3. Ventajas.....	29
2.4. Desventajas.....	31
 CAPÍTULO III: Auditoría de la cultura empresarial propuesta por Maurice Thévenet.....	33
3.1. Auditoría de la cultura empresarial.....	33
3.2. Materiales básicos.....	35
3.2.1. Fundadores.....	35
3.2.2. Historia.....	39
3.2.3. Oficio.....	41
3.2.4. Valores.....	43
3.2.5 Signos y Símbolos.....	47
 MARCO REFERENCIAL.....	50
 CAPÍTULO IV: Diario <i>El Impulso</i>	50
4.1. Breve historia de <i>El Impulso</i>	50



4.2. Familia Carmona.....	59
4.2.1. Federico Carmona Álvarez.....	60
4.2.2. Pedro Francisco Carmona.....	61
4.2.3. Jesús María Carmona.....	61
4.2.4. Juan Carmona Figueroa.....	61
4.2.5. Roberto Chacín Sánchez.....	63
4.2.6. Gustavo Carmona Perera.....	63
4.2.7. Juan Manuel Carmona Perera.....	64
4.2.8. Federico Carmona Perera.....	65
4.2.9. Carlos Eduardo Carmona Palenzona.....	66
4.2.10. Juan Manuel Carmona Palenzona.....	66
4.3. Personajes de <i>El Impulso</i>	66
4.4. Estructura y organización de la empresa.....	69
4.4.1. Productos de El Impulso.....	73
4.4.2. Fundación Carmona.....	75
 CAPÍTULO V: Breves antecedentes de la prensa nacional y regional.....	76
 CAPÍTULO VI: Marco Histórico.....	80
6.1. Llegada de la Revolución Liberal Restauradora.....	80
6.2. Régimen Gomecista.....	81
6.3. Modernidad Democrática.....	83
6.3.1. López Contreras y Medina Angarita.....	83
6.3.2. Trienio ADECO y Rómulo Gallegos.....	84
6.4. Marcos Pérez Jiménez.....	84
6.5. 40 años de Democracia.....	86
6.6. Hugo Chávez en el poder (1999 – presente).....	89
 MARCO METODOLÓGICO.....	91
CAPÍTULO VII: El Método.....	91



7.1. Definición del método.....	91
7.2. El método de Thévenet.....	93
7.3. Tipo de investigación.....	98
7.4. Diseño de la investigación.....	99
7.5. Técnicas de recolección de datos.....	99
7.5.1. Entrevista.....	100
7.5.2. Observación directa.....	100
7.6. Técnicas complementarias.....	101
7.6.1. Arqueo documental.....	101
7.6.2. Encuesta.....	101
7.7. Selección de informantes.....	102
7.8. Modelos de instrumentos de recolección de datos.....	103
7.8.1. Validación de instrumentos.....	111
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	113
CAPÍTULO VIII: Análisis de Contenidos.....	113
8.1. Matrices de Entrevistas.....	115
8.2. Análisis de elementos básicos.....	188
Los fundadores.....	188
Historia.....	203
Oficio.....	217
Valores.....	229
Signos y símbolos.....	239
8.3. Análisis complementario de datos cuantitativos.....	249
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	260
FUENTES CONSULTADAS.....	265
ANEXOS.....	271



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.....	26
Figura 2. El modelo evolutivo tridimensional.....	28
Figura 3. Etapas del análisis de la cultura empresarial.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aspectos relevantes del material básico: Fundadores.....	38
Tabla 2. Aspectos relevantes del material básico: Historia.....	42
Tabla 3. Aspectos relevantes del material básico: Oficio.....	44
Tabla 4. Aspectos relevantes del material básico: Valores.....	47
Tabla 5. Aspectos relevantes del material básico: Signos y Símbolos.....	49
Tabla 6. Cargo en la empresa.....	250
Tabla 7. Área en la empresa.....	250
Tabla 8. Principal función dentro de la empresa.....	251
Tabla 9. ¿Conoce la evolución del logotipo?.....	255
Tabla 10. ¿Conoce la razón o significado de su evolución?.....	256
Tabla 11. ¿Conoce la visión que tuvo el fundador sobre la empresa que creó?...	258
Tabla 12. ¿Está presente en la empresa el legado que dejó el fundador?.....	259

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tiempo en la empresa.....	249
Gráfico 2. ¿Cree usted que <i>El Impulso</i> necesita cambios o mejoras?.....	251
Gráfico 3. Área que debería mejorar.....	252
Gráfico 4. ¿En qué consiste el cambio?.....	253
Gráfico 5. ¿Qué es <i>El Impulso</i> para usted?.....	254
Gráfico 6. Valores de <i>El Impulso</i>	255
Gráfico 7. Significado de la evolución del logotipo.....	256
Gráfico 8. Elementos de identificación de <i>El Impulso</i>	257
Gráfico 9. Misión de <i>El Impulso</i>	258
Gráfico 10. Representación del legado del fundador.....	259

INTRODUCCIÓN

El Impulso es uno de los diarios regionales más importantes de Venezuela y, después de *La Religión*, el más antiguo que todavía se encuentra en circulación. Fue creado a partir de un sueño: unir a la ciudad de Carora con el mundo. Sin embargo, con el paso el tiempo, sus logros fueron mucho más allá: logró unir a la región centro-occidental y, en especial, a la ciudad de Barquisimeto con el mundo.

Federico Carmona, en 1904, cuando fundó el periódico, quizás no se imaginó hasta qué punto perduraría en el tiempo su empresa. Hoy, con 105 años en su haber, *El Impulso* ha demostrado tener ciertas características que le permiten, tal como su nombre lo indica, impulsarse más allá de lo esperado. He aquí el porqué se considera interesante analizar este caso en particular, realizándole una auditoría de cultura empresarial que posibilite observar todos aquellos aspectos que le han permitido sortear más de un siglo de historia política, económica y cultural en Venezuela y lo han llevado hasta el lugar en el que se encuentra hoy en día.

Los comunicadores sociales son entes de conexión entre el presente y el pasado, y bien se sabe que para comprender el primero hay que entender el segundo. Es aquí donde se vislumbra la importancia de este proyecto, ya que ayudaría a conocer más la historia del venezolano, enmarcado en el regionalismo, que es una de las principales características del diario.

Otro aspecto en el que se evidencia la importancia de este proyecto es en el hecho de que, al realizar la auditoría de la cultura empresarial, se podrán entresacar aquellas características que han hecho de *El Impulso* un periódico que a pesar de su larga trayectoria se mantiene entre uno de los primeros del país.



La investigación sería un aporte para *El Impulso*, ya que puede servirle como guía de cuáles son las bases que le han permitido mantenerse en el tiempo, y cuáles son los aspectos que podría mejorar para seguir evolucionando. Así mismo podría considerarse de cierta importancia para empresarios en general que busquen referencias de cómo mantener una empresa en el tiempo.

Como objetivo general se persigue realizar una auditoría de la cultura empresarial al diario *El Impulso*, a través de la metodología propuesta por Maurice Thévenet.

La misma, corresponde a un método cualitativo adecuado para conocer de manera descriptiva las características, las condiciones y los elementos y símbolos más significativos de grupos humanos estructurados por funciones y cargos, tales como empresas e instituciones. Esto se complementa con una encuesta, usada para apoyar con datos cuantitativos ciertos materiales básicos del análisis.

EL PROBLEMA

1. Descripción del problema

El principal contexto del proyecto radica en el hecho de que *El Impulso* de Barquisimeto es uno de los diarios más antiguos actualmente en circulación; esta característica lo hace objeto de estudio para evaluar cómo una empresa familiar de tal magnitud ha podido mantenerse durante más de un siglo; además, extrapolando de esta situación la cultura que ha generado y cómo ésta puede o no haber afectado esta larga trayectoria.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Auditar la cultura empresarial del diario *El Impulso* de Barquisimeto, a través de la metodología de Maurice Thévenet.

2.2. Objetivos específicos

1. Analizar el papel de los fundadores del diario *El Impulso*, con respecto a su historia.
2. Revisar la historia del periódico y su evolución en el tiempo.
3. Analizar los oficios del diario *El Impulso*, a través de sus productos.
4. Revisar los valores que existen dentro del diario *El Impulso*.
5. Analizar los signos y símbolos que conforman la imagen del diario *El Impulso*.

3. Formulación

El proyecto de investigación que se desarrolló esperaba descubrir, al realizar una auditoría de cultura empresarial, *¿cómo ha sido la evolución de la cultura del diario El Impulso de Barquisimeto, desde sus inicios hasta nuestros días?*

4. Delimitación

El período de estudio abarcó el lapso de tiempo comprendido entre los años 1904 y 2009, es decir, desde el surgimiento del diario hasta la actualidad, marcando, en este corte longitudinal, los hitos más reveladores de su cultura empresarial.

Se realizó una auditoría de cultura empresarial del diario *El Impulso*, como medio de trayectoria histórica en el país, así como en su carácter de empresa familiar, en su principal localidad de distribución, como lo es la ciudad de Barquisimeto, estado Lara.

La limitación que se presentó al momento de realizar esta investigación, fue el traslado a la ciudad de Barquisimeto, sede principal del medio de comunicación, debido a que era una ciudad desconocida y no se contaba con facilidades de traslado, además de contar con pocos recursos económicos. También, como la principal fuente de información de la investigación era la entrevista a informantes claves, el itinerario a seguir estuvo sujeto a los horarios de las distintas personas.

5. Justificación

En este caso particular, es un periódico que cuenta ya con 105 años de historia y trayectoria noticiosa, considerándose el diario más

importante de Barquisimeto y uno de los diarios regionales más importantes del país.

La ejecución de una auditoría de la cultura empresarial al diario *El Impulso* conforma un aporte a los miembros de la empresa, ya que les servirá como muestra de lo que han sido a lo largo de los años y la personalidad que tienen establecida.

Además, con este trabajo de investigación se pone en evidencia una de las principales habilidades de los comunicadores sociales, como lo es el análisis crítico a la imagen que proyecta una empresa y la personalidad que ésta pretende reflejar. Siendo un medio de comunicación la empresa a estudiar, se utilizará al mismo medio como canal de análisis.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: Cultura empresarial

La cultura de una empresa es la base del conocimiento de la misma, de lo que es y de lo que puede llegar a ser. Está compuesta por varios elementos que, uniéndolos como piezas de un rompecabezas, dan como resultado la identidad de una empresa, su esencia.

Según Deal y Kennedy (1985) muchas compañías de gran éxito son aquéllas que tienen “una rica tradición de valores, creencias y temas desarrollados a través de los años” (p. 26). Es decir, la cultura no se crea de un día para otro, las experiencias vividas a través del tiempo, por los integrantes de la empresa, son los antecedentes para que ésta se forme.

1.1. Concepto

La cultura que se encuentra dentro de toda organización es la base de lo que puede llegar a ser la empresa ante cualquier circunstancia. Sanz de la Tajada (1994) llama a la cultura de la empresa “el antecedente básico”, refiriéndose al hecho de que “es la clave para la comprensión de la problemática de la identidad de la empresa” (p. 27).

Varios autores han tratado de definir lo que es la cultura y cómo una empresa llega a formarla. E. H. Stein (1988; cp. Sanz de la Tajada, 1994) la define como:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, 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 (p. 25).

G. Rocher (1968; cp. Jean – Paul Sallenave, 2002) expresa que “la cultura es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas, las que siendo aprendidas(...) sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una colectividad particular y distinta” (p. 324).

Así, podemos decir que la cultura empresarial conjuga al personal de tal forma que los ayuda a identificarse dentro de un grupo con concepciones más o menos iguales, y que poco a poco van aprendiendo cómo enfrentarse a situaciones tanto internas como externas de una manera particularmente homogénea.

Sanz de la Tajada (1994) enumera los distintos aspectos que se le han atribuido a la cultura: “la filosofía empresarial, los valores dominantes en la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo de la empresa, las reglas del juego, las tradiciones y los comportamientos organizativos” (p. 27).

Se puede vislumbrar que, a pesar de que los autores enfocan esto desde perspectivas distintas, todos coinciden en el hecho de que la cultura es esencial para una empresa y que ésta no se da de un día para el otro, se debe cultivar con el paso de los años, y no se puede acomodar a una situación específica, hay que reaccionar según lo que esté sucediendo en el momento.

Por otro lado, Thévenet (1992) habla de tres niveles distintos de la cultura: interno, externo y subculturas.

1.2. Niveles de la cultura

Las empresas no se desarrollan en el vacío, todas tienen un entorno que las rodea y, para Sanz de la Tajada (1994), que las condiciona, ya sea “interno (endoentorno) o externo (exoentorno)” (p.28). Por otro lado, para Thévenet (1992)

existen niveles de la cultura, en los cuales incluye el interno y el externo, agregándole además el término de subculturas.

1.2.1. Cultura externa

El condicionante externo (exoentorno) al que se refiere Sanz de la Tajada (1994), influye directamente en la cultura empresarial, ya que toda organización debe estar preparada para adaptarse a los cambios del entorno y la evolución de los intereses, sistemas de valores y preferencias del público externo.

Por otra parte, Thévenet (1992) alude a un nivel externo que “se desarrolla en un medio nacional, regional, local” (p. 15), que influye en la cultura con “características socioculturales (...) filosóficas de la época (...) valores actuales de los diferentes países (...) orígenes del fundador” (p.16).

1.2.2. Cultura interna

Sanz de la Tajada (1994) describe al condicionante interno de la siguiente manera: “la evolución cultural de la empresa se gesta a partir de las influencias de sus propios componentes (directivos y empleados de todos los niveles), que evolucionan independientemente y van conformando el proceso cultural interno de la organización” (p. 28). Por su parte, Thévenet (1992) expresa que el nivel interno de la empresa procede de ciertos mecanismos que ayudan a entender las subculturas que se encuentran dentro de ella.

1.2.3. Subculturas

Son aquéllas que se desarrollan a partir de una mayor evolución de la cultura, condicionada y nivelada por la cultura interna y la externa. Según Sainsaulieu (1977; cp. Thévenet, 1992):

La empresa es un entramado de subgrupos que poseen sus propios métodos de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de considerar la vida dentro de la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencias y de análisis de éstas (p. 19).

a. Características

Thévenet (1992) desarrolla un conjunto de características que ayuda a comprender y definir mejor cómo son las subculturas y de qué están compuestas:

1. Las subculturas no se construyen *a priori*. Éstas nacen de la interacción de los individuos dentro de la empresa.
2. Tienen un valor pedagógico. Los individuos que están dentro de ellas construyen sus propios valores y normas, logrando un enfoque relativamente homogéneo.
3. Se desarrollan en un marco conocido, con fronteras bien delimitadas.
4. No han sido programadas por la dirección de la empresa. Se construyen de forma natural, no es fruto de un proyecto de la organización.
5. No es la cultura de los dirigentes. Como se explicó antes, surgen de la interacción de todos los empleados,

así que la cultura, tanto de un dirigente como de un obrero, se encontrarán mezcladas.

6. Los puntos comunes de los individuos no son los usuales en una empresa. Ya no se habla de que son el grupo de los obreros o los dirigentes, sino de aquéllos que comparten una percepción de la realidad.

1.3. Misión y visión en la cultura

1.3.1. Misión empresarial

Sanz de la Tajada (1994), define que la misión de la empresa es aquélla que se identifica directamente con la organización: cuál es su razón de existir, para qué sirve y la contribución que puede hacer a la sociedad a la cual pertenece. Básicamente, “la visión común, el entendimiento común, la unidad de dirección y el esfuerzo de toda la empresa, requieren una definición de cual es nuestro negocio y cuál debe ser” (Drucker, 1990; cp. Sanz de la Tajada, p. 38).

1.3.2. Visión

La visión de toda empresa se compone de los valores que se encuentran dentro de la misma, creados gracias a la cultura. Sanz de la Tajada (1994) describe a estos valores como:

Los ejes de la conducta de la empresa (...) íntimamente relacionados con los propósitos de la misma, considerados como las interacciones planteadas por la alta dirección con el objetivo de que los empleados, en todos sus niveles, asuman los objetivos básicos de la empresa (p. 32).

De esta manera es creada la visión que luego, según Sanz de la Tajada (1994), es implantada por “los héroes de la organización y constituye la base de la cultura empresarial” (p. 32).

1.4. ¿Tener o ser cultura?

La empresa puede tener o ser, por sí misma, una cultura. Estas realidades hay que comprenderlas para saber identificar los límites en los que se desarrollaría una auditoría.

1.4.1. Tener cultura

Thévenet (1992) desarrolla varias características que ayudan al lector a identificar cuándo una empresa simplemente tiene cultura. En primer lugar, dice que “es un subsistema, como la tecnología, las estructuras, los productos y los hombres” (p. 23). Es decir, que no se diferencia de todos los demás elementos que componen a una empresa.

También establece ciertos componentes que hay dentro de la «cultura corporativa», citando a Bosche (s.f.; cp. Thévenet, 1992, p. 23):

- Valores: se basan en lo que la empresa considera que es el bien o el mal.
- Ritos para la celebración de acontecimientos notables, momentos críticos emocionalmente significativos.
- Símbolos, materiales u orales: (...) sentimientos que la empresa estima (...) representativos de aquello en lo que cree (...) de su identidad.
- Mitos: (...) que recuerdan un suceso importante, real, magnificado o simplemente legendario.

En resumen, el tener cultura es básicamente un conjunto de componentes que caracterizan la personalidad y la identidad de la empresa.

1.4.2. Ser cultura

Thévenet (1992) expresa que “ser cultura” no cambia gran cosa los componentes de la misma, pero al «ser», la utilidad del concepto cambia. Es decir, ya no se ve a la empresa como un agente extraño, sino como si fuera una comunidad, una etnia cualquiera, para así poder establecer otra forma de describir a la organización.

a. Perspectivas

- **Cognitiva**

“Se trata de extraer el conocimiento común utilizado por los miembros de la organización para percibir, clasificar o analizar fenómenos y comportamientos” (Thévenet, 1992, p. 24).

Son aquellas empresas que tienen un manual para cada situación a la que se puede enfrentar un empleado, de cualquier rango, ayudándolo a “realizar, a decidir, a analizar o comportarse” (Thévenet, 1992, p. 24).

- **Simbólica**

“Se trata de determinar cómo los miembros de la organización han llegado a compartir un sentido común de la realidad” (Thévenet, 1992, p. 25).

Para lograr entender la visión común de los empleados se utilizarían las historias que, por lo general,

circulan en toda organización, de tal forma que se pueda extraer de ellas todo lo referente a la empresa: el vocabulario utilizado, la indumentaria, las reacciones ante un evento determinado, cuál es el mensaje difundido.

- **Estructural**

“Se trata de descubrir sobre qué esquemas vive la organización y quiénes estructuran toda su historia desde su creación” (Thévenet, 1992, p. 26).

Esta perspectiva se le da gran relevancia a lo que hicieron o siguen haciendo los fundadores de la empresa, así como también a la historia de la misma. Los observa como si fueran padres con sus hijos, que de forma consciente o inconsciente les transmiten valores y guías. Son los “esquemas lógicos estructurales en los que se basa [el] funcionamiento [de la empresa]” (Thévenet, 1992, p. 27).

1.5. Influencias e importancia de la cultura

Para Thévenet (1992), la cultura es muy importante porque representa un indicador y, a la vez, una base para todo lo que se vaya a realizar dentro de una empresa, ya sea “actuar, analizar y decidir” (p. 27). También puntualiza que los empleados ya no toman a la cultura como si fuera algo más de la empresa, sino como si fueran las “verdades primarias” que han estado siempre allí y que es la línea que debe seguir.

Ésta les dice a sus miembros cómo actuar y qué hacer en determinados casos, para resolver conflictos de una u otra manera. Además, los empleados la consideran tan importante que la transmiten de forma

consciente o inconsciente a los recién llegados, para hacerlos parte de la empresa.

Thévenet expone, de forma sintetizada, en qué influye la cultura dentro de la organización:

- La elaboración de un proyecto empresarial requiere un dominio previo de la cultura.
- La elección de actividades y producto dependen de ello (...)
- La elaboración de un sistema de control presupuestario y su puesta en práctica son función del sistema de valores.
- Un cambio tecnológico debe efectuarse en función del equilibrio social de la empresa (p. 29).

CAPÍTULO II: Empresas familiares

Las diferencias entre una familia y una empresa se pueden ver a través de sus funciones principales. Lansberg y Lansberg (1988) expresan que, en cuanto a la familia, su función “es asegurar el cuidado y el desarrollo de los miembros” (p. 70) y, en cuanto a la empresa, que su razón fundamental “es la generación de bienes y servicios a través de una conducta organizada de tareas” (*ibídem*).

Las empresas familiares serían entonces una combinación de estas dos funciones principales; es decir, se forma por dos razones: la primera, el cuidar los miembros de la familia del fundador, en todos los aspectos, y la segunda, el generar bienes y servicios para una comunidad. Es importante recalcar que si bien para el fundador es muy importante la empresa que

creó, ésta no siempre llega a perdurar mucho en el tiempo; Sánchez (2006) explica que “las empresas familiares se han caracterizado históricamente por su elevado índice de mortandad” (p. 12).

Por otra parte, actualmente las empresas familiares tienen gran importancia alrededor de todo el mundo. Según los resultados de varias investigaciones presentadas por Poza (2004) en su libro *Empresas Familiares*, éstas “constituyen entre un 80% y 98% de todos los negocios en las economías libres del mundo, ...[además] generan el 49% del PIB en EEUU y el 75% del PIB en casi todos los demás países, ...también emplean a más del 85% de la población trabajadora en el mundo” (p. 4).

2.1. Definición y características

Existe gran cantidad de autores que han tratado de conceptualizar qué es una empresa familiar, y a pesar de variados intentos, no han logrado coincidir en lo que realmente es, tal vez porque la definición puede llegar a ser poco objetiva, ya que una de sus bases son las relaciones familiares, las cuales, por ser netamente subjetivas, pueden tener giros inesperados.

Entre tantas definiciones, la mayoría se enfoca en la propiedad y dirección familiar como principales distinciones de lo que es una empresa familiar. Gallo y García Pont (1989), describen a las empresas familiares como aquéllas que:

Se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder (p. 68).

Por su parte, Lea (1993) presenta a la empresa familiar como aquélla que pertenece a varios miembros de la familia, y está dirigida y administrada por el fundador o en su defecto por los hijos o nietos de éste y resume que la

característica principal de este tipo de empresa es que existe una sola familia que es dueña de la misma, y por lo tanto ejerce algún tipo de control sobre ella.

En otro orden de ideas, Bosch Sans (2007) considera que la empresa familiar va más allá del control propietario y estratégico sobre la empresa, y coloca como característica fundamental la “preocupación por las relaciones familiares y visión de continuidad generacional futura” (p. 2).

Poza (2004) también establece que entre los elementos que componen a una empresa familiar deben existir “interés por las buenas relaciones familiares [y] sueño (o probabilidad) de continuidad de generación a generación” (p. 6).

En resumen, y a través de las definiciones anteriores, se pueden establecer cuáles son las características que conforman la esencia de lo que es una empresa familiar:

1. Debe pertenecer a una familia en específico.
2. Esta familia debe tener el control de gran parte de la empresa, no sólo en cuanto a las acciones sino también en cuanto a la toma de decisiones.
3. Existe entre los miembros de la familia una preocupación por las relaciones entre ellos, no sólo para mantener su calidad familiar, sino para tratar de que ésta no afecte el funcionamiento de la empresa.
4. Cultiva el sueño de poder llegar más allá, no dejar que la empresa desfallezca en la primera o segunda generación, sino que el legado perdure en el tiempo.
5. Pueden utilizar, tanto el hecho de que se tiene una unidad familiar sólida, y su antigüedad (si es que la tiene), como ventajas competitivas.

2.2. Modelo de la empresa familiar

Explicar el funcionamiento de una empresa familiar es una cuestión que se ha buscado determinar durante las últimas décadas, expresa Salazar (2001), y en su opinión el esquema más completo y que mejor define “la composición, estructuras y comportamientos de la Empresa Familiar” (p. 44) es el “Modelo de los tres círculos” (Figura 1), desarrollado por Gersick et al. (1997; cp. Salazar, 2001).

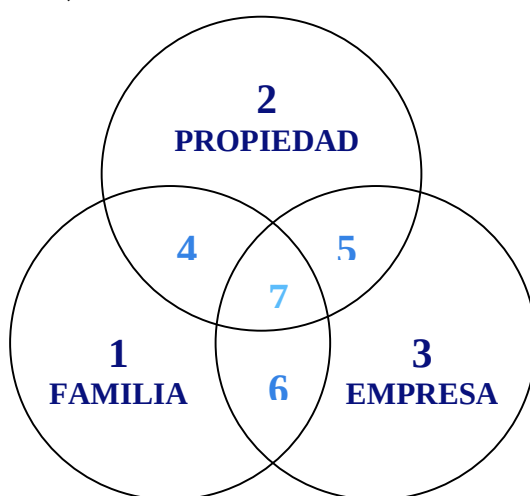


Figura 1. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar

(*Empresas Familiares. Generación a generación*. Gersick et al., 1997; cp. Salazar, 2001, p. 44)

Este modelo, “explica la forma en que se sobreponen los tres sistemas, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en la áreas de sus intersecciones” (Salazar, 2001, p. 44).

Cada uno de estos subconjuntos tiene una explicación, dada por Salazar (2001), la cual se presenta a continuación:

1. Familia: todos los miembros de un mismo grupo familiar.
2. Propiedad: reúne a aquéllos que tienen acciones de la empresa.
3. Empresa: conjunto de personas que laboran dentro de una empresa y que por esto reciben un beneficio económico.

4. Propietario familiar no empleado: pertenece a la familia, tiene acciones de la empresa, pero no trabaja en ella.
5. Propietario no familiar empleado: no pertenece a la familia, tiene acciones de la empresa y labora en ella.
6. Familia no propietario empleado: pertenece a la familia, no tiene acciones de la empresa, pero trabaja en ella.
7. Propietario familiar empleado: reúne las tres condiciones, pertenece a la familia, tiene acciones de la empresa y además trabaja en ella.

De este modelo, se derivan las funciones que cada uno de los círculos cumple, “de manera que (...) se diferencien y que los miembros de la familia reconozcan sus derechos, deberes y límites de actuación” (Bustillos, 1999; cp. Salazar, 2001, p. 47). Para esto se crean unos organismos reguladores, como lo expone el mismo autor:

- Asamblea de accionistas (círculo de propiedad): vela por los asuntos de propiedad de la empresa y por los intereses de los accionistas.
- Junta Directiva de la empresa (círculo de la empresa): realiza planes de acción con metas y estrategias claras en pro de los recursos, tanto humanos como financieros, de la empresa.
- Consejo Familiar (círculo de la familia): conserva los valores, la ética y los derechos de los miembros familiares.

Gersick (1997; cp. Salazar, 2001) concluye “que hace falta una dimensión más para darle vida al modelo (...) y esa dimensión es el tiempo” (p. 47). Es así como propone el “Modelo evolutivo tridimensional” (Figura 2).

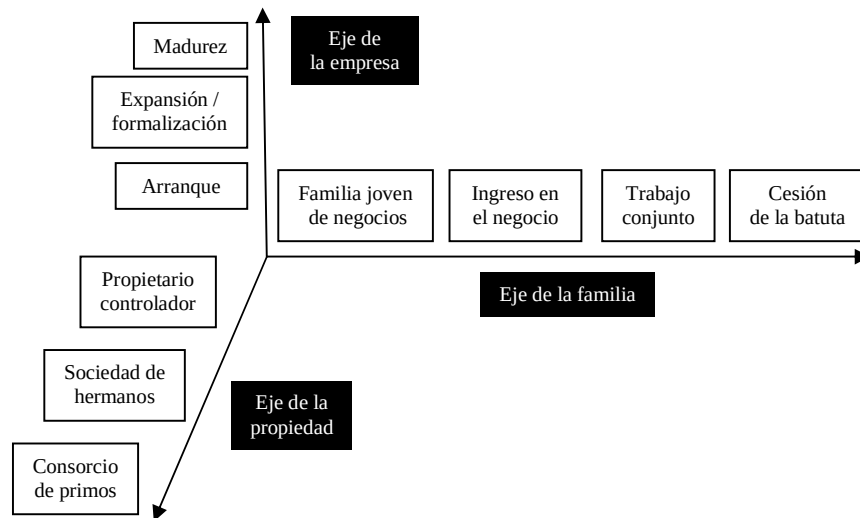


Figura 2. El modelo evolutivo tridimensional

(*Empresas Familiares. Generación a generación*. Gersick et al., 1997; cp. Salazar, 2001, p. 47)

En este modelo evolutivo se puede vislumbrar el paso del tiempo, la evolución de la empresa a la par con la familia. Salazar (2001) explica que en el modelo existen “modalidades híbridas”, las cuales serían la transición entre una etapa y otra. Como se puede observar en la figura anterior, el modelo sólo llega hasta una tercera generación, ya que “las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar” (Salazar, 2001, p. 49).

El desarrollo de una empresa en el tiempo puede ser dividido en tres grandes etapas, según Sánchez (2000; cp. Salazar, 2001), dentro de las cuales se encuentran las etapas del modelo que describe Salazar (2001):

- Etapas de crecimiento: constituyen las dos primeras etapas del modelo. Es decir, todo comienza con una familia joven de negocios en la cual el fundador es propietario controlador; luego, pasa a la siguiente generación (2ª) que pueda estar conformada por una

sociedad de hermanos que poco a poco han ingresado al negocio y realizan algún tipo de expansión.

- Etapa de madurez: la empresa está en la madurez plena, puede estar manejada por un consorcio de primos (3ª generación), los cuales trabajan en conjunto.
- Etapa de decadencia o renacimiento de la industria: es aquí cuando se decide el destino de la empresa, si ésta seguirá siendo familiar o se cederá la batuta a un propietario no relacionado con ella, o simplemente desaparecerá.

Es importante destacar que la modalidad expansión no sólo ocurre en la etapa de madurez; ésta puede ocurrir varias veces en distintas etapas. Según Gersick et al (1997; cp. Salazar, 2001) a través de la expansión/formalización se trata de “moldear la curva de crecimiento y la estructura incipiente para atender a las necesidades del grupo cambiante de propietarios y de la familia en expansión” (p. 50).

2.3. Ventajas

Una empresa familiar está basada en las relaciones que pueden existir entre los miembros de la familia y, por lo general, el que más predomina es el del sentido de la pertenencia. Leach (1996) expone que “este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva” (p. 25). Estas cualidades son las siguientes:

- **Compromiso:** es la pasión que puede llegar a sentir el fundador por su creación, es una parte muy importante de su vida, y por lo tanto le dedica todos sus esfuerzos. Sus herederos pueden vislumbrar esta pasión y por un sentido de responsabilidad que va más allá del simple hecho de trabajar en la empresa continuarán con el mismo

empuje del fundador. Los empleados, al ver esto, tal vez se sienten motivados a comprometerse de la misma manera.

- **Conocimiento:** las empresas familiares tienen una forma de hacer las cosas, un *know how* que puede diferenciarlos de sus competidores. Estos conocimientos se pueden pasar de generación en generación, ya que los herederos de la empresa han vivido rodeados de esto y seguramente se les facilita la entrada en la empresa y su desempeño en la misma.
- **Flexibilidad en el trabajo y el dinero:** si la empresa necesita que se invierta mucho tiempo en ella, la familia lo hará, sin pedir horas extras o bonificaciones. El dinero no es una cuestión que preocupe a la empresas familiares, pues muchas veces no generan grandes beneficios, ya que lo que ganan lo vuelven a invertir en la empresa; es una cuestión de ver más allá, una inversión a largo plazo.
- **Planeamiento a largo plazo:** las familias están acostumbradas a planificar a largo plazo, está dentro de su naturaleza. Pero este tipo de planificación puede resultar en su contra porque no tienen un plan estratégico sobre qué es lo que debe hacerse, sino un plan general de cómo deberían ser las cosas.
- **Una cultura estable:** derivada de la cantidad de años que puede tener el personal en general trabajando en la empresa, desde el presidente o director hasta el obrero, se conocen entre ellos y saben cómo trabajar. Pero esto puede ser un arma de doble filo, ya que se puede caer en aquello de “aquí se trabaja de tal forma y punto” y esto puede cerrar la empresa tanto a nuevos integrantes como a mejoras en general.
- **Rapidez en la toma de decisiones:** porque normalmente las decisiones son tomadas por un grupo de personas, podría estar

representado por la junta directiva, la cual estudia la decisión y decide si tomarla o no. Esto puede resultar poco democrático, ya que depende del patrón el tomarla o no, pero también resulta beneficioso en cuanto al tiempo y puede conllevar ventajas para la empresa sobre su competencia.

- **Confiabilidad y orgullo:** una empresa familiar con muchos años de experiencia puede causar la impresión al cliente de que es una empresa de confianza y con gran estabilidad, además el orgullo que sienten los familiares sobre su empresa y cómo ésta ha prosperado se hace notar en sus acciones, y este orgullo también puede pasar a los empleados; entre otras cosas, por estar ayudando a esta familia a construir algo grande y duradero.

2.4. Desventajas

Así como tienen una gran cantidad de ventajas, las empresas familiares también son bastante propensas a tener muchas desventajas, derivadas de “los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales” (Leach, 1996, p. 33). Estas desventajas, según el autor, se pueden resumir en:

- **Rigidez:** si las siguientes generaciones mantienen la actitud de “esto se hace así y punto”, y además se niegan al cambio, la empresa puede estar en grave peligro de perecer, ya que es imposible que desde la dirección hasta como se hacen las cosas se mantengan siempre de la misma forma, los tiempos cambian y con ellos deben ir evolucionando las empresas.
- **Desafíos comerciales,** se dividen en tres tipos:

- Modernización de las técnicas obsoletas: los cambios tecnológicos, si no suceden a tiempo, pueden ser muy perjudiciales para las empresas negadas al cambio.
 - Manejo de las transacciones: deben existir similitudes en la manera de manejar las transacciones, o pasar de una manera a otra de forma pacífica, ya que si existe un conflicto entre una generación y otra, puede generar incertidumbre entre los clientes, los empleados y la empresa en general.
 - Incremento del capital: la inversión de capital externa puede causar conflicto ya que los accionistas familiares podrían sentir que están perdiendo el control del negocio.
- **Sucesión:** cambio de conducción y de liderazgo. También conflictos familiares: el actual director o presidente que no se quiere retirar, los hijos que según él no están preparados y algunos de ellos deseosos de ser “el sucesor” y queriéndose apartar del yugo familiar.
 - **Conflictos emocionales:** pueden existir conflictos familiares que se extrapolan al trabajo y viceversa. Hay que cuidar esto y saber dividir los negocios de la familia.
 - **Liderazgo y legitimidad:** si ninguno de los sucesores se encuentra capacitado para liderar la empresa, esto se verá reflejado. Así como la empresa vela por su futuro a largo plazo, los sucesores deben pensar siempre en la siguiente generación y en ir preparándolo para los cargos que asumirán, si no la empresa tiene el riesgo de desaparecer.

CAPÍTULO III: Auditoría de la cultura empresarial propuesta por Maurice Thévenet

Según el portal web de la Editions Organisation, Maurice Thévenet es profesor del CNAM (Conservatoire National Des Arts et Métiers – Conservatorio Nacional de Arte y Oficios) y de la escuela de negocios Essec de París, así como director de la escuela de administración de la misma. Además es cofundador de Holodis, una sociedad de consejo en el dominio de la gestión de las personas, y presidente de la AGRH (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines - Asociación francófona de Gestión de los Recursos Humanos). Actualmente es miembro del Cercle de l'Entreprise (Círculo de la Empresa) e interviene como experto de dirección y gestión de empresas en numerosas organizaciones e instituciones.

3.1. Auditoría de la cultura empresarial

En su libro *Auditoría de la Cultura Empresarial* (1992), Thévenet explica que existen método auditoriales para describir la cultura de la empresa y que pueden dividirse en dos fases (ver Figura # 3):

1. “Localizar los símbolos que van a permitir recuperar las huellas culturales (...)”
2. “Despejar de este conjunto de símbolos los grandes rasgos de la cultura” (p. 51).

Según Thévenet (1992), la explicación de cada una de las fases del análisis es la siguiente (Figura 3).

- **Primera fase:** en primer lugar, es preciso conocer aquellos símbolos que revelan la cultura. Luego debe conocerse cómo se manifiestan estos signos. En esta fase es importante la definición de las formas

de investigación que sean adecuadas para cada categoría de las manifestaciones culturales.

- **Segunda fase:** ésta constituye el primer nivel de análisis de los materiales básicos; Thévenet la denomina el reagrupamiento. En este momento se busca descubrir las semejanzas entre ellos a través de repeticiones, comparaciones o parecidos entre los signos.
- **Tercera fase:** es el segundo nivel de análisis de los signos, es la determinación de las características propias de la cultura que se originan del estudio de los mismos.

Para realizar el análisis, Thévenet propone cinco materiales básicos que ayudarán a definir la cultura empresarial de una empresa.

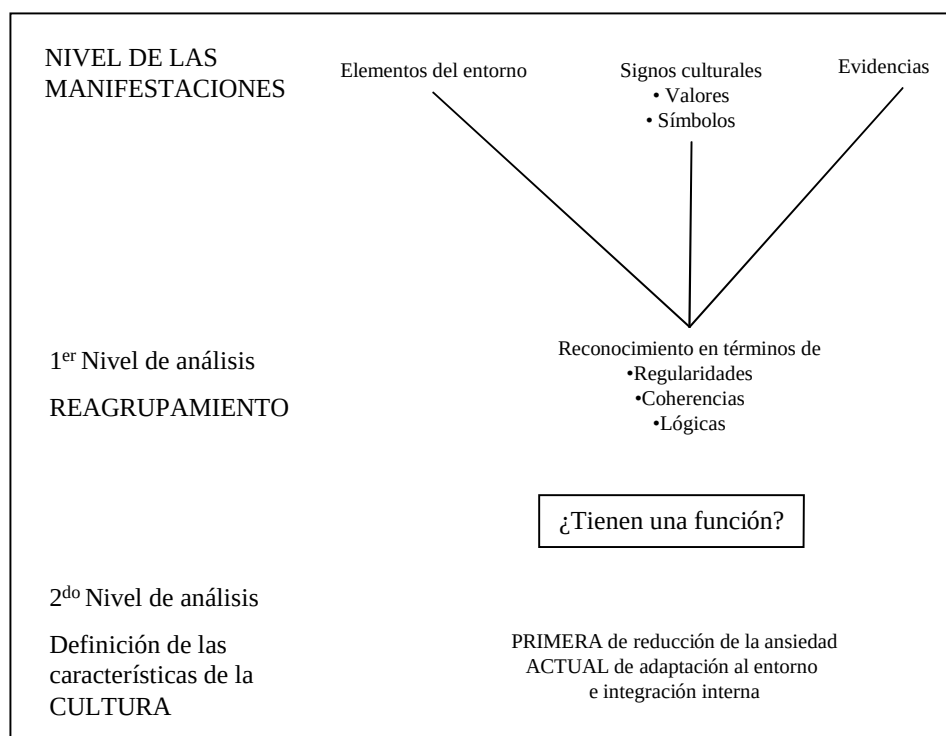


Figura 3. Etapas del análisis de la cultura empresarial
(Auditoría de la Cultura Empresarial, Thévenet, 1992, p. 51)

3.2. Materiales básicos

3.2.1. Fundadores

Las empresas son creadas con un motivo específico que, en la mayoría de los casos, proviene del deseo –de una o más personas– de llegar a una meta en común. Para lograrla, comprenden que deben unir fuerzas, ya que una acción coordinada grupal es mucho más beneficiosa que una individual.

En su investigación, Cabrera M. (1998) elabora, mediante la recopilación de varios autores (Brockhaus, 1982; Caird, 1988; Veciana, 1989; Chell *et al.*, 1991) una serie de “elementos psicológicos” que podrían haber impulsado al fundador a empezar la empresa:

- **Necesidad de logro:** es la necesidad de superarse a sí mismo, de hacer sus tareas lo mejor posible. Este deseo lo lleva a sentirse responsable de gran cantidad de aspectos, y a requerir *feedback* sobre su procedimiento de parte de las personas que lo rodean.
- **Creencia en el control interno:** el fundador tienen la percepción de que todo lo que sucede y lo que lo rodea lo controla él mismo, “se siente capaz de controlar su propio destino” (Cabrera, 1998, p. 66). En el lado opuesto se encuentra la creencia en el control externo, es decir, que todo está controlado por fuerzas ajenas a su persona: “el destino, la suerte, el poder de otros” (Cabrera, 1998, p. 66).
- **Asunción de riesgo moderado:** arriesgarse sólo en asuntos en los que pueda controlar todas las variables. De tal forma que al resultar los retos exitosos, la persona tenga la sensación de que el resultado se encuentra “directamente relacionado con su esfuerzo y habilidades personales” (Cabrera, 1998, p. 67).

- **Tendencia creativa e innovadora:** producción de nuevas ideas de calidad y su aplicación práctica, es decir, la capacidad que tiene una persona de alcanzar sus objetivos de manera eficaz.

Por otro lado, Schein (1988) describe a los fundadores como personas que se caracterizan por tener alta confianza en sí mismas, suponen tener un gran conocimiento de cómo se maneja el mundo, la naturaleza humana, cuál es el puesto que tiene su empresa y qué sucede en el grupo.

Basándonos en las características y elementos anteriormente nombrados, se puede decir que el fundador trata de determinar y definir todo lo referente al grupo. Establece sus reacciones y comportamientos; así como trata de suavizar el proceso de adaptación externa e integración interna, es decir, ayuda al grupo a conjugar los valores de la empresa con los de él mismo.

Pero, para que esto suceda, el fundador debe tener carisma, lo cual es “la habilidad del líder para hacer entender las presunciones y valores más importantes de una manera gráfica y clara” (Schein, 1988, p. 223).

De esta forma, como explica Thévenet (1992), el fundador puede transmitir –de forma consciente o inconsciente– todos aquellos mensajes que “estructurarían el futuro desarrollo y funcionamiento de la organización” (p. 56). Según este mismo autor, los mensajes no se pueden clasificar, pero de acuerdo con sus rasgos más generales, se pueden agrupar en cuatro grandes modelos:

1. Las creencias (la razón de ser de la empresa): el fundador ayuda a los miembros a situarse frente al mundo exterior.
2. Los comportamientos (estilo de *management*): estructuración personal de los miembros y su comportamiento.

3. Las tecnologías: normas instrumentales legadas por el fundador que condicionan la forma de estudiar la realidad y cómo resolver los problemas.
4. Los sentimientos: el fundador sabe quiénes son los miembros del grupo, llenando sus necesidades de reconocimiento.

Para estudiar todo lo referente al fundador, y como éste influye o no en la empresa, Thévenet (1992) elabora un organigrama de aquellos aspectos relevantes que deben conocerse para poder realizar el análisis, así como la explicación de los mismos (ver Tabla 1).

Schein (1988) establece que los inicios de una empresa tienen en común ciertas características, las cuales abarcan aspectos fundamentales más allá del fundador:

1. Una persona, el fundador, tiene la idea de formar una nueva empresa.
2. Varias personas que comparten sus ideas lo apoyan, ya que consideran que vale la pena el riesgo.
3. Se forma un grupo que comienza a trabajar por la meta en común y desarrolla la actividad, cualquiera que ésta fuera.
4. Se unen más personas y comienza a elaborarse una historia en común.

Tabla 1. *Aspectos relevantes del material básico: Fundadores*

Aspectos relevantes	Detalles	Descripción
Datos personales	- Nombre. - Formación y carrera profesional. - Fecha de fundación y edad del fundador.	
Origen social	- Medio social del fundador. - Posición familiar. - Grandes etapas de la vida del fundador. - Coordenadas sociales, políticas, intelectuales, filosóficas y religiosas. - Región de origen. - Anécdotas de la vida personal del fundador: infancia, relaciones con su medio, con la sociedad, etc.	“Estos datos sirven para reconstruir «la saga» del fundador. El medio social, familiar, regional o filosófico son pistas para aclarar sus elecciones y nos ayudan a saber si ocultan o no un sentido” (Thévenet, 1992, p. 59).
Reto	¿La creación constituye una apuesta?. - Las grandes elecciones iniciales: tecnológica, comercial, organizativa, regional, estructural. - Comportamiento en relación con una norma social, profesional, familiar, tecnológica. - Los campos de innovación en el momento de la creación: producción, comercialización, organización, gestión, estructura y <i>management</i>.	“Situación crítica ante la cual el fundador reaccionó, por lo general, de una manera muy original e incluso marginal. Es muy revelador en la medida en que da lugar al nacimiento de la primera relación, sobre la que se estructurará el aprendizaje de la empresa” (Thévenet, 1992, p. 60).
Principios fundamentales	- Principios ligados a la personalidad del fundador. - Principios puestos en práctica durante la creación. - Principios mantenidos tras la creación. - Percepción del entorno: - Mercado y competencia. - Naturaleza humana. - Sociedad. - Principios de gestión: - Gestión financiera. - Gestión personal. - Funcionamiento jurídico. - Principios de funcionamiento: innovación, formación, investigación, sanción/ recompensa.	“En estos principios existen varios aspectos importantes: • su contenido: es una actitud que genera prácticas cotidianas; • su lugar de fijación, es decir la función de la empresa, el tipo de actitud, de decisiones, de situaciones a propósito de las cuales se forman los principios” (Thévenet, 1992, p. 60).

Thévenet (1992, p. 58 – 59).

3.2.2. Historia

El Diccionario Escolar de la Real Academia Española (1997) define a la historia como una “narración y exposición de los acontecimientos pasados y dignos de memoria, sean públicos o privados” (p. 591). Por su parte, la Enciclopedia Hispánica (1989 – 1990) explica su origen: “el vocablo griego *historia*, que significa «conocimiento a través de una indagación», deriva de *histor*: «sabio» o «conocedor»” (Vol. 8, p. 1).

La historia de una empresa viene cargada por todos aquellos acontecimientos que fueron de gran relevancia en su momento. Éstos, de una u otra forma, dieron un vuelco en el curso que se presuponía seguía el hilo temporal. Indagar y conocer esta historia tiene gran importancia, ya que es “portadora de valores de tipo ético, político o religioso, fundamentales para la transmisión de la ideología social” (Enc. Hispánica, 1989 – 1990, Vol. 8, p. 1).

En el caso de una organización, la ideología no sería de orden social, sino más bien una de las bases de la cultura empresarial. Traería todo aquello que han vivido generación tras generación y estas experiencias definirían, en cierto modo, la forma de actuar y de reacción de la generación al mando en el presente.

O’Hara (2004; cp. Sánchez, 2006) relata que “(...) antes de las corporaciones multinacionales, (...) antes de la Revolución Industrial, (...) antes de la Iluminación de Grecia y el Imperio de Roma, había empresas familiares” (p.12). Si esto es así, y han existido por muchos siglos, la historia es un material fundamental en el momento de estudiar la cultura organizacional de una empresa familiar.

Thévenet (1992) expresa que “la empresa dispone de una herencia gracias a su historia” (p. 64). Esta herencia va más allá de

simples relatos acerca de lo que sucedía en tiempos anteriores, cuando no existía una tecnología tan avanzada o la sociedad en la que se desarrollaban era mucho más estricta. La historia para una empresa familiar se convierte en “una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas” (Thévenet, 1992, p. 64).

La vocación de permanencia a largo plazo, como dice Sánchez (2006), es una de las principales características de la empresa familiar; y esta permanencia se transforma en “material básico” que, según Thévenet (1992), podrá servir para la toma de decisiones y trazado de estrategias de la empresa.

E. Normand (1984; cp. Thévenet, 1992), describe las claves que otorgaría el estudio del campo de la historia:

- Estudio de la evolución de las estructuras: (...) explicar las grandes rupturas de la organización y reconstruir un cuadro de correspondencia entre un contexto dado y la respuesta de la empresa;
- Constitución de casos de gestión en la empresa: (...) estudiar el complejo proceso de decisión; (...) construir un lenguaje común y conservar una historia de las decisiones (...);
- Políticas de personal: contratación, formación, compensación, relaciones sociales; (...) deducir el tipo de personalidades, de actitudes y de comportamientos que se buscaron durante las diferentes fases de la historia (p. 64).

Smith y Steadman (1982; cp. Thévenet, 1992) observan que la mayoría de los estudios sobre la historia de las empresas se enfocan más en el contenido de la misma que en la esencia, y consideran que esto es incorrecto, ya que el estudio sobre la historia debería concentrarse en los acontecimientos y decisiones pasados que tienen gran significado para el presente y el futuro.

Por ello Thévenet (1992) especifica que “el estudio se concentrará en los momentos críticos vividos por la empresa”, es decir, aquéllos “reveladores de sus comportamientos en situaciones en las que la empresa debe imaginar soluciones y no meramente reproducir lo aprendido” (p. 65).

Para el estudio de la historia, de una manera crítica y constructiva para la empresa, Thévenet (1992) plantea un esquema con los aspectos relevantes a investigar y la explicación de los mismos (ver Tabla 2).

3.2.3. Oficio

Détrie y Ramanantsoa (cp. Thévenet, 1992, p. 70) determinan al oficio como “dentro de un campo de actividad determinado, el conjunto de conocimientos que es necesario poseer para ser competitivo”. El Diccionario de la Real Academia Española lo define como una “ocupación habitual (...) Profesión de algún arte mecánica. Función propia de alguna cosa” (p. 787)

En una empresa, el oficio es lo que define su esencia, aquello que la identifica ante su público. El oficio, explica Thévenet (1992) se define gracias a las reglas de funcionamiento establecidas por el fundador y a las crisis que haya podido tener la empresa en su historia.

Según este autor, el oficio tiene una noción mucho más amplia y se disponen de dos medios para estudiarla:

- El sector o la empresa: toda empresa pertenece a un sector en específico, sus características diferenciadoras son las que le hacen resaltar sobre las demás. Estas características constituirían la ventaja competitiva. Del dominio de la empresa sobre su actividad se desprenden las particularidades de la misma.

Tabla 2. Aspectos relevantes del material básico: Historia

Aspectos relevantes	Detalles	Descripción
Los hombres	• Presidentes: estado civil, personalidad, criterios de nombramiento. • Dirigentes: origen, formación, longevidad, acciones reseñables. • Héroes: época, funciones y acciones reseñables, comportamiento.	E. Schein (cp. Thévenet, 1992) explica que el estudio de los líderes (presidentes y dirigentes) es la mejor fuente de información de la cultura empresarial, ya que alrededor de ellos se forma un grupo de personas que podrían ser influenciados en su forma de comportarse y de pensar. En cuanto a los héroes, Thévenet (1992) define que son aquellas personas que se destacan por su comportamiento en la empresa.
Las estructuras	• Evolución de la estructura jurídica: - Cambios de estatutos. - Recompras, fusiones, absorciones. - Razones económicas y modalidades de estas evoluciones. • Evolución de las estructuras internas: - Sucesión de los tipos de estructura. - Evolución de la denominación de las funciones. - Importancia relativa de las diferentes funciones en estos esquemas sucesivos.	Según Thévenet (1992) son importantes porque el cambio de las mismas ocurre cuando existe una gran crisis, aquellos momentos “aleccionadores” de la empresa. Hay que entender la base de la estructura, ya que los principios del <i>management</i> no se desarrollan igual en cada uno de los tipos de la misma.
Las fechas	• Comerciales: productos, mercados, contratos. • Tecnológicas: patentes, cambios de procedimiento. • Sociales: huelgas, acuerdos, contrataciones. • Organizativas: cambios de estructuras, de métodos de trabajo, de la forma de <i>management</i>. • Políticas: grandes estrategias, elecciones básicas de actividad. • Acontecimientos: golpes duros, catástrofes internas.	Son importantes por dos razones: - “se refieren a acontecimientos importantes que el organigrama sólo puede cubrir, estos acontecimientos pertenecen a la memoria de la empresa (...) - deben ser aceptadas por todos como fechas importantes: el conjunto del cuerpo social debe admitir su importancia” (Thévenet, 1992, p. 68).
El entorno	• Importancia del medio regional. • Acontecimientos externos que afectan a la empresa: política, sucesos. • Evolución de la relación de la empresa con sus accionistas, clientes y mercados, proveedores, participantes locales y consumidores. • Comunicación con el exterior: publicidad de los productos, publicidad institucional.	“Queremos evidenciar las fuertes presiones que los acontecimientos externos han podido ejercer sobre la empresa y su funcionamiento” (Thévenet, 1992, p. 68).

Thévenet (1992, p. 66)

- El contenido del oficio: la empresa tiene un actividad principal y de ésta pueden derivar otra clase de oficios nuevos, puede decirse que los oficios han cambiado. Mientras más dominen la actividad principal, mejor podrán realizar las otras actividades. En cuanto a las formas de actuación, la empresa va modificando la organización en la medida en que el oficio diversifica sus funciones. Pueden existir conflictos entre estas últimas, la forma en que son resueltos forma parte del “patrimonio normativo creado por la empresa para satisfacer las exigencias de su misión” (Thévenet, 1992, p. 72).

En resumen, para Thévenet (1992) “el oficio es (...) un patrimonio de competencias desarrolladas para responder a los problemas de adaptación al entorno y de integración interna de la organización” (p. 72).

Para la total comprensión de todos los aspectos que abarca el oficio, Thévenet (1992) propone un esquema con los puntos más relevantes del mismo (ver Tabla 3).

3.2.4. Valores

Valor, según el Diccionario de la Real Academia Española, es el “grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite / subsistencia y firmeza de algún acto / fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos” (p. 1116).

Según Deal y Kennedy (1985), “los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario” (p. 21).

Tabla 3. Aspectos relevantes del material básico: Oficio

Aspectos Relevantes	Detalles	Descripción
Tal como se percibe	• Imagen del oficio en el exterior. • El oficio ligado a la actividad principal. • El oficio definido en las estrategias de la empresa.	“Cada empresa posee una imagen al exterior ligada al oficio tal como se percibe. Esta apreciación exterior revela lo que la empresa comunica” (Thévenet, 1992, p. 73). Por esta razón el análisis comparará el oficio percibido con el “oficio real”.
El oficio aparente	• Adhesión a organismos profesionales. • Convenio colectivo. • Formaciones iniciales privilegiadas para directivos y trabajadores. • Cartilla de capacitaciones. • Carrera profesional-tipo. • Estructura de costes.	Las “relaciones sociales están fuertemente unidas a estas estructuras profesionales, y la política de la empresa, de cara a la profesión, revela el medio profesional al que ésta quiere aproximarse” (Thévenet, 1992, p. 73).
Ligado a la actividad	• Evolución del producto y tecnologías utilizadas. • Mezcla de factores de éxito del líder del sector. • Reparto de productos. • Patentes. • Particularidades de la empresa en el proceso de producción.	“La empresa está fundada en torno a una actividad inicial” (Thévenet, p. 74), éste la define. Pero, el oficio también se deriva de su “historial de productos y tecnología” (Thévenet, p. 74), así como de las particularidades que tenga el proceso de producción.
Ligado a los conocimientos	• Factores distintivos en cuanto a la organización. • Principios de trabajo definido por el fundador. • Cambios llevados a raíz de grandes crisis.	Según Thévenet (1992), la empresa para complementar su actividad principal debe diversificarse en sus actividades, de tal forma que cubra todos los aspectos necesarios para un buen funcionamiento del oficio.
Ligado a las formas de actuación	• Relaciones comercial/producción. • Relaciones investigación/fabricación. • Relaciones empresa/entorno. • Relaciones actividades de gestión/actividades operativas. • Relaciones logística/actividad. • Relaciones con las nuevas tecnologías.	Thévenet (1992) expone que las empresas se inclinan hacia un área u otra en su forma de actuación y esto aporta informaciones valiosas: 1. Forma de actuar en un mismo conflicto. 2. Visión común de la situación por los empleados que se contraponen a lo observado.

Thévenet (1992, p. 72 – 73)

Los valores de una empresa son la base de su cultura. Si son compartidos por los empleados, determinan cómo éstos reaccionarán ante cualquier situación. Para lograrlo es necesario, en el caso de una empresa familiar, que el fundador sepa alinear los valores individuales con los grupales, de tal forma que no hayan choques entre ellos.

La cultura empresarial, según R. Hugonnier (cp. Thévenet, 1992), es “un sistema implícito de valores que los hombres, a todos niveles, son capaces de expresar si se les da la oportunidad para ello” (p. 78). Según Deal y Kennedy (1985), los valores deberían ser expresados naturalmente, ya que provienen de la interacción entre los empleados de una empresa, es decir, no pueden ser rígidos, ni tratar de redactarlos formalmente, ya que “lo que resulta tiene a menudo una incómoda semejanza con las beatitudes bíblicas: buenos y veraces y ampliamente constructivos, pero sin mucho que ver con la realidad práctica” (p. 22).

Pero, para Thévenet (1992), los valores “son lo que la empresa considera que es el bien”, y establece que:

- Pueden promulgarse como principios morales, en términos de «se debe» o «no se debe».
- Sirven de referencia en la toma de decisiones.
- Se imponen en el caso de opciones financieras, organizativas, comerciales o sociales.
- La empresa les otorga un contenido.
- Su contenido es distinto a su significado.
- Actúan sobre la realidad cotidiana, a través de formas de gestión y procedimientos.

Thévenet (1992) los reconoce como principios mucho más formales que pueden ser expresados de distintas maneras, ya sea por medio de un papel, un reconocimiento formal o simplemente al escuchar a un empleado hablando.

Deal y Kennedy (1985) coinciden en este punto ya que establecen que “mientras más vigorosa es la cultura(...) más larga es la cadena de evidencias de que estos valores realmente producen resultados” (p.32).

En el caso de las empresas familiares, tienen una gran tradición de valores, creencias y costumbres que han desarrollado a través de los años. “¿De donde vienen estos valores? En gran parte de la experiencia, de poner a prueba lo que resulta y lo que no resulta bien en el medio ambiente económico” (Deal y Kennedy, 1985, p. 26).

Thévenet (1992) explica que los valores hacen referencia a dos tipos de enunciados:

- “El enunciado MORAL, que traslada al plano de la empresa valores morales individuales (...)
- El enunciado FUNCIONAL, que otorga un lugar primordial a una función o ámbito particular de la gestión” (p. 79).

Es importante destacar que la conducta de la gerencia debe ser congruente con los valores de la empresa, porque cualquier error puede ser extrapolado y exagerado fuera de proporción.

Para el estudio de los valores en la empresa, Thévenet (1992) creó un esquema con los aspectos más relevantes que ayudarán a entresacar los detalles de la cultura y cómo ésta es expresada o aplicada (Tabla 4).

Tabla 4. *Aspectos relevantes del material básico: Valores*

Aspectos Relevantes	Detalles	Descripción
Valores expresados	• Filosofía asumida por la empresa. • Discursos del presidente. • Prensa de la empresa. • Libro de visitas. • Comunicación externa.	“Aparecen en documentos creados al efecto (...); no son muy numerosos y suelen estar incluidos en las declaraciones fundacionales” (Thévenet, 1992, p. 81).
Valores aparentes	• Elección de los héroes • Elección de los dirigentes. • Elección de lo que se considera como un logro. • Recompensas públicas.	Thévenet (1992) define a los valores aparentes como aquéllos “que no se proclaman explícitamente, pero que se traducen en un cierto número de hechos o decisiones” (p. 81).
Valores operativos	• Los sistemas de control: - Seguimiento presupuestario. - Evaluación de los resultados. - Evaluación del personal. - Remuneración. - Reglamento interno. • Formas de gestión: - Contratación. - Asignación de los despachos. - Gestión de las carreras. - Programa de reducción de costos. - Relaciones estructurales.	Según Thévenet (1992) los valores operativos son aquéllos que intentan “centrar los valores de la empresa en su práctica diaria. El mejor campo de observación es, evidentemente, el de los sistemas habituales de control de la empresa” (p. 81).
Actitudes	• Sistema burocrático. • Entorno. • Competencia.	“Todas las empresas tienen, como cualquier persona, actitudes reveladoras de su sistema de valores. Estos valores proceden de lo que se entiende como una visión del mundo. Retrata de una visión de la competencia, del funcionamiento de la economía, del mercado, de la burocracia” (Thévenet, 1992, p. 83).

Thévenet (1992, p. 80)

3.2.5. Signos y símbolos

El conjunto de los signos y símbolos es todo aquello que la empresa comunica sobre sí misma; es una parte muy importante de su imagen y para poder comprender en su totalidad lo que es la cultura empresarial hay que estudiar con detenimiento estos elementos básicos.

Thévenet (1992), como última parte de sus elementos básicos, define a los signos y símbolos de la siguiente manera:

- Signos: “conjunto de medios que utiliza la organización para comunicar un sentido a sí misma y a su entorno(...) comunican por sí mismos” (p. 85).
- Símbolos: “resumen un sentido; el acto, el gesto, el comportamiento o el rito simbólico toman en ellos (...) significados que la empresa considera importantes” (p. 86).

El interés en ellos reside en que son la parte más inmediata de la imagen de una empresa, su visibilidad. Emergen del funcionamiento de la empresa. “Los signos y símbolos reproducen en miniatura la empresa y su lógica” (Thévenet, 1992, p. 86).

Dentro de los signos, se encuentra todo lo referente a la disposición física; Gordon (1997) establece que “las disposiciones físicas se pueden usar para sustentar los valores culturales” (p. 476).

Por otra parte, en cuanto a los símbolos, esta misma autora establece que los mitos y relatos de la empresa pueden ofrecer pistas sobre la cultura de la organización y que los rituales y ceremonias ayudan a celebrar y exhibir los logros de la empresa y sus empleados. Expresa el poder que tienen los ritos, ya que según ella, “pueden reforzar o disolver identidades sociales, renovar o remozar estructuras sociales, reducir los conflictos y fomentar los sentimientos comunes entre los miembros del grupo” (Gordon, 1997, p. 476).

Como último material básico, Thévenet (1992) esquematiza todo aquello que hay que observar, investigar y descubrir acerca de los signos y símbolos (Tabla 5).

Tabla 5. Aspectos relevantes del material básico: Signos y Símbolos

Aspectos Relevantes	Detalles	Descripción
Signos	• Cara al exterior: - Respuesta telefónica. - Recepción de los visitantes. - Comunicación externa. - Recepción de los proveedores, aspirantes, clientes. - Estilo del secretariado y del personal que tiene contacto con el exterior. • Comportamientos: - Vocabulario. - Vestimenta. - Nivel de consumo aparente de los ejecutivos. - Tipos de relación. - Restaurante o cafetería. • Espacio: - Circulación en los locales. - Arquitectura. - Acondicionamiento de los locales. - Colores. • Gestión del tiempo: - Reparto del tiempo individual y colectivo de los ejecutivos. - Horarios y actitudes en relación con el horario. - Relación entre el tiempo disponible y el tiempo privado.	Los signos externos, según Thévenet (1992), son la “forma en que la empresa se presenta al exterior. Esta presentación se hace a veces sin su conocimiento” (p. 88). Para Thévenet (1992), los comportamientos son el “aspecto más evidente de cualquier aproximación superficial a la cultura” (p. 88). El espacio es todo aquello que representa física y arquitectónicamente a la empresa. En la gestión del tiempo, para Thévenet (1992), debe existir un equilibrio entre el tiempo individual y el tiempo colectivo, es decir, entre lo personal y lo privado.
Símbolos	• Ritos: - Juegos, fiestas. - Actividades del comité de la empresa. - Información al personal. - Publicidad de la promoción o sistemas de recompensa. - Toma de responsabilidades y anuncio de los cambios. • Historias: - Relativas a los directivos. - Sobre asuntos importantes de la empresa. • Logotipos.	Los símbolos, según Thévenet (1992), están compuestos de “pequeñas historias que se cuentan en las empresas” (p. 89).

Fuente: Thévenet (1992, p. 87 - 88)

MARCO REFERENCIAL

CAPÍTULO IV: Diario El Impulso

4.1. Breve historia de *El Impulso*

El viernes 1° de enero de 1904 comenzó a circular el diario que se consideraría 105 años más tarde como el decano de la prensa occidental de Venezuela. *El Impulso* se asocia a una tradición y a una familia: los Carmona.

Pedro Blanco Vilariño (2003) realizó una cronología de la existencia del diario *El Impulso* para el libro *El Impulso, cien años de historia 1904-2004*. Sobre ésta se encuentra basada la breve historia presentada a continuación.

Blanco relata que en 1888, Federico Carmona Álvarez importó de Estados Unidos un equipo completo de tipos de imprenta y una prensa Washington, los cuales llegaron al país a través de La Vela de Coro y fueron trasladados a Carora en lomo de mula. Sin embargo, la idea de fundar el periódico se concretó 16 años más tarde.

En 1890, Federico Carmona fundó la imprenta Torres con la cual realizaba diferentes trabajos tipográficos para particulares y librerías, pero siempre con la idea presente de fundar su periódico.

Este hombre, como afirma su nieto Juan Manuel Carmona (2003) “con voluntad indoblegable, guiado por el civismo ejemplar, con el ‘propósito del bien’, tal como rezaba su primigenio editorial, venció innumerables obstáculos” (p.10). Esto le permitió, con la ayuda de su esposa Francisca Figueroa de Carmona, de su hermano el poeta Pedro Francisco Carmona y su hijo mayor Jesús, concretar su sueño de fundar *El Impulso*.

Nació finalmente en la ciudad de Carora en 1904, con el respaldo de figuras intelectuales caroreñas, para trasladarse el 31 de octubre de 1919 a

Barquisimeto y así conformarse como el primer diario del estado Lara. Circuló en Caracas desde 1929 hasta 1933, en forma simultánea con Barquisimeto (*El Impulso*, 1983).

El Impulso comenzó a circular dentro de la realidad de un país con vocación rural, “donde apenas un 10% sabía leer” (Blanco, P., 2003, p. 238). Además, el país había vivido años antes las luchas internas de los caudillos, por lo que había quedado vigente el deseo del pueblo por alcanzar la paz y el cambio. Con este deseo de transformación y de paz nace *El Impulso*, así como también bajo la influencia del positivismo: el hacer proactivo, el espíritu del progreso.

La base técnica sobre la cual nació *El Impulso* fue la unión de la Imprenta Torres, de Federico Carmona y la Imprenta Sucre, de Rafael Losada. Al poco tiempo de haberse iniciado la circulación del periódico, se importó una nueva maquinaria, una prensa *Chandler*; ésta debía manejarse de forma manual por no haber luz eléctrica.

En 1906, *El Impulso* asistió a la Primera Asamblea de Periodistas en Caracas. El 23 de mayo de 1907 se publicó en *El Impulso* el primer aviso a color, lo cual significó, en la época, un gran logro para las artes gráficas. El segundo aviso a color lo publicó el 24 de abril de 1912, cinco años más tarde.

Blanco Vilariño (2003) comenta que el 26 de marzo de 1915, apareció publicada la primera caricatura internacional, y el 14 de abril del mismo año, se publicó la primera caricatura nacional, obra de Jesús María Carmona, que versaba sobre contenido anticolonialista.

Un año más tarde, se presentó una crisis mundial de papel, por lo que *El Impulso* se vio obligado a cambiar su formato. El 1° de abril de 1918, el diario publicó su primera foto internacional, que llegó a la redacción a través del telégrafo nacional.

Taylor Rodríguez García (2003) escribe que el 31 de octubre de 1919 se publicó en el diario una breve nota titulada “Cambio de domicilio” (p.49); *El Impulso* se mudaba para Barquisimeto y en esta fecha se publicó su última edición en Carora. Después de varios meses de viajes a Barquisimeto, de investigación y conversaciones, se llevó a cabo la mudanza del periódico.

El 19 de noviembre de 1919 comenzó a circular de nuevo *El Impulso*, esta vez desde Barquisimeto, en su segunda etapa, con un nuevo formato y una nueva consigna: “Por la patria y por el bien público” (p.51).

El pueblo barquisimetano mostró una gran acogida por el establecimiento de *El Impulso* en la capital del estado. Por su parte, Federico Carmona, enfocó el diario para que fuera el eco de los pueblos cercanos a Barquisimeto, como Portuguesa, Yaracuy, Falcón y el interior del estado Lara.

El director del periódico explicó, en el editorial del 19 de noviembre de 1920, un año después de su instalación en Barquisimeto, la razón por la cual se dio el traslado. Rodríguez García (2003) publica la nota editorial:

Después de luchar por espacio de dieciséis años en el campo del periodismo, domiciliado en Carora, EL IMPULSO sintió naturales aspiraciones de desarrollar sus actividades en un centro más amplio, y escogió como nueva sede de su apostolado la culta capital de nuestro Estado.

Y hoy nos sentimos satisfechos de haber procedido así; porque en este año de vida periodística transcurrido aquí hemos recibido las más halagadoras voces de estímulo y el mejor de los premios; la favorable acogida que se ha dispensado a nuestro Diario, siempre atento a la felicidad de la patria y al bienestar de todos. (p. 52).

Jesús María Carmona, hijo mayor del fundador de *El Impulso*, estuvo apoyando a su padre desde el principio, en la ardua labor que fue la fundación del periódico. Desde los 14 años de edad estuvo trabajando para el

diario en diferentes cargos, y en 1921 asumió la dirección de *El Impulso*, hasta 1929.

Blanco Vilariño (2003) continúa con su cronología cuando dice que el 1° de enero de 1924 se editó el Primer Gran Número Extraordinario de *El Impulso*, que contaba con 60 páginas y celebraba así sus 20 años en circulación. Este mismo año contó con la adquisición de un nuevo motor que le brindaba mayor rendimiento a las máquinas de impresión.

El 8 de abril de 1926, el diario *El Impulso* inauguró un nuevo edificio que constituyó el primer edificio construido en el país para un periódico; su arquitecto fue A. Duplant Fonseca. Ramón Carmona, hermano del fundador del diario, viajó a Estados Unidos y Canadá para asistir al Primer Congreso Panamericano de Periodistas, como representante del periodismo venezolano y del diario *El Impulso*.

Desde noviembre de 1926 hasta marzo de 1927, cuenta Guillermo Morón (2003), Federico Carmona viajó a Europa para acompañar a su hija América a París, ya que ésta iba a someterse a una intervención quirúrgica. Sin embargo, aprovechó los meses que estuvo en aquel continente para ir a la Agencia de Grande Periódicos Iberoamericanos en París, y así contratar los servicios de ésta para poder publicar en *El Impulso* ocho crónicas mensuales de España y Francia, de importantes autores europeos.

El 17 de septiembre de 1928 falleció Federico Carmona Álvarez, a los 61 años de edad, quedando a cargo del periódico su hijo Juan Bautista, de 28 años. Su muerte se presentó mientras preparaba la fundación de una edición simultánea en la capital del país.

En 1929, Jesús Carmona y Juan Carmona viajaron a Caracas para organizar la salida de *El Impulso* en la capital, por lo que designaron a Eligio

Macías Mujica como director del diario, edición Barquisimeto, tal como lo relata Pedro Blanco (2003).

El 31 de agosto circuló la primera edición en Caracas. El 7 de octubre de 1929, *El Impulso* comenzó formalmente su tercera etapa con la circulación de su edición Caracas, que incluía suplementos dominicales a todo color, como encartes, así como un magazín semanal. Esta edición constituiría una innovación periodística en el país, debido a la adquisición de una maquinaria suiza *Duplex*, la cual era la más moderna para la época en el país. Además, la edición contó con historietas, pasatiempos, tiras cómicas, entre otras secciones nunca antes vistas en los periódicos nacionales.

En el taller caraqueño se imprimía también el vespertino *El Pueblo*, que comenzó a circular el 23 de diciembre de 1929 y se consideró una edición popular. Este diario publicó el discurso pronunciado en Washington por Esteban Gil Borges. Éste fue, según lo afirma Carmona (1968), consultor jurídico de la Cancillería de la República desde 1916 y Ministro de Relaciones Exteriores desde 1919.

En 1921, Esteban Gil Borges fue designado por Juan Vicente Gómez para asistir a la inauguración de la estatua de Bolívar en New York, donde leería un discurso en el acto. Carmona (1968) comenta que este discurso no hacía ningún tipo de alusión al General Gómez y Gil Borges fue acusado de enemigo encubierto, destituido y obligado al exilio.

Exiliado en Washington, Juan Carmona Figueroa le solicitó su colaboración para la edición especial que *El Impulso* lanzaría para el centenario de la muerte del Libertador. Gil Borges le envió al director del diario el canto a Bolívar que pronunciaría ese día en la Universidad de Georgetown.

En el discurso se expresaba entre otras cosas lo siguiente:

El hisopo con que se apaga su sed el moribundo ha bebido todas las desilusiones del Nuevo Mundo: desilusiones de la autoridad, que han profanado los déspotas; desilusiones de la libertad, que han corrompido los demagogos; desilusiones de las teorías políticas, que han caído de los labios de los filósofos en los labios falaces de los sofistas; desilusiones del heroísmo, que ha degenerado de la epopeya en la tragedia de las guerras civiles; desilusiones hasta de la gloria, que ha dado a Bolívar una corona de espinas y a Sucre una aureola de mártir (Gil Borges, E. 1930; cp. Carmona, J., 1968, p. 106).

Juan Carmona Figueroa comenta que le hicieron ver a Juan Vicente Gómez que Gil Borges se refería a él cuando hablaba de los déspotas y que de esa forma éste se estaba vengando por su destitución. Carmona (1968) afirma “Inmediatamente el General Gómez dictó orden de prisión contra mi persona” (p. 106).

El historiador Guillermo Morón da una opinión histórica sobre este hecho: “Yo creo que el cierre de *El Impulso* aquí en Caracas fue por la rivalidad con *La Opinión Nacional*, con el periódico del gobierno” (G. Morón, comunicación personal, julio 28, 2009). Sobre la posible excusa que pudo haber dado el gobierno afirma:

Gómez no daba excusas, Gómez era un tirano, Gómez dio la orden, ¿por qué?, porque le hacía sombra. *El Impulso* aquí en Caracas había tomado tal fuerza, tal modernidad desde el punto de vista del contrato de las noticias, la gente que contrató para que publicara y la modernización de las máquinas; con concepción moderna del periodismo y con colaboradores internacionales pues le hacía sombra a *La Opinión Nacional*, periódico del gobierno (G. Morón, comunicación personal, julio 28, 2009).

En agosto de 1930 se estrenó el suplemento sabatino de la edición de Barquisimeto. El 24 de octubre de ese mismo año hubo un incendio en los talleres de Caracas, cuenta Blanco (1986), ocasionándole quemaduras graves

al linotipista José Vicente Medina y quemaduras en una mano a Roberto Carmona.

Blanco Vilariño (2003) establece que en 1933 fue allanado y cerrado *El Impulso* Caracas por el gobierno gomecista, debido a la publicación de “informaciones que desagradaron a su régimen” (p. 245); su editor Juan Carmona, estuvo detenido en La Rotunda y la prensa *Duplex* tuvo que venderse al Estado.

El 1° de diciembre de 1934, el periódico publicó por primera vez una página de publicidad a color. En 1937 editó la *Guía Comercial y Profesional del estado Lara*, con la autoría de Mario Nuñez. Al año siguiente apareció la *Página Pedagógica* de *El Impulso*.

En el año 1939 este diario denunció un mitin subversivo, por lo que fue multado, según lo afirma Blanco Vilariño (2003) en su cronología. En 1941 Eligio Macías Mujica salió de la dirección del periódico.

En 1945 se distribuyó un suplemento sobre la guerra, se creó la *Página Femenina*, se obsequiaron folletos, se abrieron corresponsalías nuevas y servicios gráficos, contrataron a la *International News Services* y la empresa adquirió un nuevo linotipo.

El Impulso asistió en 1946 al IV Congreso Interamericano de Prensa y el 6 de julio de ese año contrató a la *United Press*. En 1949 se inauguró la sede del periódico en la Carrera 23 entre calles 27 y 28. *El Impulso* participó en el V Congreso Panamericano de Periodistas. El 14 de agosto cambió de formato y se creó la sección de avisos económicos.

En 1950, invitaron a *El Impulso* a la VI Conferencia Interamericana de Prensa y se inauguró el nuevo taller de fotograbado. El 14 de diciembre los estudiantes de periodismo de la UCV comenzaron a realizar sus pasantías en el periódico.

En abril de 1954 obtuvo el Premio Nacional de Periodismo Juan Vicente González. El 14 de octubre de 1956 Jesús Carmona, director general salió de vacaciones dejando a Roberto Chacín como director interino.

En agosto de 1957, continúa relatando el periodista Blanco Vilariño (2003), fue nombrado Roberto Chacín Sánchez director general de *El Impulso*. Chacín era el esposo de Graciela Carmona, hija mayor del doctor Juan Carmona.

En 1966 se designó a Gustavo Carmona, hijo menor de Juan Carmona, como gerente general. El 3 de mayo se inauguró el sistema *offset* en frío, con la publicación de una edición especial elaborada con ese sistema. El 21 de agosto de este año se comenzó la edición del periódico en dos cuerpos.

En el año de 1967, se nombró a Gustavo Carmona como gerente-director del diario y a su hermano, Juan Manuel Carmona Perera, como presidente de la C.A. El Impulso; empresa acreedora del periódico.

El Impulso participó en la organización de la Cámara de Prensa de Provincia, el 2 de octubre de 1972. El 26 de noviembre asistió al II Congreso Internacional de Periodistas. El 2 de diciembre presidió la Primera Convención Nacional de Prensa. En 1975 falleció Juan Carmona Figueroa.

En 1977 se instaló el sistema computarizado en el diario; Blanco Vilariño (2003) comenta que este hecho abrió el camino a la digitalización. *El Impulso* fue declarado Institución Cultural por parte del Concejo Municipal de Barquisimeto en el año 1984, cuando cumplía sus 80 años de historia.

El año 1991 marcó una etapa de cambios tecnológicos importantes para *El Impulso*: se puso en funcionamiento la rotativa *Goss Heat Liner modelo 50-85*. Ésta fue instalada en tiempo récord, bajo la vigilancia del arquitecto Juan Manuel Carmona Palenzona.

En 1994 *El Impulso* se mudó a su nueva sede al este de la ciudad de Barquisimeto. La construcción contó con un vitral de 72 metros cuadrados de área que resume la historia de este periódico. El diseño del mismo fue de Jorge Arteaga y la ejecución estuvo en manos del vitralista Leonel Durán.

El 2 de diciembre de ese mismo año, se designó a Juan Manuel Carmona P. como presidente-director y a Juan Manuel Carmona Palenzona, hijo del primero, como vice-presidente ejecutivo del diario.

En 1999, “el 1° de febrero se inaugura la página Web en internet, con datos sobre la empresa, historia, sede, tarifas, columnas e información general; motivos de la región: cultura, geografía, turismo, personajes prominentes, estadísticas, etc.” (Blanco, P., 2003, p.251).

En octubre del año 2005, el SENIAT le impuso una multa a *El Impulso* y cerró el diario por 24 horas, el organismo pidió la toma de la planta en Barquisimeto. El presidente de C.A El Impulso, Juan Manuel Carmona P., señaló para la televisora Globovisión, que la razón del cierre podría haber sucedido porque su persona había entregado la semana anterior a la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP), un informe sobre la libertad de expresión en Venezuela y consideró que habían podido haberle pasado factura por ello (<http://www.globovision.com>).

Juan Manuel Carmona P. falleció el 4 de enero de 2006 en un accidente automovilístico vía Barquisimeto, según lo reportó la página web del *Correo del Caroní* (<http://www.correodelcaroni.com>). A raíz de su muerte, sus hijos Carlos Eduardo y Juan Manuel Carmona Palenzona quedaron al mando de *El Impulso* en los cargos de presidente de la C.A. El Impulso y director del diario, respectivamente, los cuales continúan ocupándolos en la actualidad.

4.2. Familia Carmona

La Provincia de Venezuela se creó por cédula real del 27 de marzo de 1528. En la Provincia se fundaron las diferentes ciudades, “una de ellas, Trujillo, ‘la ciudad portátil’ porque cambió de lugar desde 1558 hasta 1570, cuando se queda quieta donde está en el día de hoy, capital del Estado de su mismo nombre” (Morón, G., 2003, p.18).

La historia de la familia Carmona comienza en el municipio Chiquinquirá, ubicado en el cerro Carmona, al oeste de la ciudad. En la actualidad, puede decirse que el cerro es lo que se considera la zona alta de la vieja ciudad.

Morón (2003) dice que se contabilizan ochenta y un fundadores de Trujillo, entre los que se destaca el capitán Juan Carmona. Cita a Ismael Silva Montañez (1983) cuando cuenta que el capitán Carmona formó parte del grupo conquistador de los caracas y de los cuicas. Fue regidor de Trujillo en 1567 y 1571; también procurador general en 1568. Comenta que se desconoce la persona con quien se casó, pero se sabe el nombre de sus hijos: Mariana, Pedro, Martín, Juan y Damiana Carmona.

La familia Carmona aparece en Carora dentro de la jurisdicción de Río Tocuyo. Hacia 1885 se encuentra el general Federico Carmona como diputado principal del gobierno del estado Lara.

Fue el General Carmona persona de suma notoriedad en la política del Estado Lara, durante largo tiempo, y propulsor de la cultura intelectual; ocupó la Presidencia de esta entidad y fue uno de los más entusiastas promotores del establecimiento del Colegio La Esperanza (Perera, A., 1967; cp. Morón, G., 2003, p. 26).

Contrajo matrimonio con Filomena Álvarez el 23 de julio de 1846, unión que trajo al mundo a Federico, Pedro Francisco, Rosa, Lola, Rita, Pedro, Carmen y Filomena.

Dos de los hijos del general Federico Carmona serán los promotores del proyecto que cuenta con más de cien años en el ejercicio del periodismo venezolano; éstos fueron Federico y Pedro Francisco Carmona.

4.2.1. Federico Carmona Álvarez

El historiador Guillermo Morón (2003) organiza una cronología de la vida de Federico Carmona Álvarez, la cual establece que nació el 10 de febrero de 1867 en Carora. Obtuvo en 1885 el título de Bachiller en Ciencias Filosóficas en el Colegio La Concordia de El Tocuyo. Un año más tarde se casó con Francisca Figueroa.

Federico y Francisca tuvieron doce hijos: Abelardo, Jesús, Pura, Federico José, Roberto, Ramiro, América, Juan, Aura Rosa, Ramón, Filomena y María de Lourdes.

En 1890 estableció, junto con su hermano Pedro Francisco, la Imprenta Torres en Carora, de la cual salieron numerosos periódicos, incluyendo *El Impulso*. Fue redactor de diferentes periódicos como *El Liberal Amarillo*, *El Bien Común* y *El Partido Liberal*.

El 1° de enero de 1904 se convirtió en Director-fundador de *El Impulso*, cuya temática era de intereses generales. En 1920 fue electo Presidente de la Asamblea Legislativa del Estado Lara.

Murió el 17 de septiembre de 1928, a los 61 años de edad, cuando se encargaba de los preparativos para la celebración de los 25 años de *El Impulso*.

La fama que obtuvo por *El Impulso* se extendió por Carora y sus alrededores; hoy en día está registrada su figura en la historia del periodismo, de la cultura y del pueblo larense. Su nombre identifica plazas, calles e instituciones.

4.2.2. Pedro Francisco Carmona

Morón (2003) habla también de este personaje, que nació el 9 de julio de 1873, fue un distinguido poeta y abogado. Junto a su hermano, Federico, fundó el diario *El Impulso*, convirtiéndose en el primer redactor. Algunas de sus poesías son: *A Carora*, *Juguete a mi lavandera*, *Mi brindis*, entre otras. Murió el 10 de diciembre de 1912.

4.2.3. Jesús María Carmona

Nació en Carora el 27 de marzo de 1890 el hijo mayor de Federico Carmona, colaboró con su padre en el proyecto de *El Impulso* en todo lo que se necesitara en el momento y, gracias al dinamismo que lo caracterizaba, “actuaría como administrador, cajista y hasta litógrafo” (Blanco, P., 2003, p. 237); además, fue director del periódico cuando su hermano Juan se encontraba en Caracas presidiendo la compañía. Murió en Caracas el 20 de enero de 1963.

4.2.4. Juan Carmona Figueroa

Morón (2003) a su vez, comenta sobre Juan Bautista Carmona Figueroa, quien nació en Carora el 22 de febrero de 1900, fue el noveno hijo de Federico con Francisca Figueroa. Fue periodista, abogado, historiador, profesor, banquero y empresario.

Estudió el bachillerato en el Colegio Federal de Carora, se graduó de abogado en Caracas el 19 de abril de 1920, con la mayor calificación de su clase. El 5 de noviembre de 1923 recibió el título de Doctor en Ciencias Políticas, después que la Universidad Central de Venezuela fuera reabierta.

Fue Rector del Colegio Federal de Barquisimeto, entre 1920 y 1923. Entre 1930 y 1933 fue Diputado del Congreso Nacional como representante del estado Lara; durante sus funciones se llegó a promulgar el Día de Lara, el 28 de mayo de 1926. Fue un tratadista insigne y profesor de derecho civil, mercantil y procesal de la UCV.

Se casó el 26 de mayo de 1923 con Isabel María Perera De Martini. De este matrimonio nacieron cinco hijos: Federico, Isabel Graciela, Juan Manuel, Elisa y Gustavo.

Fue cofundador del Banco Industrial de Venezuela, estuvo en el equipo fundador del Banco Unión, fue también cofundador del Banco Hipotecario Unido y Director de la Cámara de Aseguradores de Venezuela.

Además, fue autor de numerosos títulos, entre los que destacan *Anotaciones profesionales* (1924), *La excepción de juego en el derecho civil venezolano: ¿Qué es jurídicamente el 5 y 6?* (1950), *Anteproyecto de Ley de Seguros y exposición de motivos* (1956), *Nuestra Carora del 900* (1968) e *Ideas y sentimientos* (1968).

Sus trabajos con *El Impulso* comenzaron desde temprana edad, como editorialista y columnista. Fue jefe de redacción por diez años y director por diez años más. Fue el Presidente fundador de la C.A El Impulso y buscó siempre llevar a cabo los planes y deseos de su padre,

como se puede observar con la creación de una edición paralela en Caracas, hecho que había planificado su padre antes de morir.

Su labor como director de *El Impulso* la llevó a cabo desde 1943 hasta 1957, pero su trabajo con el periódico fue incasable hasta el día de su muerte, el 12 de abril de 1975.

4.2.5. Roberto Chacín Sánchez

La publicación *Más de cien años compartiendo su historia* (2007) de *El Impulso* habla de este hombre nacido en Los Teques, quien fue el esposo de Isabel Graciela, hija mayor de Juan Carmona Figueroa. Tuvo con ella dos hijos: Juan Miguel y Rodolfo Chacín Carmona. Fue director de *El Impulso* desde el 3 de agosto de 1957 hasta el año 1966. Murió luego de una larga enfermedad, el 24 de julio de 2005.

4.2.6. Gustavo Carmona Perera

La edición especial de *El Impulso* del 105 aniversario del diario habla sobre los directores que ha tenido el mismo a lo largo de los años. En ésta se relata sobre Gustavo Carmona, hijo menor de Juan Bautista Carmona, nacido en Caracas el 24 de enero de 1933. Estudió Ingeniería Civil en las universidades de Louisiana y Lousville en Estados Unidos.

Durante su estadía en Estados Unidos, conoció a Gladys Guzmán, con quien contrajo matrimonio en 1955 y tuvo cinco hijos: Gustavo, Gilberto, Guadalupe, Gastón y Gisela.

En 1965, su padre lo nombró gerente de *El Impulso*, para luego tomar la dirección del mismo en 1967. Fue él quien impulsó la utilización del *offset* como nueva técnica de impresión, y la

construcción del edificio de la nueva sede del periódico en el este de Barquisimeto. Ejerció su cargo de director hasta el año 1994, pero no culminaron ahí sus trabajos con el diario fundado por su abuelo.

Fue promotor de las campañas que hicieron que la UCLA y la Unexpo adquirieran categoría universitaria, luchó de forma incansable por el proyecto Yacambú Quíbor. “Con ese espíritu prolífico, hasta tuvo incursiones en la radio y la televisión, sin olvidar su labor parlamentaria, siempre con un sentido de vocación de servicio público” (El Impulso, 5 de enero de 2009, Año CV, Mes 1, Edición Especial, p.1-2).

Luego de la muerte de su hermano, Juan Manuel, en el año 2006, se encargó de los editoriales del periódico, hasta el día de su muerte, el 27 de agosto de 2007.

4.2.7. Juan Manuel Carmona Perera

La edición especial de *El Impulso* del 105 aniversario, también habla sobre Juan Manuel Carmona quien nació en Barquisimeto, el 15 de febrero de 1929, tercer hijo de Juan Carmona Figueroa. Creció en Caracas. Estudió medicina en la Universidad Central de Venezuela, hasta que ésta fue cerrada durante el gobierno de Pérez Jiménez, y la continuó entre Buenos Aires y la Universidad de Barcelona en España, en la cual obtuvo el título de Medicina y Cirugía, en 1954. Más adelante cursó un postgrado en Houston y obtuvo el título de Doctor en Ciencias Médicas en la UCV.

Se casó el 10 de diciembre de 1955 con Mariella Palenzona y tuvo con ella cuatro hijos: Mariela, Juan Manuel, Carlos Eduardo y Alberto.

Ejerció como médico desde 1956 en el Hospital Vargas, donde se inició como médico residente; fue jefe del Servicio de Cirugía, director-fundador del Servicio de Emergencia, y fue director del Hospital en 1971. En el año 1984 se retiró como cirujano honorario vitalicio.

“En la docencia se inició como instructor por concurso en el año 1959 y pasó por todas las etapas (profesor asistente, agregado, asociado, titular, jefe de cátedra) hasta llegar a la de profesor honorario vitalicio en 1984” (El Impulso, 5 de enero de 2009, Año CV, Mes 1, Edición Especial, p.1-3). La docencia la ejerció en la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela.

Fue vicepresidente regional de la Sociedad Interamericana de Prensa y presidente del bloque de Prensa Venezolano en dos períodos: de 1985 a 1987 y de 1996 a 1998. Ejerció como parlamentario.

Desde 1967 estuvo al frente del periódico como presidente-editor, y desde 1995 hasta el día de su muerte, el 4 de enero de 2006, ocupó el cargo de director.

4.2.8. Federico Carmona Perera

Guillermo Morón escribe en un ensayo biográfico sobre Juan Manuel Carmona Perera acerca del hermano mayor de éste. Federico nació en Barquisimeto el 14 de febrero de 1928, el mayor de los hijos varones de Juan Carmona Figueroa. Obtuvo los títulos de Abogado y Doctor en Ciencias Políticas en la Universidad Central de Venezuela. Siguió los pasos empresariales de su padre, al crear sus propias empresas. Es un reconocido hípico en el país y es copropietario de la C.A El Impulso, en la cual ejerce como vice-presidente. Casado dos veces, tiene tres hijos: Federico, Armando y Beatriz. Actualmente reside en la ciudad de Caracas.

4.2.9. Carlos Eduardo Carmona Palenzona

Nació el 21 de julio de 1959 en la ciudad de Caracas. Se graduó en 1987 de Técnico Superior en Publicidad y Mercadeo. Está casado con Margarita Prieto Moreno, con quien tuvo tres hijos: Carlos Eduardo, Valentina y Victoria Carmona, según aparece en la página web que reúne la información genealógica de la familia Carmona (<http://familytreemaker.genealogy.com>). Fue director de publicidad de *El Impulso*, hasta el año 2006 que asume la presidencia de la C.A El Impulso.

4.2.10. Juan Manuel Carmona Palenzona

El portal web que contiene información genealógica sobre la familia Carmona habla también de Juan Carmona Palenzona. Nació el 26 de junio de 1958. Graduado en arquitectura y casado con Alicia Feaugas, con quien tuvo tres hijas: Alicia Elena, Ana Cristina y Alejandra Carmona (<http://familytreemaker.genealogy.com>). Es profesor universitario y fue el arquitecto encargado de diseñar la sede actual de *El Impulso* en Barquisimeto. Ejerció la vicepresidencia ejecutiva del diario y en la actualidad ejerce como director del mismo.

Una familia enmarca la historia del diario *El Impulso*, una línea familiar que siempre ha contado con el apoyo de todos sus miembros y que actualmente continúan relacionados directa o indirectamente con la empresa.

4.3. Personajes de *El Impulso*

La historia del diario *El Impulso* está marcada por el desempeño de los diferentes miembros de la familia fundadora, los Carmona. Sin embargo, a lo

largo de sus 105 años de vida, se han destacado varios nombres en distintas áreas de la empresa, que por su desempeño y entrega al diario son recordados actualmente.

Un periódico se crea a partir de los hechos que ocurren en su entorno. Para que éstos sean plasmados en papel, deben pasar por un proceso en el cual está involucrado directamente un personaje: el periodista. Los periodistas son aquéllos que toman un acontecimiento y lo traducen en lo que nos llega día a día en papel: la noticia.

Algunos de los periodistas, articulistas y caricaturistas que han acompañado al periódico en distintas etapas de su historia son: Fulgencio Orellana, Salvador Macías, Pacífico Sánchez -famoso por sus artículos de política-, Rafael Montes de Oca, Hermann Garmendia, Julio Garmendia, Salvador Garmendia -narrador, periodista y docente-, Alicia Álamo Bartolomé, José Ángel Ocanto -actual jefe de redacción y redactor de la editorial-, Francisco Cañizales Verde -exjefe de redacción, historiador y actual colaborador del periódico- y Guillermo Morón -exjefe de redacción e historiador-. También son recordados *Los Pepazos de Pepe Pinto*, manchetras que por más de 30 años fueron tema de conversación entre los barquisimetanos.

Periodistas cuya historia se encuentra entrelazada directamente con la de *El Impulso* y que además se destacaron por su encomiable labor son:

- Eligio Macías Mujica: Nació el 4 de marzo de 1900 en Barquisimeto. Estuvo casado con Teresa Mendoza, con quien tuvo seis hijos: José de Jesús, Salvador, Ángela Palmacia, Luis Eligio, Arturo Nicolás y Gerardo. Fue periodista, ensayista y cronista del Barquisimeto de antaño. Escribía en *El Impulso* bajo el seudónimo Juan de Segovia y fue autor del editorial. Ejerció la dirección del diario desde 1930 hasta 1943 (C.A El Impulso, 2007).

- Cecilo "Chío" Zubillaga Perera: Nació en Carora, el 1° de febrero de 1887. Fue diputado de la Asamblea Legislativa del estado Lara. Fue periodista, escritor, historiador, agricultor y autodidacta. Escribió en periódicos como *El Yunque*, *El Diario*, *Labor*, *La Palabra*, entre otros. Murió el 25 de julio de 1948 (www.familiamelendez.org).

También se han destacado en esta área Luis Rodríguez Moreno, exjefe de redacción del diario *El Impulso*, quien se ha mantenido en la empresa a lo largo de los años. En la actualidad es asesor externo de la empresa. Otto Cividanes Lira, periodista de la parte científica del periódico, fue el creador de la sección *Órbita Científica*. También se destaca Juan Bautista Salas, corresponsal de Caracas y redactor de la columna *Retacitos*, que se publica todos los días lunes.

Más allá de la noticia y de los periodistas, se encuentran todas aquellas personas que trabajan en los pequeños detalles que hacen posible que el periódico salga día a día a la calle. Estos personajes también tienen entrelazada su historia con la del periódico. Entre ellos se destacan:

- Pedro Blanco Vilariño, quien estuvo encargado de la hemeroteca de *El Impulso* y fue el creador de un sistema no computarizado de archivo que le dio la vuelta al mundo. Blanco Vilariño dio conferencias en la UNESCO sobre este sistema creado por él y utilizado hoy en día en el centro de documentación interno del periódico.
- Domingo Piña, coordinador nocturno de la prensa, ha dedicado 31 años de su vida a la impresión de *El Impulso*. Ha crecido profesionalmente dentro de la empresa y el método utilizado en la actualidad para la realización de todo el proceso de producción e impresión del periódico fue estructurado por él.

Tanto los nombres como la información de los personajes reseñados en este apartado fueron obtenidos en las entrevistas realizadas a los informantes claves dentro de *El Impulso*, así como en la revisión documental al respecto.

4.4. Estructura y organización de la empresa

El diario *El Impulso* opera en la ciudad de Barquisimeto, donde se ubica su sede principal en la urbanización El Parque. Es allí donde se desarrollan los diferentes productos de la empresa, como lo son: diario *El Impulso*, *El Impulso de Gala*, *Velada Magazine*, *Bmás*, el portal *elimpulso.com* en la web y *El Impulso turístico*.

Por otra parte, cuentan con una sede ubicada en el Centro de Caracas, en la cual se encuentra la C.A El Impulso, y es donde opera la presidencia de la compañía, así como el área administrativa de la empresa y el funcionamiento de una corresponsalía.

Con un número de 236 empleados, esta empresa está estructurada (ver Anexo 2) con el fin de desarrollar los productos con los que cuentan. Esta estructura se da de la siguiente manera, según Coreen Villalobos (Impulso, 5 de enero de 2009, Año CV, Mes 1, Edición Especial):

Directiva: Está integrada por aquéllos que dirigen, planifican, controlan y establecen los programas de las unidades que forman la empresa. Entre las áreas que se planifican se encuentran desarrollo organizacional, productividad, presupuesto y gestión de calidad.

Dentro de la directiva se encuentra el grupo de accionistas de la empresa, integrado por miembros de las familias Carmona Palenzona, Carmona Perera y Santacruz Carmona. Estos grupos poseen las acciones de la empresa a través de diferentes compañías, como lo son:

Canorma, Inversiones Fedecarmo, Inversiones Fecarpe y Consorcio Santcar. La Junta Directiva está conformada de la siguiente manera:

Presidente

- Carlos Eduardo Carmona Palenzona

Vicepresidente

- Federico Carmona Perera

Directores Principales

- Juan Manuel Carmona Palenzona
- Federico Jesús Carmona Gherzi
- Alberto Carmona Palenzona

Directores Suplentes

- Mariella Carmona Palenzona de París
- Mariella Palenzona de Carmona
- Oscar Santacruz Carmona

Esta información fue suministrada por Federico Jesús Carmona Gherzi, uno de los directores de esta Junta.

Redacción: aquí se evalúa y procesa la información a través de métodos modernos y tecnología de punta, además de un recurso humano capacitado para así presentar, tanto al público como a los anunciantes, un producto que satisfaga deseos y necesidades, que cumpla con la educación, el entretenimiento y la información. Este departamento es la columna vertebral de la empresa. El jefe de redacción es José Ángel Ocanto, la jefatura de información se encuentra a cargo de Violeta Villar Liste, el jefe de la corresponsalía en Caracas es Juan Bautista Salas, el jefe de deportes es Frank Depablos y la dirección de ediciones especiales la ejerce Gisela Guevara.

Avisos: este departamento se encuentra directamente vinculado con la Gerencia de Administración. Aquí se reciben, transcriben y clasifican



los diferentes avisos clasificados, funerales y publicitarios que saldrán luego en las páginas del periódico. La gerente del área es Gisela Schlaffer y la coordinación va por cuenta de Azorely Álvarez y Franzuly Amaya.

Centro interno de documentación: coordinado por Marina Meléndez, este departamento se encarga de evaluar, seleccionar y archivar todo material hemerográfico y fotográfico que quedará a disposición del usuario y como parte del patrimonio documental de *El Impulso*.

Producción: se encarga de la producción pre-prensa del periódico a través de la digitalización, el retoque de imágenes, el diseño y la transcripción de páginas. Son los responsables de montar los negativos y las planchas de aluminio que se utilizarán en la rotativa para la impresión del diario. La gerencia de producción y mercadeo se encuentra en manos de Gisela Carmona.

Operaciones: dirigida por Carlos Guillén, esta área coordina los sub-departamentos de impresión, mantenimiento, mecánica y distribución, además de complementarse con la Gerencia de Sistemas.

Sistemas: Agustín Iglesias es el gerente encargado de coordinar aquellas acciones preventivas y de corrección referidas a los sistemas computarizados y de comunicación telefónica de la empresa. Además, aquí se ocupan de la actualización y mejora de los equipos.

Ventas: junto con la gerencia de producción y mercadeo, crea y coordina las estrategias de venta, además de promover alianzas interempresariales. Se encarga de la publicación de avisos uniando los procesos de recepción y clasificación. Su gerente es Susana Giménez.

Administración: Gisela Schlaffer gerencia esta área que tiene como objetivo la realización de trámites administrativos que buscan

aumentar la productividad financiera de *El Impulso*. Además, se encarga de la facturación y cobranza a los clientes, así como también del pago a los proveedores. Por otro lado, adquiere insumos que satisfagan las necesidades de los clientes internos.

Desarrollo humano y organizacional: esta área debe asegurarse de que los cambios organizacionales se orienten sistemáticamente a las relaciones laborales y a los procesos empresariales, para así garantizar calidad, seguridad, productividad y salud ocupacional. Ese bienestar de los trabajadores es responsabilidad de este departamento, del cual es gerente Eduardo Hernández.

Circulación: Temilo Moreno coordina la gestión de compras, almacenamiento y control de los insumos, para así poder garantizar una entrega oportuna de los mismos, además del traslado de personal, las maquinarias y demás equipos de la empresa.

Seguridad patrimonial: Frank Anselmi ejerce la jefatura de este departamento, que es el designado para velar por la seguridad del personal y los clientes, y de garantizar el libre desenvolvimiento dentro de las instalaciones de la empresa.

Como toda empresa, ésta basa su razón de ser en una filosofía específica la cual se ve reflejada a través de su misión y su visión. En la publicación *Más de cien años compartiendo su historia* (2007) se encuentran estos elementos plasmados:

Misión: Somos el primer Diario Centenario de Venezuela y líder de la Región Centroccidental. Nuestra misión como C.A EL IMPULSO es la de contribuir directamente al desarrollo de la sociedad, a través de nuestros productos y servicios, mediante el compromiso de proveer en forma oportuna y con calidad, información objetiva y veraz, educación y entretenimiento que satisfaga con creces los intereses de la comunidad, de los lectores, los

anunciantes, los aliados estratégicos, los proveedores, los empleados y accionistas, manteniendo nuestra autosuficiencia financiera. Para esto contamos con una planta física diseñada y dotada con tecnología de vanguardia, con un recurso humano orientado hacia el trabajo en equipo y una actitud hacia el mejoramiento continuo, lo cual refuerza y amplía nuestra responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente.

Visión: Ser la empresa periodística de mayor presencia y relevancia en la región Centroccidental del país, al lograr expandir nuestro liderazgo centenario en esta área, de manera continua y en un claro compromiso con la comunidad, teniendo como base la calidad de nuestros productos y servicios en forma prospectiva con el propósito de mantener y garantizar la satisfacción de todos nuestros lectores y clientes.

4.4.1. Productos de El Impulso

En 1904, *El Impulso* empezó siendo un periódico de cuatro páginas con un formato pequeño. A lo largo de los años fue creciendo y evolucionando hasta ser en la actualidad un periódico de formato estándar y seis cuerpos de noticias los domingos. Esta evolución se ve reflejada más allá del propio periódico, pues hoy en día puede considerarse a *El Impulso* como una empresa que genera más de un producto. Los otros productos con los que cuenta esta empresa son, según *El Impulso* (*El Impulso*, 5 de enero de 2009, Año CV, Mes 1, Edición Especial):

El Impulso de Gala: Es una revista dominical que maneja diversos contenidos sobre salud, belleza, tecnología, gastronomía, decoración, cultura, ambiente, entre otros. Circula desde hace trece años de forma ininterrumpida. Está dirigida a un público familiar y busca satisfacer las necesidades de personas modernas, brindando información, educación y entretenimiento.

Velada Magazine: Es una revista editada de forma mensual, en la cual se muestran las imágenes de ocasiones especiales como cumpleaños, *baby showers*, matrimonios, bautizos, inauguraciones empresariales, aniversarios, entre otras. Desde hace tres años llega al público los primeros sábados de cada mes, ofreciendo cinco secciones donde se muestran destinos turísticos para lunas de miel o viajes familiares; *Mixturas* de información referente a celebraciones, *Tendencias* mostradas por expertos en la materia y una guía para escoger el *Producto* ideal para regalar, así como también las formas adecuadas para respetar *Protocolo* y *Etiqueta* en los diferentes eventos sociales.

Portal *elimpulso.com*: A través de la página web se busca mantener al día al usuario sobre el acontecer regional, nacional e internacional de forma inmediata. Este portal surgió en 1998 como proyecto de alumnos de Comunicación Social. En la actualidad *elimpulso.com* recibe más de 35 mil visitas diarias y cuenta con perfiles en Twitter y en Facebook como extensiones de la misma.

Bmás: En el año 2004 se encartó en *El Impulso*, por primera vez, este suplemento dedicado a los jóvenes, con el fin de incentivar a esta parte de la población a la lectura. Circula todos los viernes con información de interés para el público universitario; entre sus contenidos se presentan las últimas noticias en el mundo tecnológico e información sobre lugares para las fiestas y la distracción nocturna. Existe un proyecto para extender este producto, el cual consiste en la repartición gratuita del tabloide en las diferentes universidades de la región; el plan piloto será ejecutado a partir de octubre del año 2009.

El Impulso turístico: es un suplemento que viene encartado en la edición dominical del periódico, el cual contiene reseñas de viajes, acompañadas de fotografías a color. El primer encarte se realizó en el año 2008, conformándose como el producto más joven de *El Impulso* y es el único en su estilo que se edita en el estado Lara.

Además, esta empresa cuenta con suplementos periódicos que versan sobre diferentes temas. Un ejemplo de estos suplementos son los de contenido educativo que están identificados con unos personajes en particular: “Kiko”, un niño inspirado en la figura de Federico Carmona e “Impulsito roedor”, un pequeño ratón blanco que siempre acompaña a Kiko. Estos suplementos son utilizados en los planteles educativos de la región y contienen información de matemáticas, anatomía, historia, entre otros temas.

4.4.2 Fundación Juan Carmona

El 28 de febrero de 1999 abrió al público la Fundación Juan Carmona, a través de una muestra plástica donde se expusieron las obras de 16 artistas de diferentes tendencias. Cuando se inauguró el edificio de *El Impulso*, se planteó la idea de crear un espacio para el desarrollo cultural de la región; con esta idea, se trabajó en la adaptación del espacio, con la colaboración del pintor Leonardo Figueroa, abriendo en la fecha ya mencionada la Sala de Exposición Juan Carmona.

Un año después de su creación, surgió la Sala Alternativa como apoyo de la Sala de Exposición, formando así “el circuito cultural del diario EL IMPULSO” (*El Impulso*, 5 de enero de 2009, Año CV, Mes 1, Edición Especial).

La Fundación Juan Carmona organiza hoy en día eventos de artes plásticas, bailes, teatro, danzas, foros de fotografía, monólogos y diferentes géneros musicales. En su página web explica la razón de su nombre a través de las siguientes palabras:

La Fundación Juan Carmona ha logrado la incorporación a su plan maestro de la industria privada, regional y nacional, a través del patrocinio de las diferentes actividades llevadas a cabo en pro de la infancia y del enriquecimiento espiritual del colectivo. De esta manera, se honra la memoria de quien en vida fuera un incansable luchador por la igualdad de derechos, la educación del pueblo, así como un estudioso de las raíces larenses y 'Arquetipo del Valor Regional', aunque está de más decirlo, nos referimos al Doctor Juan Carmona (<http://www.elimpulso.com/fundacion>).

En el año 2004, La Fundación ganó en Perú el Premio Iberoamericano a la Excelencia Educativa, el cual fue otorgado por el Consejo Iberoamericano de Honor a la Calidad Educativa. Este premio se le atribuyó a la Fundación por la contribución que ésta ejerce con la formación de valores dentro de la categoría Centro Cultural y Medios de Comunicación de diversos países.

CAPÍTULO V: Breves antecedentes de la prensa nacional y regional

La *Gran Enciclopedia de Venezuela* (Hernández, 1998) cuenta que en 1806 llegó Francisco de Miranda a Venezuela en el buque *Leander* y trajo con él la primera imprenta al país. Esta imprenta serviría para imprimir proclamas políticas. El 25 de abril se produciría entonces el primer papel impreso en el país.

Al fracasar la expedición, la imprenta fue llevada a Trinidad, donde la compró Matthew Gallagher, un impresor británico. Gallagher, junto a otro impresor de su nacionalidad, Jaime Lamb, se instala en Venezuela donde

realizará el 24 de octubre de 1808, la primera edición de la *Gazeta de Caracas*, dando inicio formal a la historia de la prensa nacional.

El 27 de julio de 1818 nace el *Correo del Orinoco*, “el más significativo de los periódicos nacionales” (Hernández, 1998, vol.7, p. 285). Su objetivo era “hacer gravitar, desde sus páginas, las ideas de la necesaria independencia del Gobierno español” (Hernández, *ibídem*) y era manejada por Simón Bolívar. Su última edición salió publicada el 23 de marzo de 1822.

A nivel regional se desarrolló la prensa a partir de 1811. En Cumaná con *El Venezolano* (1811). En Valencia no existió un periódico como tal para 1812, pero se habla de unos *Boletines* y de la *Gazeta de la Nueva Valencia*. En Maracaibo surge, en 1821, *El Correo Nacional* y un año más tarde aparece *Concordia de Zulía*. Surgirán periódicos en varios estados del país, como *El Vigía de Puerto Cabello* (1825) o el *Aurora de Apure* (1825). En 1830 surgirá en Barquisimeto *El Barquisimetano*.

Será entre 1830 y 1848 cuando se dé el auge de la prensa en Venezuela, tanto en Caracas como en el interior del país, con publicaciones tales como *El Manzanares* (Cumaná), *El Republicano* (Barcelona), *El Observador* (Coro) y *El Patriota* (Valencia) (Hernández, *ibídem*, p. 286).

Sin embargo, el diarismo en la prensa aparecerá en 1849 con *La Mañana*, aunque “Humberto Cuenca afirma –con una muestra original en la mano- que en 1837 se editaba en Caracas el *Diario de Avisos*” (Hernández, *ibídem*, p. 286).

El Diario de Avisos y Semanario de las Provincias (1850-1861) nació con objetivos comerciales y se le considera la primera empresa estable del periodismo de Venezuela. Reflejaba sucesos extranjeros e incluía un espacio para aspectos relacionados con la provincia. Además, fue pionero en la utilización del telégrafo electrónico como fuente para las noticias.

A partir de 1830 se ven secciones literarias y ediciones culturales, así como el surgimiento de las primeras revistas literarias, como *La Guirnalda* y *La Lira*.

El 28 de agosto de 1840 nace *El Venezolano*, con una temática política y como vocero de Antonio Leocadio Guzmán. Su contraparte sería *El Liberal*, con carácter conservador.

Entre 1847 y 1858, época de los hermanos Monagas, surge el periodismo de humor con *El Diablo Asmodeo* y *Asmodeo*, ambos de 1850. En 1856 surge *El Foro*, con contenido jurídico.

“Cuando estalla la cruenta Guerra Federal (1858-1859), de 1.218.000 habitantes que tenía el país, sólo recibían educación formal 14.000, y la cantidad de lectores potenciales apenas llegaba a 30.000, aunque proliferaron más de 120 periódicos entre Caracas y la provincia” (Hernández, *ibídem*, p. 287).

En 1870, Guzmán Blanco toma el poder y tendrá como plataforma política a *La Opinión Nacional*. Este periódico constituirá la modernización de la industria periodística, al utilizar la imprenta a vapor.

En 1872 nació la *Gaceta Oficial*, como vocero de los asuntos oficiales del gobierno. *El Fonógrafo* aparece como iniciativa privada en 1879, sin vínculos con ninguna facción política.

El Yunque (1887), opositor al gobierno guzmancista, se caracterizó por utilizar el teléfono como canal para obtener sus noticias. En 1890 nace un diario de la Iglesia Católica, *La Religión*.

Hacia 1899 el país se encuentra desgastado por las guerras civiles; comienzan a surgir periódicos que representan el positivismo y el

modernismo como lo fueron *El Zulia Ilustrado* (1888-1891) y *El Cojo Ilustrado* (1892-1915).

El Tiempo y *El Pregonero* se destacarán por sus intentos de realizar periodismo informativo, más allá de establecer opiniones políticas.

Entre 1901 y 1904 nacen periódicos en la provincia: *La Revolución Libertadora*, *La Gaceta Oficial del Ejército Libertador*, *El Impulso*. Durante el gobierno de Juan Vicente Gómez surgen diarios como *El Universal* (1909), *El Nuevo Diario* (1913-1935), *El Heraldito* (1922-1958), *La Esfera* (1926-1966), *El Carabobeño* (Valencia, 1933) y *Panorama* (Maracaibo, 1914).

Entre 1918 y 1926 surgen semanarios dedicados al humor, la sátira y la crítica, como lo son *Fantoches*, *Caricaturas* y *Pitorreos*.

En 1940 se comienza con un proceso de modernización que implicaba la profesionalización del periodista y la actualización de las técnicas de impresión.

Es el momento de pasar a mayores tirajes, del predominio del estilo informativo sobre la interpretación del acontecimiento pero también del auge de voceros ideologicopolíticos, de una prensa políticamente circunscrita a “proyectos políticos” determinados por la orientación de movimientos o partidos (Hernández, *ibídem*, p. 290).

Entre este tipo de periódicos, existen en la actualidad *El Nacional* (1943) y *Últimas Noticias* (1941).

A partir del 23 de enero de 1958, con la caída de Marcos Pérez Jiménez, se llega a la etapa democrática del periodismo venezolano. Se consolida la industria periodística como un sector de importancia dentro de la cultura. Surgen las cadenas, que pasan a ser “empresas multimediáticas” (Hernández, *ibídem*, p. 291).

La industria periodística se conforma ahora por dos grandes sectores: el primer sector lo conforman medios producidos por grupos dedicados sólo al periodismo, entre los que se encuentra *El Impulso*, *El Universal*, los diarios de la Cadena Capriles, entre otros. El segundo grupo está conformado por medios impresos que le pertenecen a grupos económicos que tienen otras empresas, como por ejemplo *El Diario de Caracas*, perteneciente a las empresas 1BC, dueñas de *RCTV Internacional* y *Radio Caracas Radio*. Estos grupos también se ven evidenciados en la prensa regional actual.

CAPÍTULO VI: Marco histórico

Durante el siglo XIX, Venezuela estuvo sumida entre la cruenta Guerra Federal (1859 – 1863) y las escaramuzas entre los caudillos para obtener el poder. Pero, a finales de ese siglo, comienza a surgir una nueva corriente de pensamiento: el positivismo.

Según Uslar Pietri (1978), ésta determinó una época en Venezuela de “florecimiento de las ciencias y letras (...) entre 1883 y la Primera Guerra Mundial (...) se inician investigaciones etnográficas y antropológicas (...) se extiende el criollismo literario y se despierta el interés por las grandes corrientes del pensamiento universal” (p. 241).

6.1. Llegada de la Revolución Liberal Restauradora

Es así como el 23 de octubre de 1899, Cipriano Castro y sus seguidores entraron a Caracas con la Revolución Liberal Restauradora, haciendo huir al presidente Andrade. Castro tenía como lema principal de su campaña: “Nuevos hombres, nuevos ideales, nuevos procedimientos”, el cual traicionó, ya que ratificó a algunos ministros del derrocado presidente Andrade.

En el año 1901 fue elegido presidente por la Asamblea Nacional Constituyente y como vicepresidente fue elegido Juan Vicente Gómez. Debido a sus tendencias caudillistas, tuvo muchas insurrecciones; una de las más resaltantes fue la llamada Revolución Libertadora, liderada por el banquero Manuel A. Matos. Esta revolución tuvo, según Manuel Caballero (2007), características particulares: liderada por un no-caudillo, se trató de una revolución financiada por una compañía extranjera y, a pesar de ser una revolución no-nacional, tuvo un apoyo muy amplio; culminó en la Batalla de la Victoria, con el triunfo de Castro y “estalló la paz”, como dice Manuel Caballero (2007), ya que fue el momento en que se acabaron las grandes rebeliones caudillistas.

También debió enfrentar el bloqueo naval impuesto por el Reino Unido y Alemania, debido a su negativa a pagar la deuda que tenía con estos países. Esta amenaza extranjera logró una conciencia de unidad nacional que sirvió para crear las condiciones de una paz duradera.

En noviembre del año 1908, debido a su precaria salud, decidió viajar a París para realizarse un tratamiento adecuado. Pocos días después, su segundo al mando, Juan Vicente Gómez, perpetró un golpe de Estado, tomando el poder y prohibiéndole regresar al país.

6.2. Régimen gomecista

El General Juan Vicente Gómez toma el poder oficialmente en el año 1910, cuando es elegido por el Congreso. Su régimen es recordado como la dictadura más férrea que ha vivido Venezuela. Se mantuvo en el poder durante 27 años.

La parte económica de su gobierno estuvo sustentada por el auge petrolero, a través del cual cedió muchísimos porcentajes sobre las ganancias generadas por este recurso no renovable.

Por otra parte, según la *Gran Enciclopedia de Venezuela* (Hernández, 1998), Venezuela “fue uno de los primeros países latinoamericanos en utilizar la radio en transmisiones regulares” (p. 304). AYRE fue la primera emisora, fundada en 1926, la cual contó con animadores de la talla de Rafael Guinand y Alfredo Möller, además participó el autor del *Alma Llanera*, Pedro Elías Gutiérrez. Tuvo corta vida, por varias razones políticas y económicas.

El General Gómez tuvo muchos opositores y no fue compasivo con ellos, muchos fueron enviados a la famosa cárcel La Rotunda, donde sufrieron torturas e incluso, algunos, la muerte. Sus mayores opositores fueron los estudiantes, quienes de forma clandestina organizaban protestas en su contra; así sucedió con la llamada Generación del 28. Estos estudiantes expresaron su mayor cuestionamiento a la dictadura en los carnavales de 1928; muchos fueron apresados, así que para demostrar que todos eran responsables, 200 estudiantes de la UCV se entregaron a la policía para acompañar a los apresados. El pueblo caraqueño reaccionó con una protesta espontánea, por primera vez en el siglo XX existía una oposición que se enfrenaba al gobierno. De esta generación, surgieron los líderes que fundaron las nuevas organizaciones políticas, las cuales tendrían protagonismo en el futuro democrático del país.

A través del gobierno gomecista se logró pacificar el país, eliminando a los caudillos que quedaban y creando la Academia Militar de Venezuela, con sede en Maracay. Gómez sólo sale del poder tras su muerte, el 17 de diciembre de 1935.

6.3. Modernidad democrática

6.3.1. López Contreras y Medina Angarita

Luego de la muerte de Gómez, el General Eleazar López Contreras fue designado como encargado de la presidencia de la república hasta abril de 1936. Decreta amnistía para los presos políticos y restablece la libertad de prensa. Es elegido oficialmente presidente de la república el 25 de abril de 1936; en julio reformó la constitución, pasando así el período presidencial de siete a cinco años. Entre sus obras importantes para la nación se cuentan la conformación de la Guardia Nacional de Venezuela; la apertura del Museo de Bellas Artes y del Museo de Ciencias, así como la creación del Banco Central de Venezuela. Para Elías Pino Iturrieta (2006), López no fue tan liberal, lo llamó “López el tintorero” porque llevó la camisa de fuerza a la tintorería, le quitó las manchas y arrugas, pero seguía siendo la misma, sólo que no continuaba el aparato de represión, sino que se utilizaban leyes para obtener el mismo efecto.

Terminó su mandato en 1941, sin haber llamado nunca al voto universal, por lo cual el Congreso es el que designa al siguiente presidente, Isaías Medina Angarita, exministro de Guerra y Marina. Éste fue quien abrió las puertas mucho más de lo que lo hizo su antecesor: promulgó una ley de petróleo que resultaba en muchos más dividendos para el país, así como la elección directa para los diputados, el voto para la mujer, la legalización de todos los partidos políticos, el regreso de los exiliados, la liberación de todos los presos políticos; creó el plan de cedulação venezolana y concretó obras arquitectónicas importantes. A pesar de estas libertades, todavía había descontento entre el pueblo y los partidos políticos, ya que no existía plena democracia por falta del voto universal, así que el 18 de octubre de 1945 ocurre el golpe de Estado que daría comienzo al llamado Trienio Adeco.

6.3.2. Trienio Adeco y Rómulo Gallegos

Según Stambouli (1980), este gobierno era la “máquina de hacer decretos”: régimen electoral, política laboral, fomento industrial, política agraria, vialidad, educación, salud pública, reforma administrativa monetaria y bancaria y política militar; sufragio universal, garantía de libre organización de los partidos, derechos y garantías ciudadanas, creación del Consejo Nacional de Economía y de la Corporación Venezolana de Fomento (CVF), creación del nuevo estrato empresarial privado.

Los venezolanos no adecos se molestaron por la manera en que las reformas fueron promulgadas, no existió debate nacional acerca del problema.

En el año 1948, fueron las primeras elecciones universales y secretas, en las cuales fue electo presidente Rómulo Gallegos. Sólo unos meses después, el 24 de noviembre de 1948, ocurrió el golpe de Estado que lo derrocó. Se formó una Junta Militar conformada por los mismos militares rebelados hace tres años: Delgado Chalbaud, Pérez Jiménez y Llovera Páez.

Delgado Chalbaud era el candidato para ser el próximo presidente, pero fue asesinado por un grupo liderado por Rafael Simón Urbina en el año 1950. Luego, en el año 1952, ocurre el fraude electoral según el cual se desconocía el ganador, así que el General Marcos Pérez Jiménez asumió la presidencia interina; según Stambouli (1980), éste tuvo el apoyo del alto mando militar.

6.4. Marcos Pérez Jiménez

La primera transmisión pública de la televisión en Venezuela fue el 22 de noviembre de 1952, a través de la Televisora Nacional, según la *Gran*

Enciclopedia de Venezuela (Hernández, 1998). Luego de inaugurada se quemó un transformador de 220 voltios que no permitió que se viera la señal de nuevo hasta el 1^{ro} de enero de 1953. Poco después de esto, el General Marcos Pérez Jiménez comenzó su mandato, ejerciendo una dictadura de corte autoritario y personalista.

Sus medidas, según Stambouli (1980), fueron: exclusión total de partidos, implantó la Seguridad Nacional –para controlar la resistencia al régimen-, censura oficial, autocensura, aumento de ingresos fiscales (boom petrolero), el gasto público no se orientó a fines sociales sino a infraestructura (autopistas, complejos turísticos, ornamentales, etc.), constitución de grandes complejos económicos (petroquímica y siderúrgica) y expansión significativa de la industria privada de la construcción.

Entre 1953 y 1956 fue la relativa estabilidad para el régimen, en la que existía una “conformidad” de la ciudadanía. En realidad sí existían opositores, pero eran silenciados.

En 1957 ocurre un plebiscito para prolongar su mandato y los resultados, según Caballero (2007), le podían dar a Pérez Jiménez una sensación de solidez, estabilidad y también de legitimidad (apartando los aspectos morales), sobre todo frente a sus Fuerzas Armadas. Luego de esto, la oposición y sectores importantes y estratégicos de la sociedad se unieron y rechazaron al gobierno por no respetar la Constitución y criticaron a la orientación de la política económica del régimen.

Según Stambouli (1980), éste era el gobierno de una minoría, cosa que le impidió mantenerse en el poder. Se distanció cada vez más de la sociedad en general (sectores sociales que originalmente lo apoyaban, industrias privadas, la Iglesia, el ejército).

Así que el 23 de enero de 1958, según Caballero (2007), aviones de guerra surcaron los cielos de Caracas, se trataba de un levantamiento militar contra la dictadura. El asombro fue mayúsculo, comenzando por los propios partidarios del gobierno. Si bien el alzamiento del 1º de enero fue develado, se pudo ver cuán extendido y profundo era el descontento y malestar entre la oficialidad de las tres armas. A partir de ese momento, comenzó un acelerado proceso de deterioro que terminaría, 23 días más tarde, con su derrocamiento. El pueblo junto con los militares, se levantaron en contra del gobierno, haciendo que el General Marcos Pérez Jiménez huyera del país en la “Vaca Sagrada”, el avión presidencial.

Luego del golpe gobernó una nueva Junta de Gobierno, liderada por Wolfgang Larrazábal, el cual renunció en noviembre de 1958. Lo sustituyó Edgar Sanabria, quien le entregó el poder a Rómulo Betancourt, ganador de las elecciones presidenciales de 1958.

6.5. 40 años de democracia (1959 – 1998)

La democracia en Venezuela comenzó con la firma de lo que se conocería más tarde como el “Pacto de Punto Fijo”, por Rómulo Betancourt, Rafael Caldera y Jóvito Villalba, representantes de los tres grandes partidos vetados durante la dictadura, Acción Democrática, COPEI y Unión Republicana Democrática (URD), en el cual se aseguraba la alternancia en el poder de los partidos. Pero los partidos de izquierda, como el Partido Comunista de Venezuela (PCV), fueron execrados de este pacto, lo que generó la persecución de sus líderes y el comienzo de la lucha armada.

El gobierno de Rómulo Betancourt estuvo caracterizado por tratar de mantener el equilibrio y la paz en el país. La lucha armada, llamada guerra de guerrillas, constituyó la oposición más fuerte que tuvo el gobierno, el comunismo era una sombra que perseguía al gobierno. En el año 1962, luego

de dos intentonas fallidas por parte de los comunistas en Carúpano y Puerto Cabello, Betancourt eliminó las libertades civiles. A través de la Doctrina Betancourt, estableció que en Venezuela se le negaba reconocimiento diplomático a cualquier régimen, sea de izquierda o de derecha, que llegara al poder a través de la fuerza militar. Fue un gobierno de bastantes conflictos, el de transición mientras se llegaba hacia la democracia.

En el año 1964, por primera vez en la historia de Venezuela se transfirió el poder de un presidente a otro sin ningún tipo de inconveniente, de las manos de Rómulo Betancourt a las de Raúl Leoni. Durante este gobierno se intensificó el movimiento guerrillero; en el año 1967 se suspendieron las garantías constitucionales y se intensificaron las persecuciones en contra de los líderes de izquierda. Obras realizadas durante este período son: la Represa del Guri y la construcción del Puente de Angostura sobre el Orinoco. También, se firmó en Bogotá el Acuerdo de Cartagena, entre Venezuela, Chile, Colombia, Perú y Ecuador.

En marzo de 1969, Leoni le entregó el poder a Rafael Caldera del partido socialcristiano COPEI, logrando así la alternancia de poder entre dos de los partidos más importantes de Venezuela. Entre sus decisiones más relevantes está la de cesar la doctrina Betancourt, firmar la defensa de los territorios insulares y del Golfo de Venezuela, así como el protocolo de Puerto España con Guyana acerca de la zona en reclamación; consigue la pacificación del país, realizando acuerdo con los grupos armados izquierdistas y además, legalizó el Partido Comunista de Venezuela.

Luego lo sucede Carlos Andrés Pérez de Acción Democrática, en el año 1974. Este período se caracterizó por una gran bonanza petrolera que resultó en gran corrupción y despilfarro en general. Este presidente también rompió con la doctrina Betancourt, al establecer relaciones con Fidel Castro, líder del régimen cubano.

En el año 1979 es elegido Luís Herrera Campins. Su gobierno se caracterizó por el incremento del precio del barril, lo cual no impidió que contrajera una gran cantidad de deuda externa. Las presiones para que se pagara esta deuda derivaron en lo que actualmente es conocido como “Viernes Negro”, en febrero de 1983. Durante esta crisis, como la denomina Caballero (2007), la devaluación del bolívar llegó a tal punto que el valor de la moneda osciló entre 12 Bs. y 15 Bs. en el mercado libre.

Durante estos conflictos, recibe la batuta del país Jaime Lusinchi por Acción Democrática, en el año 1984. Este gobierno estuvo plagado de rumores, acusaciones, corrupción y una gran crisis social, económica y política. Además de conflictos vinculados con la relación del presidente con su secretaria personal, Blanca Ibáñez.

En el año 1989, Carlos Andrés Pérez recibe por segunda vez la presidencia. Fue un período de inestabilidad económica muy fuerte, generada por la economía neo-liberal implantada, que desencadenó el “Caracazo” a menos de dos meses de su toma de posesión. Por regla, el mandato del Pérez debería haber terminado en el año 1994, pero luego de dos intentonas de golpe en el año 1992, una de ellas comandada por Hugo Chávez –actual presidente de Venezuela-, y el descubrimiento de malversación de fondos, fue destituido. Por decisión del congreso, Ramón J. Velásquez sustituyó a Pérez hasta finalizado el periodo.

En el año 1994, Caldera toma posesión por segunda vez del mandato presidencial. En teoría, su triunfo se debió al discurso pronunciado luego de una de las intentonas del golpe de Estado, en la que de cierta forma justificaba lo que había sucedido, expresando que el pueblo estaba sufriendo. Su gobierno tuvo una gran crisis, por las políticas económicas de querer seguir manteniendo al bolívar frente al dólar y como consecuencia la caída de una gran cantidad de instituciones financieras. Además, existía una gran

inflación y el bolívar fue devaluado de modo significativo; igualmente, el IVA subió a 16,5%; a pesar de esto, la crisis económica mundial no permitió que la de Venezuela mejorara. En Caracas existieron varias protestas y disturbios debido a la mala situación del país.

6.6. Hugo Chávez en el poder (1999 – presente)

En el año 1999, Hugo Rafael Chávez Frías tomó posesión como presidente de la República de Venezuela. Ese mismo año se aprobó una reforma a la Constitución, a través de unos comicios celebrados el día 15 de diciembre. Ese mismo día en el estado Vargas se vivió uno de los desastres naturales más grandes que ha tenido Venezuela en su existencia.

En el año 2002 comenzaron a existir protestas en contra del gobierno, debido a la aprobación de unas leyes, dadas por una ley habilitante del presidente. El 11 de abril de 2002, luego de intensas protestas por parte de la oposición y la pérdida de 14 vidas, Chávez salió del poder, y lo asumió Pedro Carmona Estanga, presidente de Fedecámaras. Las medidas que tomó Carmona fueron demasiado radicales, hasta el punto de ser considerado dictatorial; esto causó descontento, incluso entre los de la oposición y dos días más tarde, el 13 de abril, Chávez fue restituido en el poder.

Entre diciembre del 2002 y febrero del 2003 se realizó un paro cívico nacional, el cual debilitó poco a poco la economía del país. En este paro participaron trabajadores de la empresa petrolera de Venezuela, PDVSA, y como consecuencia despidieron a una gran cantidad de estos trabajadores.

En agosto de 2004 se realizó un referéndum consultivo para destituir a Chávez, en el cual resultó como ganadora la opción del NO. En diciembre de 2005, se realizaron las elecciones legislativas, las cuales ganaron en su mayoría los representantes del oficialismo, porque muchos dirigentes de la

oposición decidieron retirarse por considerar poco confiable al árbitro electoral –Consejo Nacional Electoral (CNE)–.

En diciembre de 2006, Hugo Chávez fue reelecto para el período 2007 – 2013. En ese mismo mes, anunció que al canal de televisión RCTV le sería removida su concesión; el 27 de mayo de 2007 a las 12:01 a.m., RCTV dejó de transmitirse por señal abierta. Ese mismo día, los estudiantes de distintas universidades realizaron protestas en todo el país, las cuales continuaron hasta diciembre de ese año. Así se inició el llamado Movimiento Estudiantil, a través del cual se logró movilizar gran parte de los sectores de la sociedad.

Ese mismo año, los estudiantes “jugaron un papel fundamental en contra de una reforma socialista de la Constitución, que fue rechazada en referéndum en diciembre de 2007” (www.ecodiario.eleconomista.es).

Los ataques contra los medios de comunicación de parte del gobierno han sido constantes. El 1^{ro} de agosto de 2009 fueron cerradas 34 emisoras de radio, y según Diosdado Cabello, director de CONATEL, “nadie ha dicho que esto va contra la ley. Nadie ha argumentado eso, porque saben que estamos cumpliendo estrictamente lo que la ley dice” (www.el-nacional.com). A pesar de que a partir de ese día se comenzaron a presentarse distintas manifestaciones en contra de tal medida gubernamental. El grupo Somos Radio expresa, un mes después de lo sucedido, que “no se pueden cerrar espacios para abrir otros, sino abrir otros para que haya espacio para todos” (www.el-nacional.com).

Por otra parte, el presidente Chávez y su gobierno han propuesto varias leyes que según la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) son devastadoras en contra de lo que queda de democracia en Venezuela. Según el presidente de esta organización, Enrique Santos Calderón, Hugo Chávez continúa su estrategia para “deshacerse de las pocas libertades que le quedan a los ciudadanos venezolanos” (www.laprensa.com.ar).

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO VII: El método

7.1. Definición del método

La investigación realizada tiene como base la metodología cualitativa. Esta metodología consiste, según Martínez (2009) en el “estudio de un *todo integrado* que forma o constituye primordialmente una *unidad de análisis* y que hace que algo *sea lo que es*: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.” (p. 66).

Para Rojas de Escalona (2007), “la investigación cualitativa supone una manera de concebir la realidad, unos métodos para abordar su estudio, así como técnicas e instrumentos acordes con estos métodos y procedimientos de análisis y validación congruentes con los fundamentos teóricos que la sustentan” (p.13).

Ésta constituye la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación, debido a que se ha estudiado al diario *El Impulso* como una empresa que conforma un todo integrado, tal como lo propone Martínez (2009).

Durante la investigación se aplicaron instrumentos que permitieron la realización del análisis indicado anteriormente y que colaboraron con el estudio a profundidad de la realidad de *El Impulso*.

Existen varios tipos de investigación cualitativa, entre los cuales se encuentra el método etnográfico, que es el enfoque utilizado en el estudio realizado.

Schwartz y Jacobs (1984) establecen que “la etnografía es el proceso por el cual un antropólogo descubre y describe ‘un pueblo y su cultura’” (p.364). Por su parte, Thévenet (1992) comenta que el enfoque etnográfico es

“un esquema cualitativo desarrollado específicamente para la comprensión de pueblos lejanos” (p.91).

Rojas de Escalona (2007) habla sobre las características de la etnografía, entre las que destacan:

- Explora la naturaleza de los fenómenos sociales.
- Aborda la realidad desde una perspectiva holística, considerando datos “emic” y “etic”, es decir tanto la visión interna de los participantes como la visión externa científica del investigador.
- Se circunscribe a un número reducido de datos; generalmente se estudia un solo caso en profundidad. (...)
- El etnógrafo intenta comprender y explicar por qué tiene lugar determinada conducta y en cuáles circunstancias (...)
- Se emplean diversos métodos y técnicas para recabar la información, aun cuando la observación participante y la entrevista son los más usados.
- El diseño es flexible y emergente. Se configura y progresa a partir del análisis y la observación (p. 48 y 49).

Además, Muecke (1994; cp. Rojas de Escalona, 2007) describe modalidades distintas de etnografía, entre las cuales resalta la etnografía descriptiva, que es donde puede ubicarse esta investigación. La etnografía descriptiva es aquella que “se centra en el estudio de los significados que las personas dan a sus actos en el contexto cultural” (p.48).

El sistema etnográfico está basado en la concepción de que la empresa puede ser observada y que los comportamientos de los individuos tienen una lógica permanente (Thévenet, 1992, p. 93).

7.2. El método de Thévenet

Se utilizó la metodología desarrollada por Maurice Thévenet, en su libro *Auditoría de la Cultura Empresarial* (1992), que trabaja con cinco materiales básicos: fundador, historia, oficio, valores, signos y símbolos; tal como se expuso anteriormente en el marco teórico.

Operacionalización de variables

Objetivo	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Fuente
Analizar el papel de los fundadores del diario <i>El Impulso</i> , con respecto a su historia.	Los fundadores	Datos personales	- Nombre. - Formación y carrera profesional. - Fecha de fundación y edad del fundador.	Entrevistas	Familiares del fundador. Historiadores. Informantes claves
		Origen social	- Nivel socioeconómico y estatus social de la familia del fundador. - Situaciones sociales, políticas, intelectuales, filosóficas y religiosas. - Región de origen.		
		Reto	- Etapas de la vida del fundador. - Desenvolvimiento ante las situaciones sociales, políticas, intelectuales, filosóficas y religiosas. - Elecciones iniciales con respecto a la empresa.	Análisis documental	Primeros números del periódico. Libros de historia (regional, nacional y del periódico). Trabajos realizados anteriormente.
		Principios fundamentales	- Del fundador. - Durante la creación de la empresa, ¿éstos se mantuvieron luego de la creación? - Percepción del entorno.		



Objetivo	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Fuente
Revisar la historia del periódico y su evolución en el tiempo.	La historia	Los hombres	- Presidentes. - Dirigentes. - Héroes.	Entrevistas	Historiadores.
		Las estructuras	- Evolución de la estructura jurídica y razones económicas de las mismas. - Evolución de las estructuras internas a través de cambios generados por crisis.		Familiares.
		Fechas importantes	- Comerciales. - Tecnológicos. - Sociales. - Organizativos. - Políticos. - Acontecimientos.	Análisis documental	Junta Directiva
		El entorno	- Importancia del medio regional. - Acontecimientos externos que afectan a la empresa. - Evolución de las comunicaciones internas y externas.		Informantes claves
					Libros de historia (regional, nacional y del periódico).
					Documentos del periódico.
					Prensa.
					Otros documentos.



Objetivo	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumentos	Fuente
Revisar el oficio del Diario <i>El Impulso</i> a través de su producto fundamental.	El Oficio	Tal como se percibe	- Imagen del oficio en el exterior. - El oficio ligado a la actividad principal.	¿Qué es el Impulso para usted?	Entrevistas	Junta Directiva Informantes claves
		El oficio aparente	- Adhesión a organismos profesionales. - Convenio colectivo. - Formaciones iniciales privilegiadas para directivos y trabajadores. - Cartilla de capacitaciones. - Carrera profesional-tipo. - Estructura de costes.	¿Necesitan cambios o mejoras? ¿Qué podrían mejorar?		
		Ligado a la actividad	- Evolución del producto y tecnologías utilizadas. - Mezcla de factores de éxito del líder del sector. - Particularidades de la empresa en el proceso de producción.			
		Ligado a los conocimientos	- Factores distintivos en cuanto a la organización. - Principios de trabajo definido por el fundador. - Cambios llevados a raíz de grandes crisis.	¿Cuáles eran los principios del fundador? ¿Considera que se conservan actualmente?		
		Ligado a las formas de actuación	- Relaciones comercial/producción. - Relaciones investigación/fabricación - Relaciones empresa/entorno. - Relaciones actividades de gestión/actividades operativas. - Relaciones logística/actividad. - Relaciones con las nuevas tecnologías.		Encuestas	Empleados de cada departamento



Objetivo	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
Describir los valores que existen dentro del diario <i>El Impulso</i>	Los valores	Valores expresados	- Filosofía asumida por la empresa. - Comunicación externa.	Misión de <i>El Impulso</i> Visión que tuvo el fundador	Entrevistas	Junta Directiva Informantes claves
		Valores aparentes	- Logros de la empresa (materiales, intangibles y de reconocimiento).			
		Valores operativos	- Los sistemas de control: * Evaluación del personal. * Remuneración. * Reglamento interno.	Identifique los siguientes valores: transparencia, honestidad, responsabilidad social, durabilidad (permanencia, constancia), veracidad, Solidaridad (sentido del bien común), autonomía	Encuestas	Empleados de cada departamento
		Actitudes	- Entorno. - Competencia.			



Objetivo	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
Analizar los signos y símbolos que conforman la imagen del diario <i>El Impulso</i>	Los signos y los símbolos	Signos	- Cara al exterior: * Respuesta telefónica. * Recepción de visitantes. * Recepción clientes. * Atención al cliente. * Secretariado. - Comportamientos: * Vocabulario. * Redes formales e informales * Relaciones internas * Confort en el ambiente - Espacio y aspecto físico: * Uniforme. * Arquitectura. * Distribución del espacio. * Colores. * Imagen empresa. - Gestión del tiempo:	¿Conoce la evolución del logotipo? ¿Conoce la razón de esa evolución? ¿Qué identifica a la empresa aparte del logo?	- Entrevistas - Encuestas	- Junta Directiva - Informantes claves - Empleados de cada departamento
		Símbolos	- Ritos: * Celebraciones. * Reuniones informativas. * Información al personal. * Sistemas de recompensa. * Anuncio de cambios. - Anécdotas - Logotipo.		- Observación directa - Análisis Documental	- Empleados - Arquitectura de las oficinas - Libros de historia (regional, nacional y del periódico)

7.3. Tipo de investigación

La presente investigación, de acuerdo con su alcance, constituyó una investigación cualitativa que buscaba profundizar en el objeto de estudio con una perspectiva holística.

Desde el punto de vista de su origen, la investigación es inductiva, ya que partió de la realidad para llegar a lo general; es decir, se dejó hablar a la realidad estudiada a través de las fuentes y luego se confrontó la información con la teoría.

Por su nivel de abstracción, la investigación fue de tipo descriptiva, que es “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2006, p. 24). La investigación descriptiva tiene como fin “especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro estudio que le sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986, cp. Hernández, 1998, p. 60).

En el caso del proyecto ejecutado, se llevó a cabo la organización de la información para su posterior análisis, con el fin de alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

De acuerdo con las fuentes u origen de la información, ésta es una investigación de campo que se apoya en la exploración documental para complementar ciertos aspectos.

Fidias Arias (2006) define la investigación de campo como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

También define la exploración documental como:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p. 27).

Arias (2006) establece que las fuentes de información se clasifican en vivas y documentales, siendo las vivas personas que suministran información en el trabajo de campo. Por su parte, las fuentes documentales pueden ser impresas, audiovisuales o electrónicas (p.28).

El corte de esta investigación es longitudinal, ya que abarca una línea de tiempo, en este caso, de 105 años.

7.4 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, se considera que es no experimental debido a que es una “búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee el control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables” (Kerlinger y Lee, 2002, p.504).

En el trabajo de investigación realizado, no pudieron controlarse las variables de estudio, por lo que se limitó a la observación directa, revisión de documentos inherentes al diario *El Impulso*, información bibliográfica disponible y a lo que las fuentes vivas comentaron sobre el tema, para así llegar a unas conclusiones efectivas.

7.5 Técnicas de recolección de datos

En la investigación realizada, se utilizaron dos técnicas de recolección fundamentales como lo son: la entrevista y la observación directa.

7.5.1. Entrevista

Según Arias (2006) la entrevista “es una técnica basada en un diálogo o conversación ‘cara a cara’, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p. 74). Ésta se caracteriza por su profundidad y puede clasificarse en estructurada, no estructurada o semi-estructurada. Para el caso de estudio de esta investigación, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas.

La entrevista semi-estructurada es aquélla que “aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad” (Arias, 2006, p.75).

7.5.2. Observación directa

La observación directa se refiere a “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (Arias, 2006, p.69).

La observación puede ser participante o no participante. El presente trabajo se enfocó en la observación no participante que “consiste, exclusivamente, en contemplar lo que está aconteciendo y registrar los hechos sobre el terreno (...) La observación no participante pone el acento en el rol del investigador como un sujeto que registra los hechos desapasionadamente” (Goetz y LeCompte, 1988, p.153).

7.6. Técnicas complementarias

A manera de apoyo para la investigación, se aplicaron dos técnicas de recolección de información, con carácter complementario, a saber:

7.6.1. Arqueo documental

Se revisaron documentos internos de la empresa, así como artículos de *El Impulso*, recolectados durante 105 años por el centro interno de documentación. Esto con el fin de recabar información sobre la empresa, utilizando la fuente más directa con la que se cuenta, que es la misma empresa.

7.6.2. Encuesta

La encuesta “es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos, en relación con la opinión de éstos sobre un tema específico” (Arias, 2006, p.32).

“La información recogida es útil tanto para determinar el modo en que los individuos elaboran juicios sobre personas y acontecimientos como para registrar lo que creen que hacen o que es socialmente aceptable hacer” (Goetz y LeCompte, 1988, p.136).

En el caso específico de esta investigación, se utilizó una encuesta para conocer una perspectiva general sobre algunos de los puntos tratados en el análisis de la cultura empresarial del diario *El Impulso*.

A continuación se muestra el modelo de la encuesta que fue utilizada para la recolección de datos cuantitativos.

7.7. Selección de informantes

Goetz y LeCompte (1988) definen lo que son los informantes claves al momento de realizar una entrevista.

Los informantes clave son individuos en posesión de conocimientos, status o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestos a cooperar con el investigador (Zelditch, 1962 cp. Goetz y LeCompte, 1988). Frecuentemente son elegidos porque tienen acceso (por tiempo, espacio o perspectiva) a datos inaccesibles para el etnógrafo (...) Puede tratarse de personas residentes durante mucho tiempo en una comunidad, miembros de instituciones comunitarias fundamentales o conocedores de los ideales culturales del grupo (p.134).

Los criterios utilizados para la elección de los informantes claves fueron:

- Antigüedad en la empresa.
- Área de desempeño en la empresa.
- Conocimiento sobre los puntos o algunos de los puntos a tratar.
- Miembro de la familia Carmona, como descendiente del fundador.
- Historiador, para dar bosquejo sobre el contexto en el cual se ha desarrollado la empresa.

Por su parte, en lo referente al análisis cuantitativo complementario, el muestreo para la encuesta se predeterminó de acuerdo con el concepto de muestreo estratificado, el cual “consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior. Posteriormente se hace la escogencia al azar en cada estrato” (Arias, 2006, p. 84).

Arias (2006) habla de los criterios por los cuales un investigador puede establecer el tamaño de la muestra a encuestar. Estos criterios serían:

estadísticos, relacionados con las posibilidades del investigador o señalados en la bibliografía especializada.

En el caso de esta investigación, los criterios están basados en las posibilidades del investigador, puesto que al ser un trabajo realizado por estudiantes, se toma en cuenta el tiempo y los recursos disponibles, siempre considerando que la muestra sea representativa. Por lo demás, dado que se trata de una investigación cualitativa y los datos cuantitativos revisten carácter complementario, fue plausible trabajar con una muestra cuyo tamaño estuviera predeterminado de acuerdo con el criterio anteriormente señalado.

Se tomó entonces una muestra del 10% para una población de 236 individuos, con un 95% de confianza. Se utilizó un método proporcional para que todos los sectores se vieran involucrados, ampliando un poco la muestra de 26 a 34 encuestas para poder abarcar todos los departamentos de la empresa.

7.8. Modelos de instrumentos de recolección de datos

Luego de evaluar los aspectos de interés para esta investigación se estructuraron los diferentes modelos de instrumentos de recolección de datos.

Se revisaron las posibles preguntas o tópicos a tratar en la entrevista semi-estructurada, así como aquellos detalles que debían observarse. Para las técnicas complementarias, se revisaron los puntos que podían abarcarse en la encuesta y así se determinaron y estructuraron los instrumentos. Los modelos de estos instrumentos se presentan a continuación:

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Variable: Signos / Símbolos

Palabra clave: Identidad

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de atención al cliente?
 - Recepción de visitantes.
 - Respuesta telefónica.
 - Recepción de proveedores y aspirantes a clientes.
- ¿Cómo se expresa el comportamiento de los empleados?
 - Vocabulario empleado.
 - Relaciones internas.
 - Redes formales e informales de comunicación.
 - ¿Se siente confort en el ambiente de trabajo?
- Descripción del espacio y aspecto físico.
 - ¿Los empleados utilizan uniforme? ¿Lo llevan correctamente?
 - ¿Cómo es la arquitectura de las oficinas?
 - ¿La distribución del espacio es adecuada?
 - ¿Qué colores hay en los espacios físicos?
 - ¿Los colores van acorde a los de la imagen de la empresa?
 - ¿Las oficinas se encuentran acondicionadas de lo que necesitan?
 - ¿Cuentan con cafeterías y/o lugares de esparcimiento?
 - ¿En las instalaciones se refleja la imagen de la empresa?
 - ¿Existen escenarios particulares? (Lugares para periodistas, donde se reúnen los obreros, donde comparten la secretarías)
- Información sobre la gestión del tiempo.
 - ¿Cómo es el horario del trabajo? ¿Se cumple adecuadamente?
 - ¿Los empleados cuentan con flexibilidad en sus horarios?
 - ¿Existe tiempo suficiente para el descanso?
 - ¿Los empleados se ven a gusto con sus horarios de trabajo?
- Información sobre ritos, celebraciones, comunicación interna.
 - ¿Existe alguna cartelera o medio por el cual se informen a los empleados los cumpleaños, empleado del mes, etc.?
 - ¿Publican las recompensas que se le otorgan a los empleados destacados?
 - ¿De qué forma realizan anuncios a los empleados?
 - ¿El logotipo de la empresa se encuentra visible en las instalaciones?
 - ¿Existe alguna muestra visual de la historia de la empresa?

ENTREVISTA “CULTURA EMPRESARIAL DEL DIARIO *EL IMPULSO*”

Indicador: fundador

Palabra clave: conocimiento

1. Cuénteme de la vida personal del fundador. ¿Cómo era él?
2. ¿Cómo era la familia Carmona, cuáles fueron sus orígenes?
3. ¿Qué le inspiró a emprender el proyecto de *El Impulso*?
4. ¿Qué legado cree usted que dejó Federico Carmona para el periódico?
5. Y ¿para la familia?

Indicador: historia

Palabra clave: evolución

1. ¿Cuáles cree usted que son los hechos que han dado un vuelco a la historia del periódico?
2. ¿Cómo ha sido la sucesión de los presidentes?
3. El presidente de *El Impulso* ha sido siempre su editor. Depende de la respuesta, ¿cuándo cambió esto?
4. ¿Considera usted que en la historia del periódico han existido personajes que se han destacado sobre los demás?
5. ¿Cree que la historia del país ha afectado al periódico? ¿De qué manera?
6. ¿Sabe cómo han evolucionado las comunicaciones de la empresa?
7. ¿Cree usted que *El Impulso* ha influenciado (afectado, transformado, impactado) la historia de la ciudad de Barquisimeto y del país en general? En caso de respuesta positiva, ¿cómo?

Indicador: oficio

Palabra clave: comprensión

1. ¿Cuál es el objetivo principal de *El Impulso*? ¿Qué es lo que venden?
2. ¿Cómo ha sido la evolución de *El Impulso* como empresa?
3. ¿Cómo es la relación empresa-empleados?
4. ¿Cómo enfrentan los cambios?
5. ¿Cuál es el funcionamiento de la estructura de la organización?

Indicador: valores**Palabra clave: estructura**

1. ¿Cree que queda algo del legado del fundador?
2. ¿Cuál es la filosofía de *El Impulso*?
3. ¿Cuáles cree usted que han sido los logros de *El Impulso*?
4. ¿Cuál cree usted que es la competencia de *El Impulso*? ¿Qué tienen ellos que no tengan ustedes?
5. ¿Cómo se relaciona *El Impulso* con la vida democrática (la libertad de expresión)?
6. ¿Cómo se concibe en el periódico el oficio del comunicador social?
7. ¿Qué significan en este medio los siguientes valores (o principios): honestidad, transparencia, responsabilidad social, justicia, solidaridad, veracidad, respeto, autonomía?

Indicador: signos y símbolos**Palabra clave: identidad**

1. ¿Qué significan el logotipo y los colores de *El Impulso*?
2. ¿Cuáles son la misión y la visión del diario?
2. ¿Tienen algún tipo de celebración? ¿Celebran los cumpleaños?
3. ¿Cómo se expresa la identificación del entorno con el periódico? ¿La gente siente el periódico como un bien colectivo, patrimonio de la ciudad? ¿Cómo lo manifiestan?
5. ¿Hay formas o elementos personales externos de identificación con la empresa? Vestuario, uniformes, emblemas, carnets, gorras, franelas, etc. ¿Cómo y cuándo los lleva la gente?
6. ¿Hay formas o elementos culturales propios de la empresa? Vocablos, música, baile, gestos, ademanes, giros verbales, adornos personales y de oficina, etc. ¿El personal los comparte? ¿El entorno los conoce y los reconoce?
7. ¿Me podría relatar alguna anécdota del periódico?



ENCUESTA “CULTURA EMPRESARIAL DEL DIARIO *EL IMPULSO*”

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1.- Tiempo en la empresa: _____

2.- Cargo que ocupa: _____

3.- Área en la que se ubica (marque con una X):

- a. Directiva _____
- b. Gerencial- ejecutiva _____
- c. Comunicación social-periodística _____
- d. Administrativa _____
- e. Técnica _____
- f. Promoción y ventas _____
- g. Servicios _____
- h. Distribución _____

4.- Principal función que cumple: _____

II. SITUACIÓN Y POSICIÓN

5.- ¿Cree usted que *El Impulso* necesita cambios o mejoras?

Sí _____ No _____ No sabe _____



6.- En caso de respuesta afirmativa, marque con una X el área que usted considera debe mejorar:

- a. Comunicación internas _____
- b. Política editorial _____
- c. Recursos humanos _____
- d. Responsabilidad social _____
- e. Comunicaciones externas (imagen, relaciones con anunciantes, publicidad y mercadeo) _____
- f. Servicios internos _____
- g. Relaciones con el sector político _____
- h. Otra _____ ¿Cuál? _____

7.- Exponga en qué consiste dicho cambio o mejora:

III. IDENTIFICACIÓN

8.- ¿Qué es *El Impulso* para usted? (Marque con una X)

- a. Una empresa familiar _____
- b. Una empresa social _____
- c. Un medio de comunicación regional _____
- d. Un patrimonio de la ciudad de Barquisimeto _____
- e. Un vocero de la gente (el pueblo) _____
- f. Un patrimonio nacional _____
- g. Otra opinión _____ ¿Cuál? _____

9.- Identifique alguno de los siguientes valores con *El Impulso*. Marque con una x al lado del valor o los valores escogidos:

- a. Transparencia _____
- b. Honestidad _____
- c. Responsabilidad social _____



- d. Durabilidad (permanencia, constancia)_____
- e. Veracidad_____
- f. Solidaridad (sentido del bien común)_____
- g. Autonomía_____
- h. Otro _____

10.- ¿Conoce la evolución del logotipo de El Impulso?

Sí _____ No _____

11.- ¿Conoce la razón y/o significado de esta evolución?

Sí _____ No _____

12.- En caso de ser afirmativa su respuesta, indique esta razón y/o significado

13.- Aparte del logo, ¿qué identifica a la empresa ante sus trabajadores y ante el público?

14.- ¿Cuál cree usted que es la misión de El Impulso? (marque con una X)

- a. Transmitir informaciones_____
- b. Permitir que todos puedan expresarse_____
- c. Dar a conocer productos y servicios_____
- d. Posibilitar el debate de ideas y opiniones_____
- e. Dar proyección a la ciudad de Barquisimeto_____
- f. Ayudar a la gente a exponer sus problemas_____
- g. Contribuir con causas de interés común_____



h. Otra_____ ¿Cuál?_____

IV. CONOCIMIENTO

15.- ¿Conoce la visión que tuvo el fundador sobre la empresa que creó?

Sí_____ No_____

16.- ¿Está presente en la empresa el legado que dejó el fundador?

Sí_____ No_____

17.- En caso de respuesta afirmativa, ¿cómo se presenta o se manifiesta este legado?

7.8.1. Validación de instrumentos

Los instrumentos fueron validados por:

- Jorge Ezenarro, profesor de Metodología de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Pedro Navarro, coordinador académico de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello y profesor de Gerencia de Proyectos de la misma casa de estudios.
- José Ramón Naranjo, profesor de la Escuela de Sociología de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Francisco Javier Pérez, profesor de la Escuela de Letras de la Universidad Católica Andrés Bello e investigador del Instituto de Investigaciones Históricas de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Gracia Salazar, profesora de la Escuela de Letras de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Jorge Straka, investigador del Instituto de Investigaciones Históricas de la Universidad Católica Andrés Bello.

Los profesores que revisaron los instrumentos estuvieron de acuerdo con la estructura y el contenido de los mismos. El profesor Ezenarro recomendó adaptar las preguntas de la guía de observación directa, para que expresaran el sentido explicativo que tenían y así no se confundieran con preguntas de carácter calificativo.

Por su parte, el profesor Naranjo opinó que se incluyeran en la encuesta los cinco elementos en estudio (fundadores, historia, oficio, valores, signos y símbolos). Sin embargo, para efectos de la investigación desarrollada, los elementos que permiten un



conocimiento de tendencias generales son los de oficio, valores, signos y símbolos, por lo que son éstos los considerados en el contenido de la encuesta. Además, la encuesta se aplicó como técnica complementaria, por lo cual no fue necesario considerar en ella todos los elementos a estudiar.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO VIII: Análisis de contenidos

Para Deal y Kennedy (1985) las compañías de éxito son aquellas conformadas por muchas experiencias llenas de gran tradición, valores y creencias desarrolladas a través de los años. *El Impulso* a través de sus 105 años ha logrado reunir muchas características que pueden haberlo llevado a tener una cultura llena de ricas tradiciones.

Para Thévenet (1992) la empresa puede tener o ser cultura. En el caso del diario *El Impulso*, a través de todo lo investigado se pudo observar que es cultura. Una de las razones principales es que se pudo estudiar, no como si fuera un agente extraño al cual era difícil tener acceso, sino como algo más cercano, una comunidad, una etnia y de tal forma se trató de describir a la organización.

Este mismo autor destaca que existen tres tipos de perspectivas para el acercamiento y estudio de la empresa que es cultura: cognitiva, simbólica y estructural. La forma de estudio más adecuada para el diario *El Impulso* fue la estructural, ya que a través de ella se descubren los esquemas en los que vive y quiénes han estructurado la organización durante toda su historia.

En el caso de este diario en particular, aquéllos que han influenciado en él directamente, durante toda su existencia, han sido los miembros de la familia Carmona, que de una forma u otra se han visto involucrados en el proceso. A través del tiempo y mediante cuatro generaciones los Carmona y *El Impulso* han ido de la mano.

La influencia del fundador, Federico Carmona Álvarez, ha dejado huella hasta hoy en día. Éste transmitió sus valores dentro de la empresa tanto a sus hijos como a sus empleados, comentaron algunos de los entrevistados.

Éstas son las razones por las cuales el estudio se encuentra enfocado en esta perspectiva. Los orígenes de la empresa, cómo ésta fue avanzando y creciendo a medida que pasaba el tiempo, el legado del fundador, cómo establecieron cuál era su oficio y cómo éste se encontraba influenciado por todo el bagaje cultural que la empresa llevaba consigo, el cual se traduce –en la actualidad– en los signos y símbolos, así como los valores.

Todos estos elementos básicos son los que Thévenet (1992) propone en su metodología, para poder conocer a profundidad cuáles son los rasgos más determinantes de la cultura de una empresa.

Por esto es importante la investigación realizada sobre cada uno de estos elementos por separado, ya que así se puede vislumbrar cómo se presentan dentro del diario *El Impulso*, para determinar cuáles son los rasgos distintivos de la cultura empresarial de esta empresa.

Matrices de Entrevistas

Elemento básico: Fundadores

	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Marina Meléndez Coordinadora del Centro Interno de Documentación <i>El Impulso</i> 19 años en la empresa	“Del señor Federico, (...) sé que fue una persona muy propulsora, muy trabajadora, muy impulsadora (...) Y también tuvo el apoyo de su esposa, doña Francisca (...) según lo que se ve en la historia y he leído, que los dos se metían en el taller, o sea no les importaba estar allí con su máquina, que fueron las primeras máquinas, la Washington (...) que armaban lettrica por lettrica (...) ellos me imagino que se involucraban en todas esas actividades”.	“Era lo que ellos querían hacer y dar a la colectividad (...) porque eso nació fue en Carora, que es una población de acá del estado Lara. Nació de allí esa idea y fue creciendo y creciendo, y fíjate el tiempo que ya tiene, que fue un buen impulso el que tomaron”.	“La integridad, la solvencia que tiene, la sinceridad, la eficacia, lo transparente en la información porque siempre se ha presentado como tal, o sea es muy (...) lineal, su edición, muy constante (...) es muy importante decir la verdad ante todo”.

	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Carlos Guillén Director de Operaciones <i>El Impulso</i> 22 años en la empresa	“Don Federico era una persona (...) sumamente inquieta, en el sentido de (...) que tenía muchas ambiciones (...) para una época tan difícil como era finales del siglo, pues se daba cuenta que estaban pasando muchas cosas a su alrededor y no había la manera de transmitirlo a las otras personas. Eso fue en Carora (...) en 1899, 1900(...) Tenía mucho ímpetu, en el sentido de que(...) cambió de siglo, y sucedían muchas cosas y la provincia estaba como muy retirada, entonces no había un medio que les transmitiera(...) las informaciones a las personas en esa época”.	“Visionario al fin(...) decide abrir un periódico(...) que fuera capaz de cubrir esas necesidades de información de las personas, (...) de hecho el diario El Impulso en esa época se catalogaba como un diario de intereses generales(...) Ese era don Federico, una persona emprendedora, una persona que para la época(...) era un visionario, que no se quedaba solamente(...) en ver las cosas de la época, sino que él veía más allá y quería cumplir esos sueños que él se proponía.”.	“Su nombre, <i>El Impulso</i> (...) hay que ir hacia delante y no caminar hacia atrás, ése es el legado de Don Federico”.



	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Jesús Ramsbott Diagramador de <i>El Impulso</i> 25 años en la empresa	“Muy emprendedor, era una persona (...) humilde pero muy trabajador y se esforzó con su esposa y los hijos (...) y fundó el periódico. Que inicialmente no sería el periódico sino (...) una tipografía y a raíz de ahí (...) salió el periódico”.	“Si te pones a analizar esos tiempos, también eran como los tiempos de ahorita (...) hay tiempos difíciles (...) Con las ganas de salir adelante, era una persona muy emprendedora y entonces eso lo motivo a él a (...) sacar el periódico (...) uno de sus antecesores era el periódico <i>El Orinoco</i> , eso le traería a él una inspiración”.	“Un legado cultural importante, porque aquí tú te metes (...) en los periódicos viejos y consigues todo (...) un legado (...) a la misma humanidad”.

	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Mónica Hernández Ejecutiva de ventas de <i>El Impulso</i> (Caracas) 14 años en la empresa y Carmen Amelia Lanz Jefa Departamento de Ventas de <i>El Impulso</i> (Caracas) 24 años en la empresa		“(...) yo pienso que tal vez lo inspiró que veía que en Barquisimeto no había ningún medio de comunicación que fueran certeros en las noticias y yo me imagino que él quiso crear el periódico para llegar a todo el pueblo de Barquisimeto”.	



	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Luis Rodríguez Moreno Asesor externo de <i>El Impulso</i> (antiguo jefe de redacción) 44 años en la empresa	“En un caserío, (...)llamado Carora, había muy pocas oportunidades de que la gente(...) pudiera(...) ir a un instituto educacional, a formarse allí (...) pero, llegar con un título de bachiller, que eso allá era un título,(...) Por eso a él le decían Bachiller Federico Carmona(...) Lo que todavía no he logrado entender, cómo en un pueblo tan pequeñito, una persona tuvo que hacer un esfuerzo tan espectacular de buscar una maquinaria, que para llevarla a Carora, había que pasar meses. Después de que llegara esa maquinaria, buscar operarios que pudieran entender de que se trataba la imprenta (...) Estamos hablando de Carora (...) en esa época tendría doscientos [habitantes](...) Pasar de ser un comerciante a ser un editor(...) Todavía nadie se ha podido explicar eso(...) Comenzó a trabajar(...) llegó un momento dado que sintió que Carora era muy pequeña y decidió venirse a Barquisimeto con el periódico(...) [éste] circuló con Carora porque Don Federico no quería que(...) se divorciase de Carora(...) Federico cuando llega a Barquisimeto, ejerce una doble función(...) de comerciante y de(...) editor(...) Comerciante porque él con sus hermanos pusieron un(...) negocio llamado ‘Quincallería El Impulso’(...) pero, tenían una máquina de impresora donde hacían tarjetas de navidad, tarjetas de presentación y trabajos tipográficos(...) y ésta se convierte en una tipografía, llamada ‘Tipografía El Impulso’(...) esa tipografía la llevó un hermano de Federico que murió como a los 100 años(...) Don Federico, por supuesto, se ocupó más del periódico”.	“Un hombre culto, que se formó en los libros (...) la lectura, el permanente contacto con la literatura, lo fue llevando a amar las letras, y además de amarlas, escribirlas, y además de escribirlas, comunicarlas, comunicarse con la gente”.	“Fue el servicio comunitario, que expresó en una oportunidad en el primer editorial”.

	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Pacífico Sánchez Redactor, sección Política de <i>El Impulso</i> 37 años en la empresa	“Nació en Carora en el año 1867. Fue hijo del general Federico Carmona Oliveros y Filomena Álvarez Franco de Carmona, tuvo como maestros al Dr. Ramón Perera y a don Egidio Montesinos, ilustre educador. Se graduó de bachiller en Ciencias Filosóficas. A los 20 años contrae matrimonio con Francisca Figueroa, el día que ella cumplía 18 años. Procrearon nueve hijos. En 1890 fundó la... Imprenta Torres en su ciudad natal. El primero de enero de 1904 fundó el periódico <i>El Impulso</i>... En los primeros años, don Federico contó con el apoyo de Pedro Francisco Carmona, para la publicación de este diario. Se dice que la casa de don Federico era una especie de centro cultural, donde se reunían los intelectuales de la región, entre ellos, el célebre Cecilio Zubillaga Perera, Don Chío, uno de los hombres que se ganó el respeto de la colectividad por su forma de pensar y de divulgar ideas. El 17 de septiembre de 1928, en la preparación de las bodas de plata de <i>El Impulso</i>, muere don Federico. Y muere trabajando. La familia Carmona era distinguida y económicamente podría considerarse hoy como de clase media alta. El general Carmona Oliveros fue presidente de Barquisimeto, lo que hoy se conoce como gobernador de estado. De sus orígenes podemos decir que venían de la colonia. Federico Carmona Álvarez nunca tuvo militancia política, pero se distinguió por su interés en el periodismo de su época, el cual es muy distinto al de hoy en día... en aquella época el reporterismo no había sido la actividad fundamental, sino la opinión y las expresiones culturales. Sin embargo, ya el joven Federico era un comunicador en potencia, al punto que en su editorial del primer ejemplar anuncia que llevará a los lectores todos los sucesos importantes y de trascendencia que se verifiquen en la capital de la República, en su interior, y del mismo modo las que vengan del extranjero.”	“Es de suponerse que las ideas transmitidas por don Egidio Montesinos cuando Federico estudió en el colegio de La Concordia, en El Tocuyo. Don Egidio era un intelectual que impresionaba tanto a sus alumnos como a la comunidad tocuyana.”	“Indudablemente que el mayor legado fue la persistencia, la constancia en mantener una obra tan importante de difusión del pensamiento y de la información, que a pesar de los malos gobiernos que ha tenido el país y de las presiones a que ha sido objeto el diario... se ha mantenido por más de un siglo. No olvidemos que el diario surgió en días difíciles para el país, en una ciudad eminentemente rural y durante una situación económica nada envidiable, porque todavía imperaban las montoneras, que eran grupos políticos armados que se constituían en búsqueda del poder, y la paz sólo se mantenía por poco tiempo... Haberse mantenido una compañía en manos de una familia constituye evidentemente un gran esfuerzo. Se puede afirmar que don Federico le legó a su familia todo un caudal de valores, tales como la solidaridad, el trabajo, la honestidad y la confianza en el individuo. Don Federico fue un hombre noble y escribió páginas para su esposa y para sus hijos. En las mismas resalta el amor, el ejemplo del trabajo, la creencia religiosa, el afecto por la familia, la educación



	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Violeta Villar Jefa de Información de <i>El Impulso</i> 17 años en la empresa	“Federico Carmona (...) va a ser un hombre adelantado para su tiempo, primero hay que contextualizar en la época en que nace el diario <i>El Impulso</i> (...) estamos saliendo de la era federal (...) hay una época de convulsión, entonces cual va ser ese segundo que va a imperar en ese momento, el modelo positivista, modelo de paz, progreso y porque (...) claro cuando vas a atar las cosas necesitas irte a los referentes. Federico Carmona va ser un hombre cultivado entre el pensamiento positivista, porque sus maestros fueron a su vez, educados por los grandes positivistas de la época. Es un hombre que se va formar con una gran cultura general, un hombre que va a hablar francés, que se va relacionar no solamente con la gente de su entorno, si no con gente que estaba en Europa, en (...) diferentes puntos de América”.	“Va a ser un gran visionario, que va a concebir al periódico mas allá de (...) un instrumento de negocios(...) va a ser un hombre que también, desde el punto de vista literario se inscribe dentro de la corriente modernista(...) los grandes literarios de esa época, caso de Rubén Darío, aparte de escritores, van a ser periodistas, porque el periodismo les permitía vivir(...) Federico Carmona (...) diversifica además los medios de producción, cuando el compra la tipografía Torres, a su vez adquiere otra tipografía, y aparte de sacar el periódico,(...) editaba libros,(...) editaba una serie de cosas vinculadas con la papelería, entonces estamos ante un hombre de medios, ya en esa época. Cuando el periódico nace, él lo funda como periódico de intereses generales, entonces (...) por qué <i>El Impulso</i> publica tanta información vinculada con la cultura(...) volvemos a lo mismo, es un hombre que va a entender que en su momento, necesitaba no solamente informar sino también formar(...) Estamos hablando de un país, donde el 80% era analfabeto, pero <i>El Impulso</i> se leía en las plazas,(...) en los colegios,(...) en las haciendas(...) Ellos entienden y digo ellos, porque Federico Carmona va formar parte de esa oleada de grandes hombres que tuvo el país a inicios de siglo, que saliendo de ese trágico saldo de la guerra federal, van a querer construir un país diferente. De hecho, cuando uno ve (...) la composición del gabinete de Juan Vicente Gómez, va a haber básicamente hombres vinculados con el pensamiento positivista (...) ideas de orden paz y progreso (...) Federico Carmona hay que verlo en un contexto general,(...) va a ser un hombre sumamente culto, él se va con su hija a un viaje por Europa a contratar(...) los servicios de agencias informativas para tener crónicas de otros países(...) Vemos un hombre que va más allá (...) de lo local y que es lo que permitió esa fuerza innovadora y visionaria de que <i>El Impulso</i> llegara a ser lo que es ahora (...) No va a haber una intencionalidad política, muchos periódicos surgían por un interés político, no es el caso de <i>El Impulso</i> (...),	“Como legado (...) no solamente el periódico que sale todos los días, es una institución y detrás de él está una historia y detrás de él está esa fortaleza, y esa visión(...) de empresa(...) visión internacional, visión mundial(...) Aquí supo permanecer el legado, y lo ves(...) porque <i>El Impulso</i> supo permanecer en el tiempo, porque la tradición es importante para reconocerte en tus orígenes”.



	La esposa de Federico,(...) mamá Pancha, también va a ser ese apoyo, porque va a ser la persona que va estar allí con él en ese proyecto editorial”.	va nacer por un interés formador educativo. Hay un elemento interesante, cuando ellos crean <i>El Impulso</i>, aparte de un editorial prospecto que se publica, ellos van a publicar una hoja aparte, en donde explican las razones de fundación de <i>El Impulso</i> (...) Federico Carmona (...) en su tipografía hacía trabajos por encargo a gente que estaba en Francia (...) gente que vivía en diferentes países de América, gente que vivía en Europa; qué te indica eso, que él va ser una persona que va a tener relación con diferentes mundos (...) Convertir a <i>El Impulso</i> (...) en un medio de proyección,... incluso internacional, (...) es lo que permite que haya sobrevivido a lo largo de un siglo”.	
--	---	---	--

	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Nelly Mendoza Asistente contable de <i>El Impulso</i> 41 años en la empresa			“El nombre de la empresa (...) el renombre que tiene la empresa me parece que es una gran herencia, se puede decir que le haya dejado a los hijos, a sus nietos (...) dar a conocer todos los acontecimientos que suceden en nuestro país y enseñar (...) hay mucha gente que aprendió a leer con el periódico y hacer conocimiento (...) de las noticias que me imagino que para ese entonces no habría muchas emisoras de radio, muchos periódicos”.



	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Gisela Carmona Gerente Producción y Mercadeo <i>El Impulso</i> (Familia)	“Carora hace 105 años te podrás imaginar lo que era (...) hace 120 que se le metería en la cabeza, la gente en Carora hoy día todavía es gente muy letrada y muy preocupada por el saber. (...) la lista de escritores, literatos, músicos de renombre que tiene Carora es impresionante proporcionalmente a su cantidad de habitantes en la que tenía en esa época a lo que hay en el resto del país, era una cuna de gente preocupada por la literatura y él quería que todos aquéllos que no tenían acceso a una educación formal tuvieran una forma de aprender a leer y ésa es la idea original de Don Federico al fundar el periódico y fue una empresa en la que se montó de una manera familiar porque ésta es parte de la historia; también que es importante que (...) Mamá Pancha, su mujer, y sus hijos grandes estaban montados en el mismo barco que él porque él sólo no había podido y tampoco es que tenía a un batallón de gente trabajando con él, entonces en la idea de montar un periódico pues los primeros a los que sumó fue a su propia gente. (...) Don Federico funda su periódico pero entonces él necesitaba algo de qué vivir porque la idea era que circulaba de una manera masiva (...) pero tenía que buscar anuncios publicitarios, en aquella época (...) no estaba como fácil ¿no? entonces el hombre salía en burro y Mamá Pancha se quedaba al frente de su periódico a hacerlo, a montar el linotipo (...) y la idea justamente era que la ayuda entre ambas partes llevaran a feliz término un producto como el que ya entregaron, (...) bueno aquella montaba todas sus letricas y él iba a buscar sus auspiciadores (...) su periódico fue transformándose (...) las noticias viajaban de otra manera, había el telégrafo que avisaba que algo había sucedido en tal lado pero sin detalle alguno	“La razón por la que se le metió un día la idea de fundar el periódico en Carora, era justamente culturizar y llevar letras a su propia gente. (...) la visión que tenía era educar, transmitir, compartir información, es la esencia de un medio de comunicación. Nos hemos desviado mucho en el camino, es una gran empresa tenemos intereses comerciales como todo el mundo, pero la esencia del usuario final de nuestro lector sigue siendo lo que él pensó en su cabeza(...) Don Federico, no fundó el periódico para otra cosa que no fuera(...) atender las necesidades del usuario, y eso no lo podemos olvidar nunca. Nuestro sentido como periódico, como medio de comunicación es ése, llegar al usuario y atenderle sus necesidades (...) su denuncia, su necesidad es lo que quiere leer, su necesidad es lo que quiere saber, su necesidad es la rectitud del mensaje que estamos llevando”.	“Para mí es mi héroe (...) para mí es tan fácil hacer el periódico y fue tan complicado para él. (...) Es la inspiración máxima (...) ése es el compromiso que tenemos todos (...) el preservar su idea originaria, atender al usuario final. (...) de lo que se trata es que nosotros tenemos un consumidor que nos tiene que creer lo que le estamos diciendo. (...) ése es el conjunto de lo que tenemos que mantener en la visión, él no la tenía, él no pasó por la universidad, él no tenía las herramientas que tenemos hoy en día (...) te quitas el sombrero ante una gente que hace 100 años fue capaz de hacer esto (...) sí para él fue una visión que es diferente que para nosotros es una realidad aquí está y lo que tenemos es que seguirlo. Para él fue una visión, lo que no tenía ni idea es de hasta dónde iba a llegar, yo espero que sí la haya tenido y que esté



	entonces después tenías que esperar toda la evolución de la noticia (...) así trabajó Don Federico en su primera etapa con su familia. Tenía creo que 10 personas trabajando con él que eran quienes se ocupaban de todo el proceso, tuvo 10 hijos, entre los que está tu bisabuelo que es mi abuelo, que fue quien lo acompañó hombro a hombro con el proyecto originario”.		orgulloso de nosotros también espero”.
--	--	--	--

	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Carlos E. Carmona Presidente C. A. El Impulso (Familia)	“Una persona muy laboriosa, muy ligada a la parte artística, Carora se consideró en su época la cuna de todas las artes y letras de lo que era Venezuela (...) Carora tuvo sus raíces (...) de gente muy interesante, gente muy poderosa, gente rica, gente ligada con conocimiento (...) gente extranjera y fue cuna desde todo punto de vista de la parte de los que conocían, de las letras, de la cultura nuestra, tenían vínculos con literatos extranjeros (...) A raíz de que (...) esta ciudad de Carora era admirada, querida y era, insisto con la palabra cuna de la parte artística, él estuvo ligado a la parte de las artes gráficas por considerar (...) que la parte de revista, la transmisión de las ideas, la impresión de todo lo que tenía que ver con ideas, novedades y curiosidades contribuía a la cultura, él tenía su propia imprenta, imagínense lo complicado que era traer una imprenta de Alemania (...) era bien complejo ser empresario en aquella época y con todo y eso los ancestros de uno fueron bastantes insistentes o persistentes y lograron (...) formalizar sus ideas. (...) Él con su gran habilidad de comerciante también fue lo que hizo consolidar la idea de crear un periódico”.	“Hasta donde hemos leído, la parte era la pasión por las letras y la cultura y él sentía que tenía que transmitir esa cultura de alguna manera (...), pero su pasión era definitivamente transmitir cultura”.	“Ha tomado diferentes rumbos pero siempre sin desligarse de ese norte franco que es transmitir cultura (...) y eso se mantiene y esperamos seguirlo manteniendo”.



	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Guillermo Morón Historiador. Fue Jefe de redacción de <i>El Impulso</i>	“Esa familia Carmona que creció en Trujillo se trasladó a Río Tocuyo y del Río Tocuyo pasan a Carora y en Carora se consolidan (...) Don Federico era un hombre culto, se dio cuenta que no había un buen periódico en la ciudad entonces él se propuso hacer este buen periódico en la ciudad. Él conocía los periódicos de antes, los periódicos estaban vigentes cuando Don Federico se muda para Carora pues estaban allí y él los conocía y también una cosa que él manifestó a lo largo de toda su vida un sentimiento hacia el periodismo (...) Don Federico nació con ese sentimiento, lo cultivó y está la demostración de que fue un gran periodista (...) Cuando vio que Carora era muy chiquita en 1919 el ámbito para su periódico se redujo entonces se mudó para Barquisimeto (...) él no era multimillonario, lo que era es un hombre de trabajo (...) se dedicó a fortalecer su periódico desde París (...) Don Federico Carmona no era político (...)”.	“Su visión para que el periódico creciera fue llevarlo a Barquisimeto en 1919 (...) y cuando vio que el estado y sus alrededores no eran espacios suficientes para lo que él ambicionaba que fuera el periódico, establece la posibilidad de hacer la edición de Caracas”.	



	Vida de Don Federico Carmona y la Carora de 1900	Visión e Inspiración	Legado
Federico Carmona Abogado. Nieto de Federico Carmona Álvarez	“Lo llamábamos Papa Ico (...) por las historias que me cuenta mi padre Juan Carmona él fue no solamente el fundador del periódico sino que él (...) manejaba los linotipos (...) y mi abuela Mama Pancha (...) salía recién salido el periódico, salía en lomo de mula en Carora a buscar los avisos (...) para el periódico (...) yo creo que indudablemente que es admirable que en un pueblo como Carora, porque para entonces Carora era un pequeño pueblo, mi abuelo haya tenido la audacia, porque hay que calificarlo con ese término, la audacia de fundar un periódico en Carora en aquella época, en 1904”.	“Tiene un gran valor y una significación tanto para él como fundador del periódico como para todo el pueblo de Carora que se vio y se ve representado en El Impulso, porque eso demostró que se puede hacer una labor tan encomiable como la que hizo mi abuelo en un pueblo pequeño (...)”	“Él nos dejó el ejemplo de una vida digna, de una vida de la cual todos nos sentimos realmente legítimos herederos y que tenemos que mantener los principios que lo llevaron a él a realizar la labor que realizó y el esfuerzo que hizo realidad fundar El Impulso, no solamente fundarlo sino mantenerlo”.

Elemento básico: Historia

	Hitos históricos	Sucesión	Personajes	El Impulso y Venezuela	Comunicaciones
Pacífico Sánchez Redactor, sección política de <i>El Impulso</i> 37 años en la empresa	“El vuelco más importante fue el traslado del periódico de Carora a Barquisimeto el 10 de noviembre de 1919. Este año se cumplirían 90 años de tal acontecimiento (...) De esta forma el medio impreso que había nacido en el interior del estado se vino a la capital, donde el comercio ya era la principal actividad económica de la ciudad. En 1925 don Federico colocó la primera piedra de su edificio propio en Barquisimeto y en 1926, su hijo, Ramón, asiste al primer Congreso Panamericano de Periodistas. Ese mismo año se publica el primer suplemento de comiquitas que conocieron los venezolanos. Igualmente en el año 26 circula la edición caraqueña de <i>El Impulso</i>, un hecho sin precedentes en la historia del periodismo venezolano. Los otros acontecimientos del diario que han sido importantes es haber venido incorporando las imprentas de acuerdo con los tiempos. Hoy tiene una de las rotativas más eficientes en el interior de Venezuela. Otro de los hechos que merecen destacarse es su sede en el este de Barquisimeto, cuyo diseñador fue el arquitecto Juan Carmona, quien hoy es el director del diario.”	“Dentro de la dinámica de la empresa se han producido cambios en las personas que han dirigido el periódico (...) El editor siempre ha sido su director y últimamente el presidente.”	“Por supuesto, dentro de la cronología del diario se han destacado don Federico, el Dr. Ramón Carmona, el señor Gustavo A. Carmona y el Dr. Juan Manuel Carmona, cada uno de los cuales le dio un impulso renovador al periódico.”	“El diario fue afectado cuando cerró su edición caraqueña, ya que el gobierno de Juan Vicente Gómez era un dictador y como tal no aceptaba críticas. Es posible que de no haber existido esa dictadura hoy <i>El Impulso</i> circulara simultáneamente en dos ciudades... Naturalmente, el diario ha efectuado una gran cantidad de campañas que han dado resultado con apoyo de instituciones de la sociedad organizada. Caso concreto, el periódico fue aliado para la creación de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, el Politécnico y otras instituciones. Por su campaña se logró la avenida Libertador sobre la antigua carretera Panamericana. Y ha desarrollado también campañas por centros asistenciales, como la Cruz Roja y Ascardio.”	“Los sistemas han cambiado con el tiempo. <i>El Impulso</i> comenzó a ser publicado en una impresora marca Washington, que apenas producía 60 impresiones por hora y el trabajo lo realizaban tres personas. Después el periódico fue adquiriendo las impresoras que estaban al día en el mercado editorial. De igual forma se pasó de la escritura manual de los textos a la máquina de escribir y de ésta a la computadora. Dentro del taller se han venido produciendo los cambios lógicos de la tecnología.”

	Hitos históricos	Sucesión	Personajes	El Impulso y Venezuela	Comunicaciones
Jesús Ramsbott Diagramador de <i>El Impulso</i> 25 años en la empresa	“(…) Siempre ha mantenido la línea editorial (…) anteriormente eran cuatro paginitas, ahorita somos cuatro cuerpos, desde el tamaño, todos esos avances tecnológicos han sido un vuelco muy grande (…) la directiva siempre buscaba mantener esa paz laboral. Incluso si se pone a ver uno así en la historia del periódico, el periódico dejó de circular una sola vez y fue porque lo cerró el SENIAT (…)”	“Han habido otros directores (…) Roberto Chacín y Eligio Macías Mujica (…) la muerte del Dr. Juan Carmona (…) a Juan lo puso de director (…) es una empresa meramente familiar (…) Cuando estaba el Sr. Gustavo vivo que él era el director, escribía el editorial y cuando estaba el Dr. Juan Manuel vivo también escribía el editorial (…)”	“En el tiempo que tengo yo aquí he visto personas que en cuanto a su trabajo se han destacado, por lo menos Gustavito (…) el hijo del Sr. Gustavo, Gustavito Carmona me gustaba mucho cómo se destacaba (…) porque él era una persona popular pues estaba con uno, aunque los demás también ahorita pero más él (…) fue uno de los promotores de la parte deportiva, hubo una época que aquí el periódico tenía cuatro equipos de softball (…) cuántos escritores no han entrado aquí: Francisco Cañizales Verde (…) Guillermo Morón (…) el mismo Dr. Juan Manuel que se murió, una persona que fue médico (…) y ha luchado mucho por el periódico (…) aquí había un señor que trabajaba en rotativa que nuevo que llegaba le ponía un sobrenombre (…) a él le decían La Ballena (…)”	“Los cambios políticos han afectado mucho al periódico (…) la política que hay con la cuestión de las divisas, lo que le cuesta las divisas conseguirlas al periódico (…)”	“El trato entre jefe y trabajador (…) ha sido muy amigable (…) hay más formalidad ahorita, antes no (…) cuando estábamos en la 23 (…) estábamos como pegaditos, como más compenetrados (…) ahorita hay más comunicación, pero más formalito la cosa”.



	Hitos históricos	Sucesión	Personajes	El Impulso y Venezuela	Comunicaciones
Nelly Mendoza Asistente contable de <i>El Impulso</i> 41 años en la empresa	“La adquisición de las maquinarias modernas (...) dio un avance increíble, hasta ahora lo que han hecho los herederos (...) yo creo que ya no es una empresa, es un monstruo de empresa (...) uno es mejor que el otro (...) me parece que lo han hecho de la mejor manera”.	“Se lo han comunicado a sus trabajadores (...) a través de reuniones (...) creo que no siempre ha sido el director el que hace los editoriales”.	“Aquí han pasado muchísimos: Salvador Macías (...) recuerdo uno que se llamaba el señor Losada (...) creo que fue jefe de redacción (...) Luis Rodríguez (...) Gerardo era periodista, María Ramírez Chacín (...) pero sí ha pasado gente que ha trabajado no solamente en el área de redacción, muchas personas que han trabajado en prensa (...) sí ha influenciado mucho (...) el señor Gustavo por ejemplo, que trabajó tanto por el Proyecto Yacambú y él estuvo a cargo de tantas entidades (...) fue parlamentario, fue diputado igual que Dr. Juan Manuel, que han estado al frente en tantas cosas del gobierno que pudieron trabajar por el estado Lara y por el país”.	“El periódico se ha visto empañado muchas veces por los gobiernos, por ejemplo, actualmente tuvimos el problema del SENIAT que iban a cerrar la empresa (...) esa amenaza de cerrar los medios de comunicación pues <i>El Impulso</i> se vería muy afectado por ejemplo si cierran una emisora de radio y (...) los periódicos también los van a limitar pues eso afectaría mucho no sólo a la empresa, al estado Lara y a todos los que trabajan en los medios de comunicación”.	“Siempre ha habido un calor de hermandad, acá somos una familia de más de 200 empleados, siempre hemos tenido una buena relación de amistad (...) antes como estábamos en un edificio más pequeño a cada rato nos veíamos (...) hay carteleras (...) pasan memos por departamento, pero a veces pasa un día que uno no ve personas que trabajan en el segundo piso por la diferencias en los horarios, que uno no coincide pero el calor es igual y la comunicación sigue siendo muy amplia, de verdad que sí hay una buena relación de comunicación”.



	Hitos históricos	Sucesión	Personajes	El Impulso y Venezuela
Guillermo Morón Historiador. Fue Jefe de redacción de <i>El Impulso</i>	<i>El Impulso</i> fue permanente, los otros periódicos nacieron y se apagaron, incluyendo <i>Labor</i> (...) primero la fundación, el hecho de que se funde un periódico en Carora en 1904 eso es un hecho extraordinario para una ciudad como Carora tradicional, culta, que tenía muy buenos maestros (...) la tradición cultural de Carora no había logrado que cuajara un periódico (...) Entonces Don Federico Carmona que se sentía periodista, que era un hombre culto dijo que quería fundar un periódico y además se reunió con la gente inteligente y con la gente culta de Carora (...) el segundo hito su traslado a Barquisimeto, el tercer hito su traslado a Caracas, la convivencia con una edición de Caracas y el cuarto hito es el moderno, Gustavo Carmona (...) Don Federico era el dueño, el editor y el director, él lo era todo, Don Juan también, Don Juan gobernaba <i>El Impulso</i>. Cuando él se traslada a Caracas por supuesto él deja a Don Jesús (...) y a Don Roberto los deja a las dos (...) la parte de producción era Don Roberto y Don Jesús era la parte de dirección (...) cuando muere Don Juan entonces se establece ya lo que es la empresa, es decir, <i>El Impulso C.A.</i>, con una oficina en Caracas que primero la gobernó Don Juan y después Juan Manuel (...) sin la ayuda de la esposa de Don Federico Carmona no hay <i>Impulso</i> (...)."	"Era Don Jesús cuando no estaba Don Juan, ésa era la sucesión. Después se preparó a Gustavo (...) para que transformara a <i>El Impulso</i>, ésa es mi tesis por lo menos, en un periódico moderno (...) en la época de Gustavo se hizo el edificio moderno (...) y después de Gustavo viene la gran actuación de Juan Manuel (...) Consolidado <i>El Impulso</i> con Gustavo, Juan Manuel lo convierte en un vocero ya no del estado Lara sino de todo el país, se hizo un periódico nacional (...)."	"El más importante, Cecilio Zubillaga Perera (...) estaba cerca de Don Federico, escribió en el periódico estando en Carora y continuó escribiendo en el periódico cuando se fue a Barquisimeto, de modo que la tradición de Don Chio Zubillaga en el periódico <i>El Impulso</i> es fundamental porque ése es uno de los hombres más inteligentes que ha habido en el estado Lara (...) Luis Beltrán Guerrero (...) el gran humanista del siglo XX caroreño (...) Luis Herrera Campins escribió en <i>El Impulso</i> (...) tuvo un magnífico historiador como jefe de redacción en la época de Don Jesús (...) que se llama Francisco Cañizales Verde, sigue siendo colaborador (...) yo creo que hay que recordar mucho a Don Eligio Macías Mujica (...) sí estuvo vinculado en <i>El Impulso</i> como empleado pero también como amigo de Don Juan Carmona (...) fue un gran cronista de la ciudad de Barquisimeto y su trabajo principal se hizo en <i>El Impulso</i>. Un gran poeta caroreño (...) Marco Aurelio Rojas (...)."	"La historia no está en un solo lado, la historia está en todos los lados, <i>El Impulso</i> se hace dentro de la historia de Venezuela y la historia de Venezuela se hace con <i>El Impulso</i>".



	Hitos históricos	Sucesión	Personajes
Domingo Piña Coordinador de Prensa nocturno de <i>El Impulso</i> 31 años en la empresa	“Don Federico Carmona y <i>El Impulso</i>, por supuesto, nace en la población de Carora (...) el 1^{ro} de enero de 1904 y, de ahí en adelante, estuvo saliendo a un precio bastante módico para ese tiempo. Yo tengo por ahí unos recorticos (...) un suplemento precisamente de la (...) época y bueno, resumido de tiempo en tiempo, bueno, pasó, por supuesto, aquí a Barquisimeto, creo que por la 20 o en la 28, pues ahí estuvo primero, después fue ubicado ahí en la carrera 23, entre 27 y 28 y de ahí (...) pasó a esta sede (...) que por los menos este negrito los está acompañando desde el 3 de octubre de 1977, hasta la fecha (...) Yo entré a trabajar allí con el sistema <i>offset</i>, sí, porque antes el sistema era de plomo, linotipo y bueno, hoy en día con la tecnología, <i>El Impulso</i> se ha puesto a la vanguardia (...) Los avances han sido bastante grandiosos, porque (...) el formato que tenía el periódico antes era la altura de, si mal no recuerdo, de 22 x 35, una hoja de papel, lo que llaman hoy en día (...) Ha crecido en formato, eran unas cuatro paginitas que había en sí, y hoy en día podemos jugar con las páginas que puede llevar la edición de ese día (...) Tanto así, que ya (...) no son páginas, sino (...) cuerpos. Hoy en día salen seis cuerpos los fines de semana (...) Se ha visto un crecimiento (...) desde (...) su misma fundación hasta la fecha (...) Y como te dije, se sigue a la vanguardia tecnológica a nivel mundial”.	La dirección de un periódico no es nada fácil, Gustavo Carmona, se enfrentó a muchas cosas. Dirigió por 30 años al periódico, (...) después vinieron los cambios (...) la nueva generación, y por supuesto el cambio a esta sede, la estructura, (...) y está al frente, hoy en día, el arquitecto Juancho Carmona (...)”.	“Decirle, específicamente quién, me cuesta (...) calificarlos como tal. Cuando yo entré aquí a <i>El Impulso</i>, (...) la dirección la tenía el señor Gustavo Carmona, el papá de Giselita (...) y estaba Gustavito, o sea, Gustavo hijo (...) muy apreciado porque también me dio bastante (...) confianza; él me decía bastante (...) mira Piña (...) si tú (...) te atreves y tienes conocimiento o estás seguro de lo que vas a hacer, yo le decía: seguro sí, conocimiento no, porque si no me dan la oportunidad para yo (...) ponerlo en práctica, la cuestión, no podía en ningún momento calificar eso (...) Cuando comenzamos a imprimir (...) el periódico en sí (...) tuvimos muchas novedades, que desconocíamos la rotativa (...) y, por supuesto, Gustavo, hoy difunto, Gustavito (...) él siempre está conmigo, a un lado, allí (...) A él (...) es que yo le puedo dar ese (...) crédito, que se enfrentó, por lo menos en la parte de producción, aquí en la empresa (...)”.



	Hitos históricos	Sucesión	Personajes	El Impulso y Venezuela	Comunicaciones
Carlos Guillén Director de Operaciones <i>El Impulso</i> 22 años en la empresa	“La primera es cuando Don Federico viaja hacia Caracas e instala el periódico en Caracas yo creo que allí empezó una época en que ya la visión futurística era otra cosa (...) empiezan a ver la capital, a abrir los ojos (...) ahí se empieza como a moldear el carácter del periódico como tal y luego en los años 70 empieza lo que es el boom tecnológico y entonces empieza el periódico a darse cuenta que es necesario empezar a cabalgar con la tecnología”.	“Me imagino que han sido a raíz del Dr. Juan Carmona el viejo pues ya los hijos de él comienzan a asumir la tarea y se reúnen, se habrán reunido me imagino, y dieron el consenso de que el doctor Juan Manuel fuera el presidente por un lado y por el otro el señor Gustavo Carmona director, claro por ahí estuvo el señor Roberto Chacín, estuvo una serie de personas y bueno específicamente los mecanismos de cómo fueron no los conozco (...) en la época del señor Gustavo (...) él era editor-director, tengo entendido que el señor Chacín como que también (...) creo que todo se maneja ahora por Junta Directiva”.	“Luis Rodríguez Moreno (...) en Caracas está Juan Bautista Salas”	“Todas las decisiones se basan en resoluciones del gobierno”.	“Hace poco (...) fue declarado <i>El Impulso</i> patrimonio de Barquisimeto (...) ya <i>El Impulso</i> es una tradición de Barquisimeto (...) como un modelo a seguir”.

	Hitos históricos	Sucesión	Personajes	El Impulso y Venezuela	Comunicaciones
Marina Meléndez Coordinadora del Centro Interno de Documentación <i>El Impulso</i> 19 años en la empresa	“Siempre se ha mantenido la línea de transparencia independientemente de los cambios que hayan hecho en cuanto a su diseño, en cuanto a su estructura, como bien sabes <i>El Impulso</i> ha crecido (...) en sus páginas, ha mejorado	“Gustavo Carmona cuando comencé, después el Dr. Juan Manuel Carmona que murió y ahorita el arquitecto (...) directrices dentro de la familia (...) me imagino que ellos tienen como unos estatutos internos (...) [director-editor] al	“El Sr. Otto Cividanes que murió que era de Órbita Científica (...) el Sr. Luis Rodríguez Moreno que también fue jefe de redacción (...) el tiempo que tenían dentro del periódico, la	“Los cambios (...) tanto políticos (...) han trastocado (...) en todas las formas (...) por ejemplo en el 2002 (...) todas las	“Yo vengo de la 23 (...) teníamos una comunicación como muy directa (...) sí tenemos la relación, nos vemos en el pasillo (...) pero sí ha cambiado un poco, nos hemos



	de repente porque el medio y la situación (...) nos lleva a esa situación”.	principio sí, el Sr. Gustavo escribía la editorial y el Sr. Juan Manuel también ahora no la escribe el arquitecto, la escribe el jefe de redacción”.	disciplina que tenían en cuanto a cómo llevaban la noticia, o sea la dedicación”.	limitaciones que se han tenido en cuanto a las divisas”.	distanciado un poco por la misma estructura”.
--	---	--	---	--	---

	Hitos históricos	Sucesión	Personajes	El Impulso y Venezuela	Comunicaciones
Luis Rodríguez Moreno Asesor externo de <i>El Impulso</i> (antiguo jefe de redacción) 44 años en la empresa	“Empezó a trabajar, y tal y que sé yo, hasta que llegó un momento dado que sintió que Carora era muy pequeña, y decidió venirse a Barquisimeto con el periódico (...) Y ahí comienza una gran historia de lo que es <i>El Impulso</i> (...) [éste] circuló con Carora porque Don Federico no quería que (...) se divorciase de Carora (...) y entonces, se vino para Barquisimeto, y el periódico comenzó a tener un crecimiento progresivo, que también Barquisimeto era una cosa muy pequeña, pero más grande que Carora. A tal punto llegó el crecimiento de <i>El Impulso</i> que comienzan a circular dos ediciones, una edición en Caracas y una aquí. Yo siempre he dicho que Don Federico era un adelantado en su tiempo (...) <i>El Impulso</i> fue teniendo un crecimiento progresivo, fue creciendo al ritmo que crecía la ciudad, <i>El Impulso</i> no crecía más allá de lo que crecía la ciudad, iba en paralelo (...) La ciudad llegó un momento dado, te estoy hablando de los años '50, que se quedó estancada y <i>El Impulso</i> se quedó estancado también. Luego de la caída de Pérez Jiménez, <i>El Impulso</i> volvió a subir un poquito. La ciudad creció y <i>El Impulso</i> creció con ella, hasta que comenzó a llegar la tecnología a los medios de comunicación (...) a todas partes, pero mucho más rápido a los medios de	“El presidente siempre ha sido el editor (...) [excepto] cuando Don Eligio Macías Mujica era el presidente ”	“Don Eligio Macías Mujica (...) primero por su talante (...) era un hombre que le decían “El Príncipe”, era un hombre con una cultura extraordinaria (...) uno de los grandes periodistas que tuvo <i>El Impulso</i> , para ese tiempo.”	“Para bien y para mal (...) Para bien porque, <i>El Impulso</i> siempre fue un vocero, y un impulsado r de ideas de los gobiernos regionales (...) Pero además fue un crítico muy fuerte, también cuando las cosas no se hacían	“Las comunicaciones externas han sido mejores (...) Nosotros estamos comunicados con el mundo, donde no nos hemos comunicado es internamente (...) Ha desmejorado, lamentablemente no hemos podido (...) establecer un sistema que nos permita comunicarnos mejor (...) Yo diría que ahorita <i>El Impulso</i> está haciendo una gran influencia, a otro nivel, a través de

	comunicación; y entonces, <i>El Impulso</i> comienza a convertirse en lo que yo siempre he llamado un periódico de verdad, que tenía todas las particularidades de un periódico de verdad (...) El Dr. Juan Carmona, el papá de Juan Manuel, creyó en las posibilidades del periódico, de mantenerlo, no como una manera de lucrarse, porque en realidad el periódico no daba mucha ganancia (...) Don Juan Carmona, lo metieron preso (...) y le cerraron el periódico (...) por una editorial (...) fue un conjunto de cosas (...) críticas al gobierno del General Gómez (...) Cuando cierran el periódico en Caracas, en la época de Juan Vicente Gómez, el presidente del estado, (...) decía: yo no voy a aceptar que el General Juan Vicente Gómez, invada mi gobierno y cierre <i>El Impulso</i>, porque ése es el que ha enseñado a leer a la gente (...) Había un conjunto de editoriales (...) por parte del Dr. Carmona, hubo mucha permisividad para que la gente escribiera cosas en el periódico, a pesar de que existía una censura de prensa muy rígida (...) Los hermanos del Dr. Carmona se incorporaron también como trabajadores de <i>El Impulso</i>, y allí es donde surge don Jesús Carmona, un hombre que no tenía la formación de Don Federico, ni la del Dr. Carmona, (...) un hombre muy trabajador y, de repente, se convirtió en director de <i>El Impulso</i>, era un hombre que vivía dentro de <i>El Impulso</i> (...) los talleres de <i>El Impulso</i> estaban ubicados en un subterráneo y el cuarto de don Jesús estaba allí (...) Después, la dirección del periódico la asume Don Eligio Macías Mujica, que era la mano derecha del Dr. Carmona (...) Luego de Don Jesús Carmona, asume la dirección Roberto Chacín Sánchez, que era (...) el esposo de doña Graciela, hija de Don Juan Carmona, (...) Roberto Chacín Sánchez, no era periodista (...) era productor de seguros, (...) y era piloto, de avionetas. Sin			bien (...) <i>El Impulso</i> siempre fue el vocero de la comunidad, (...) el defensor de los pobres y los desamparados, de los que no tienen voz (...) <i>El Impulso</i> (...) siempre estuvo de cara al gobierno (...) El poder trata a <i>El Impulso</i> de acuerdo a como <i>El Impulso</i> lo trata a él (...)"	Internet, porque ahora lo que escribes aquí, lo puedo leer un tipo que esté en Ciudad Bolívar (...) <i>El Impulso</i> es patrimonio de la ciudad (...)"
--	--	--	--	--	--



	embargo, (...) cuando lo encargaron de la dirección de <i>El Impulso</i>, (...) él asumió la dirección y estuvo muy bien, durante muchos años (...) Comencé a conocer a la familia (...) entonces ya no eran jefes míos, ya eran amigos míos (...) Tuve la gran suerte de que el Dr. Carmona mandó castigado a Gustavo Carmona para acá (...) Yo tuve una amistad muy grande con Gustavo Carmona, durante los 30 años que duré con él. Y creo que Gustavo Carmona fue uno de los responsables del cambio brusco, vamos a llamarlo de alguna manera, que sufrió <i>El Impulso</i> (...) Sabes que <i>El Impulso</i> tiene varias épocas, cuando se incorporó a la tecnología, (...) cuando salimos de lo que va a ser la impresión en caliente a la impresión en frío (...) y entramos al sistema <i>offset</i> (...) Todos esos cambios importantes, tecnológicos, de la modernidad (...) pues yo los viví y formé parte de ese cambio, porque tuve que adaptarme a los cambios; tuve que cambiar la máquina de escribir por una computadora (...) Yo creo que hay dos épocas: una de Don Federico Carmona, que fue muy importante, la de Don Jesús Carmona fue también importante y la otra es la de Gustavo Carmona (...) Como cosa histórica, con la llegada de Gustavo Carmona, llega la primera mujer a trabajar en <i>El Impulso</i> (...) se llamaba Socorro Álvarez (...) [Gustavo Carmona] un día me dijo vamos a cambiarlo todo (...) A medida que fue pasando el tiempo, se fue cambiando todo (...) En cuanto al cambio, a unos les gustó, a otros no les gustó (...) a los cambios siempre les ponen un pero, aquí sucedió igual (...) Pero, por sobre todas las cosas, lo que no cambió fue la política editorial del periódico (...) siempre el periódico mantuvo una política editorial de intereses generales y defensa absoluta del sistema democrático.”				
--	--	--	--	--	--



	Hitos históricos	Sucesión	Personajes	El Impulso y Venezuela	Comunicaciones
Violeta Villar Jefe de Información de <i>El Impulso</i> 17 años en la empresa	“Son muchos (...) allí habría que hacer un ejercicio mental, porque mira sobre todo desde el punto de vista tecnológico por lo menos cuando se incorpora el <i>offset</i> , que va ser fundamental, porque eso te implica un cambio diferente en la impresión, mayor rapidez, mejor calidad (...) No recuerdo la fecha, cuando se incorpora las agencias internacionales, pero eso desde el punto de vista tecnológico (...) El hecho de los cambios de sede es importante, porque cada cambio de sede <i>El Impulso</i> fue un crecimiento, pasa de Carora a Barquisimeto, se va a la sede del centro, luego a la 23 y luego al gran salto cuando llega aquí, cuando llega a <i>El Impulso</i> de acá del este, porque implicó un cambio a su estructura; el	“Siempre estuvo como la figura del presidente como una figura más simbólica, estaba el Dr. Juan Carmona, luego vino el Dr. Juan Manuel, y siempre estaba un director. Hubo un tiempo en que era el Dr. Juan Manuel con el Sr. Gustavo como director (...) El director siempre era (...) la parte más ejecutiva, desde el punto de vista editorial; el presidente siempre ha sido más como una figura simbólica, porque es la cabeza que toma las grandes decisiones generales (...) pero, el director es el más cercano a la parte editorial	“¿Quién (...) ejerce la labor periodística? Los periodistas en la calle y los fotógrafos (...) un periódico se proyecta en la calle por la labor de sus periodistas y sus fotógrafos (...) El Dr. Juan Manuel, (...) entendió que estábamos en el momento en el país en que él necesitaba (...) asumir ese liderazgo, (...) porque él entendía que había una situación de totalitarismo que necesitaba que él en ciertos momentos diera la cara, (...) ahora lo hace en algunas oportunidades Carlos Eduardo cuando hay ataques	“Como periódico lo que haces es ser receptor de la sensibilidad del país, entonces obviamente el periódico es un reflejo de lo que es el país y esa sensibilidad está allí (...) el periódico es la gran memoria (...) este momento es una historia inmediata (...) pero, cuando te vas a hacer cien años es el pasado, entonces obviamente esa relación es directamente proporcional, el país influye el periódico porque el periódico debe ser reflejo (...)	“Hay dos grandes etapas, cuando estábamos en la 23 y muchas veces lo hemos comentado era un periódico más pequeño, todos nos veíamos, nos cruzábamos, íbamos al club. El club estaba al frente, entonces era como un pase de intercambio, pero luego el país era diferente, era un país [que] moría a las 12 del mediodía y a partir de allí lo que tú tenías era que escribir del país que transcurría hasta las 12 del mediodía (...) desde hace diez años el país cambió, entonces el país ya no es el país que queríamos (...) ya no muere a las 12 del mediodía informativamente, sino que de repente a las 4 de la tarde te puede cambiar la primera página, o (...) de repente el Presidente da una rueda de prensa a las 8 de la noche. Lo quieras o no, esto te ha introducido en una dinámica de estrés y de convulsión social; (...) todos sabemos lo que ha pasado en estos diez años y los periódicos como en parejas no pueden ser ajenos a la realidad. Entonces, obviamente esa realidad también se siente en el



	edificio se concibe no como el típico edificio de oficina, esta sede (...) va representar lo que (...) ha sido una relación importante de <i>El Impulso</i> con la cultura. Si te das cuenta y analizas otro periódico, éste es uno de los pocos periódicos que permanece en portada cultura, nosotros tuvimos un quiebre cuando fue el paro petrolero que cambió un poco lo que era el periódico, pero <i>El Impulso</i> siempre ha procurado tener en su portada la D1, que es cultura, tenemos una sala de exposiciones, tenemos una fundación que oficia la parte cultural. Entonces éste es un edificio que se concibe, no solamente como un edificio de oficina, sino que ya viene con sus partes culturales con la ciudad, el vitral es una gran demostración de cómo la cultura se inserta	del periódico (...) [Ocanto como editor] son editoriales que se someten también a la consideración de la directiva, que de lejos se ve redacción (...) tú escribes en coherencia con la línea editorial de hecho cuando él los escribe, (...) no los firma, (...) quien los firma es <i>El Impulso</i>".	puntuales a la libertad de expresión y como miembro del Bloque de Prensa, pero eso ya es más la parte editorial en donde se proyecta la familia, como lo es desde un periódico (...) Carmen Julia Viloria, quien hizo muchísimos trabajos de investigación, vinculados con el área penal, (...) investigaciones importantes que existieron (...) Pacífico Sánchez, periodista político que permanentemente te está haciendo entrevistas, te está haciendo trabajos sobre toda la gente que está en la calle".	y el periódico, al mismo tiempo, es una gran memoria (...) al cual debemos acudir para ver esos referentes; porque de una u otra forma en el periódico están reflejadas todas las opiniones".	periódico porque el periódico tiene personas, personas que van al mercado, personas que vivieron el paro, personas que viven el estrés, (...) personas que viven la polarización y eso obviamente así como se siente en la calle se siente aquí. ¿Cuál es la fortaleza? Que de una u otra forma es el conjunto que ha tenido mucho tiempo aquí y son personas que siguen permaneciendo, pero indudablemente esa polarización del país, ese conflicto también se siente porque hay una angustia colectiva y esas angustias colectivas se sienten en todas las empresas. Hay una angustia de ser de país, tú lo ves sobre todo en la gente joven, (...) muy poca gente, mejor dicho, se está planteando un proyecto en Venezuela; la mayoría de la gente, los jóvenes, se están planteando, ver qué hago mientras me puedo ir, mientras me voy para otro lado. Yo lo que percibo en general es una gran angustia de país, pero en todas las organizaciones porque lo que puede pasar en <i>El Impulso</i> está pasando en cualquier parte (...) te puedo decir que desde el año pasado, sí se está
--	---	---	--	--	--



	en el edificio como estructura, te cuenta lo que es la historia del periódico (...) vamos a decir, tiene su mirada hacia el exterior; entonces, <i>El Impulso</i> ha sabido (...) desde la casita de Carora al edificio (...) pasas incluso de un periodismo bastante básico a un periodismo (...) formal”.				tratando de trabajar mucho lo que es el clima organizacional, trabajos en equipo, por lo mismo que nosotros como empresa lo hemos discutido. Caso del periodista: el periodista (...) no le alcanzó el sueldo, fue hacer mercado y no le alcanzó, el muchacho está enfermo (...) pero, igualito tienes llegar a las 2 de la tarde a sentarte a escribir, y hay que ver (...) con toda esa carga de ese estrés de la calle igualito tener que llegar a escribir, porque el lector no te está preguntando si tú te sientes mal, tú te sientes bien, a ti te duele la cabeza. El lector quiere que lo que lea, esté bien escrito (...) es cierto que la parte emocional influye (...) sentarse a escribir qué es más profundo del ser humano, con toda esa carga, no es fácil (...) entonces, imagínate toda la situación del país”.
--	--	--	--	--	--

	Hitos Históricos	Sucesión	Personajes	El Impulso y Venezuela
Federico Carmona Abogado. Nieto de Federico Carmona Álvarez	“En el año 1916 (...) el periódico se traslada a Barquisimeto, y en Barquisimeto empieza una nueva trayectoria. Yo nací el año '28, ya el año '30 el periódico se trasladó a Caracas (...) entonces salían dos ediciones (...) distintas, una edición en Caracas que la sacaba mi padre, Juan Carmona y una edición en Barquisimeto, que el director era mi tío, Jesús Carmona (...) Es de los pocos periódicos en Venezuela que ha tenido dos ediciones distintas, (...) publicadas y editadas en dos ciudades distintas, en Caracas y en Barquisimeto (...) cada edición independiente de la otra. Lamentablemente, en la época del General Juan Vicente Gómez, papá mantenía una actitud, pues (...) adversa a la dictadura y por (...) ese motivo lo pusieron preso en La Rotunda, donde estuvo preso con grillos en los pies (...) Lamentable, eso impidió que el periódico de Caracas (...) continuara saliendo (...) Continuó únicamente la de Barquisimeto, en la cual ya cumplimos, como ustedes saben 105 años, porque el periódico se fundó un 1º de enero de 1904 (...) Hemos sido siempre el Decano de la Prensa Nacional, con la excepción de la época en que circulaba un periódico (...) religioso, que se llamaba <i>La Religión</i> (...) fue fundada y circuló durante años anteriores al periódico <i>El Impulso</i>, pero dejó de circular hace muchos años, de manera que hoy somos el Decano de <i>La Prensa Nacional</i>, de lo cual nos enorgullecemos, y hemos tratado de mantener una línea editorial independiente(...) respetando siempre los derechos humanos, la libertad de expresión y en esa lucha continuamos diariamente y la mantendremos mientras tengamos fuerza y tengamos vida, tanto yo, como mis hijos y mis nietos(...)	“Nosotros nos reunimos, generalmente, una vez al mes; el presidente de la junta directiva es mi sobrino, Carlos Eduardo, hijo de mi hermano Juan Manuel, y están los hermanos de Carlos Eduardo que todos formamos un equipo, y gracias a Dios, un equipo homogéneo, las decisiones las tomamos(...) yo no diría que normalmente, siempre por unanimidad, de manera que allí no hay criterios divergentes, a lo cual nos ha ayudado mucho el que, los únicos accionistas de la compañía, somos puros familiares de la familia Carmona(...) De manera que no hay presencia extraña a la familia dentro de	“Recuerdo mucho Eligio Macías Mujica (...) él formó durante muchos años parte (...) integrante de la dirección del periódico y como tal rindió una labor encomiable y digna de mención y digna de seguir el ejemplo que él nos dio. Don Eligio Macías Mujica, lo recuerdo con inmenso cariño y con mucho aprecio. Y colaboradores, Ramón Escobar Salom, Guillermo Morón (...) que han seguido prestando su colaboración espontánea y que sabemos apreciar en lo que vale.”	“Yo creo que eso es recíproco, (...) el periódico puede influir en la historia de país y creo que eso es lo que tratamos de mantener vigente, la influencia de la opinión editorial sobre las decisiones que se toman, sobre todo a nivel local. E, indudablemente, la historia del país tiene una incidencia evidente, no sobre el periódico <i>El Impulso</i>, sino sobre la vida completa del país. De manera que, cuando atravesamos momentos difíciles actualmente, pues nos encontramos con vallas que tenemos que superar.”



	La actitud de <i>El Impulso</i> (...) durante la dictadura del General Juan Vicente Gómez fue(...) un momento ejemplar de la vida de <i>El Impulso</i>, porque mantuvo(...) una línea editorial, que en medio de(...) las trabas que existían, pues demostró que teníamos(...) un gran respeto por la libertad de expresión y eso fue lo que motivó la ruptura de la...publicación del periódico en Caracas, de manera(...) que en realidad la publicación de las dos ediciones simultáneas fue hecho trascendente en la vida del periódico. También lo es, la fabricación de la sede actual de <i>El Impulso</i> en Barquisimeto, que ustedes la conocieron, la vivieron y que yo creo que(...) uno de los periódicos, que en materia de sede física no tiene nada que envidiarle a los grandes de periódicos locales, porque fue hecha con un gran esfuerzo, con un gran deseo de hacer la edificación de <i>El Impulso</i>, el centro de Barquisimeto y ello se lo debemos en gran parte, a la labor de mi hermano menor, de Gustavo Carmona, quien fue uno de los artífices de esa obra, que yo considero, que en el momento que se construyó fue un ejemplo para Barquisimeto(...) Mi padre, Juan Carmona, cuyos editoriales fueron realmente brillantes (...), después lo sucedió (...) mi hermano, Juan Manuel Carmona, cuyos editoriales los días lunes, eran motivo de lectura, no solamente en el Edo. Lara, sino a nivel nacional y por eso mi hermano formó (...) durante muchos años, parte integrante del Bloque de Prensa y allí rindió una labor, que la verdad es encomiable (...) Mi hermano, Juan Manuel (...) fue uno de los que (...) dedicó muchos años de su vida, (...) no solamente a hacer grande <i>El Impulso</i>, sino a dignificarlo (...) Los editorialistas que hicieron historia dentro del periódico fueron mi padre y mi hermano Juan. Y hoy en día, Ocantó, a quien ustedes conocieron, ha seguido esa trayectoria y (...) la costumbre de	los accionistas de <i>El Impulso</i>. Lo cual nos ha ayudado a mantener(...) ese respaldo unitario, es decir, tenemos una verdadera unidad dentro del periódico, (...) que la hemos tratado de mantener y espero que eso sea así, no sólo actualmente, que todavía estamos vivos, sino que(...) los herederos nuestros continúen la misma trayectoria y que el periódico continúe siendo siempre un pilar y bastión de la familia Carmona, para cumplir los deseos y el(...) motivo de la fundación del periódico, que lo lideró mi abuelo Papa Ico y mi abuela mamá Pancha.”		
--	---	--	--	--



	publicarlo los lunes (...) y sus editoriales son muy leídos, así como una columna que tiene muchísimos años, que es de Juan Bautista Salas, llamada Retacitos, que tiene una lectura, realmente interesante, no solamente en el Edo. Lara, sino a nivel nacional (...) Hoy en día, también hay un hecho muy significativo que es la página de Internet, que creo que tiene alrededor de más de 50.000 visitas diarias, y que eso, indudablemente, coloca al periódico a nivel de los grandes periódicos nacionales y en la línea del progreso del periodismo, en el sentido de hacerlo más adecuado a la ciencia y a la tecnología de hoy en día (...)			
--	--	--	--	--

	Sucesión	Personajes	El Impulso y Venezuela	Comunicaciones
Mónica Hernández Ejecutiva de ventas de <i>El Impulso</i> (Caracas) 14 años en la empresa Y Carmen Amelia Lanz Jefa Departamento de Ventas de <i>El Impulso</i> (Caracas) 24 años en la empresa	“Juan Manuel Carmona, y ahorita que está Carlos (...) siempre ha sido de la familia Carmona (...) Él [Juan Manuel Carmona] tenía una columna, una editorial, en la portada del periódico que publicaba los días lunes (...) no recuerdo cuántos años tenía publicando la editorial, pero generalmente lo hacía él (...) El presidente actual no lo hace (...) En algún momento lo hizo el señor Gustavo Carmona (...)”	“De los periodistas, que han tenido más renombre, que han luchado por la libertad de expresión y toda la problemática que hay ahorita, ha sido el licenciado José Ángel Ocanto (...) Otto Civdanes (...)”.	“En el mismo tema, de la libertad de expresión (...) en el área de redacción habrá muchos temas que tú no puedes publicar, porque si no va a ser sancionado o cerrado el periódico (...) y sí ha pasado”.	“Antes se hacía todo manual, ahora todo es automatizado, o sea, para los envíos de los avisos se hacen a través de Internet (...) [Comunicaciones de Caracas a Barquisimeto] vía telefónica, vía memos, que puedes hacer también (...)”.



	Hitos históricos	Sucesión	Personajes	El Impulso y Venezuela	Comunicaciones
Gisela Carmona Gerente Producción y Mercado <i>El Impulso</i> (familia)	“Juan Carmona abrió una edición paralela en Caracas, es el único medio en Venezuela que ha tenido dos ediciones simultáneas con contenidos, uno para Caracas y otro completamente diferente funcionando al mismo tiempo bueno hasta que Gómez lo metió en La Rotunda que eso fue lo que cerró la edición de Caracas (...) es un salto muy grande que dio un medio del interior para estar en Caracas con todas las consecuencias técnicas y que necesitaba que aquello tuviera una edición allá y otra edición aquí, eso marcó (...) lo primero es el periódico de Don Federico eso marca un hito, la segunda creo que es el haber tenido dos ediciones simultáneas, el	“Familiar, hay dos figuras, la figura administrativa y la del Diario <i>El Impulso</i> como tal (...) la de editora pues. Hay un presidente y un director del periódico que en casos han tenido el mismo peso pues el primero en todo caso era Don Federico y no más nadie hasta que mi abuelo Juan fue el primer presidente que tuvo el periódico y fue presidente-editor o sea que era presidente y editor del periódico durante muchos años y funcionaba desde Caracas porque su residencia era en Caracas. El director para la época (...) es Salvador Elías Macías Mujica, pero era director del periódico, siendo presidente Don Juan. (...) estuvo Don Federico que era dueño absoluto, después vino Jesús María Carmona que era hermano de Papa	Bueno yo digo que Eligio Macías Mujica en principio porque además él es el primer director del periódico que además tiene un periodo importante y que no es familia o sea de hecho sigue siendo el único que no es familia hasta ahora. (...) comienza la profesionalización de los cargos dentro del periódico sabes ya era un hombre hecho para eso, con el conocimiento de la misión de la labor de periodista y entonces independientemente que los otros la tenían obvio porque si no, no hubieran llegado a tener un periódico ya esto se convierte más en un periódico que en aquel instrumento literario para que todo el mundo, se abre más a ser un periódico (...) Luis Rodríguez Moreno, fue jefe de redacción del periódico 30 años, yo creo que más y todavía está aquí, Luis	Indudablemente bueno primero con las dictaduras (...) las dictaduras no te permitían decir lo que no tenías que decir porque al día siguiente estabas cerrado y punto o preso y punto como tu bisabuelo pagó su condena con grillo en el tobillo (...) y primero el hecho de que un medio de comunicación siempre es la ventana de la libertad de expresión que ustedes ya saben perfectamente lo que es tenerla no saben lo que es no tenerla que espero que no lleguemos ahí pero eso va	Hace 5 años empezamos con las inducciones para obtener la certificación de ISO 9000, eso cambió toda la estructura de procesos internos y de comunicación del periódico (...) ahora hay una estructura de comunicación (...) hemos evolucionado mucho, mucho, aplicando estos procesos (...) Durante años hasta hace dos meses toda la publicidad se manejaba dentro del periódico (...) vimos la necesidad por primera vez de contratar una agencia de publicidad (...) contratamos a ARS (...)”.



	haberla tenido que cerrar por la dictadura y el resto de las evoluciones del periódico el cambio de la maquinaria <i>offset</i> que teníamos originalmente, bueno, del linotipo a la <i>offset</i>, de la <i>offset</i> chiquita que teníamos cuando funcionábamos en la otra sede a esta máquina (...) técnicamente hemos tenido evoluciones que son importantes. Pasar de un periódico de dos cuerpos en blanco y negro a uno de cuatro con la posibilidad de color en cada una de las primeras tapas que no lo vinimos a usar sino mucho tiempo después, porque el deporte sí tenía color pero no usábamos color en primera sino hasta hace 16, 17 años, que por aquello de que los periódicos a color que ya ustedes no lo	Juan, después Elías Macías Mujica, después vino Papa Juan entonces fue presidente, era la primera vez que se fusionaron los dos cargos. <i>¿Y en esta época era el Presidente Papa Juan con ellos dos de director?</i> No, estaba Don Federico al mando con él, fíjate, del 28 al 21 el compartió hasta el 29, aquí sí era Papa Juan y él estaba de director, después Papa Juan se quedó solo de presidente y director entonces ahí vino Roberto Chacín que es el esposo de Graciela que es tío de nosotros pero tío político, luego vino mi papá con la presidencia de Papa Juan en una temporada y la siguiente temporada fue con tu tío Juan. Porque mi papá estuvo del 67 al 95 y todavía Papa Juan estaba vivo y estaba bajo la dirección de su papá aunque Juan Manuel y él eran los que	anda de asesor todavía de algunas cosas. Hay muchas personas (...) Bueno los contemporáneos estamos, tú sabes que nosotros tenemos una media de tiempo en el periódico muy alta (...) Piña (...) el jefe de prensa nocturno (...) empezó siendo prensista y hoy en día es el jefe de prensa nocturno, es quien imprime el periódico (...) Hay mucha gente que han marcado historia en el periódico y la siguen marcando, están aquí adentro todavía bueno está Otto Cividanes Lira (...) es un hombre que le entregó su vida entera al periódico, es el primer periodista investigativo que tiene el periódico importante en toda su historia y (...) el día del periodista tiene el nombre de Otto Cividanes Lira (...) Pedro Blanco Vilariño fundador del Centro Interno de Documentación, ese hombre cambió la	marcando toda la historia política del país, va marcando tu contenido editorial sin duda alguna, nunca antes nosotros habíamos tenido tanta política en primera como la que tenemos hoy en día no es sólo porque el usuario quiere tener contenido sino porque es que el momento histórico nos lleva a que nosotros (...) no cedamos espacios por lo menos e intentemos mantener la gente con la verdad (...) el periódico ha cambiado mucho, sí hemos sufrido los mismos embarques que	
--	---	---	--	--	--



	ven así porque ustedes se los encontraron todos pero en aquella época el periódico a color era el periódico amarillista y los periódicos conservadores siempre fueron blanco y negro inclusive la tabla, la primera plana de <i>El Universal</i> hasta hace no mucho era blanco y negro, todavía (...) Ese tipo de cosas que de alguna manera han enriquecido a las ediciones pero que han formado parte de un cambio para nosotros técnico y de sentido editorial importantísimo o sea el hecho de que nosotros tengamos color en primera y color en muchas otras capas del periódico ha sido un cambio editorial porque has tenido que cambiar el contenido de esas páginas para llevar color y un color que	trabajaban en el periódico, (...) pero su papá seguía vivo, duró vivo hasta el 72 (...) o sea su papá siempre estuvo ahí aunque no tuviera el cargo porque mi abuelo estuvo enfermo, entonces bueno x, y, z pero en todo caso siempre era el que daba las órdenes. Luego ellos dos se quedaron solos, Juan Manuel se quedó en Caracas siendo el presidente y papá siendo el director que es como están ahora Carlos y Juancho. Este <i>¿Y hasta que murió mi tío Juan era así, o sea mi tío Gustavo era director?</i> No, mi papá estuvo hasta el 95, Juan Manuel asumió ambas otra vez como Papa Juan hasta su muerte y en su muerte Juancho acá y Carlos allá. Si el arquitecto es el director del periódico. <i>¿Los editoriales?</i> No (...) el periódico (...) editorializó en la época en sus inicios, editorializó	historia de este periódico en la forma en que nosotros logramos almacenar (...) y tener el control que Marina te ha debido haber hablado de eso porque es un orgullo para la gente que está ahí haber trabajado con Pedro Blanco (...) la UNESCO en un momento determinado en una de sus vertientes llamó a Don Pedro Blanco Vilariño para que les explicara cómo se archiva una hemeroteca porque hoy en día tú no tienes nada que archivar o sea tú metes ahí toda, le creas un información a cada cosa y después le buscas con un buscador y lo consigues pero cuando era a pie (...) codificar cada foto para que todos los personajes que allí estuvieran fueran encontrados por una ficha no estaba fácil y que todo lo que estuviera escrito en el periódico (...) y todo lo que no se publicó	sufrieron muchos por lo menos en la historia contemporánea de ustedes (...) hemos retrocedido y volvimos a llegar o sea lo que después del paro nos costó mucho volver, no arrancar porque al día siguiente (...) que se acabó el paro arrancamos (...) Cuando nosotros llegábamos antes no pasaba porque entonces ya teníamos una barrera porque entonces ya estábamos muy divididos en dos (...) hemos sido víctimas de eso también sobre todo porque no nos hemos plegado a nada ni estamos dispuestos a	
--	---	---	--	--	--



	se justifique y que enriquezca la noticia y que la convierta en grandes fotos y puedo pasar tres días hablando de eso”.	puntualmente cuando era Don Juan el director (...) nunca con Roberto, editorializó con Gustavo Carmona dos o tres veces al año, no editorializaban porque lo que ha hecho que el periódico editorialice todas las semanas es la situación en la que estamos que además ha hecho que todos los periódicos lo hagan que antes los periódicos tampoco lo hacían, <i>El Universal</i> editorializaba una cada tantas también igual cuando repicaba duro es lo tiempos lo que nos han llevado a tener una posición, pues bueno, inevitable. Cuando murió mi tío Juan Manuel, papá volvió a editorializar en su lugar y está Ocanto. Entonces mi papá retomó porque los muchachos fueron y le dijeron a mi papá: bueno papá ya no está, nosotros no estamos en capacidad de escribir los editoriales. Y entonces mi papá los	también está codificado (...) Para nosotros ése es nuestro plus más allá de que somos un periódico un medio de comunicación como muchos otros que están a la par de nosotros, (...) que nosotros tenemos 105 años de historia codificados y en su gran parte digitalizados que eso es otra cosa que no está fácil tener 100 años codificados a lo que llegaremos prontamente (...) y es una ventaja comparativa que tenemos (...) nosotros tenemos toda la historia de Barquisimeto y de todo el estado Lara y la región ahí que no la tiene más nadie (...) eso es lo que tenemos que preservar, el edificio se podrá caer pero eso lo tenemos que porque ahí está todo, está todo lo que somos (...)	plegarnos a nada (...)	
--	--	---	---	-------------------------------	--



		escribió hasta un mes antes de morir, (...) que ya después de ahí ya no tenía cabeza porque estaba angustiado (...) y luego Ocampo que es el jefe de redacción.			
--	--	---	--	--	--

	Hitos históricos	Sucesión	Personajes	Comunicaciones
Carlos Carmona Presidente C.A El Impulso (Familia)	“La parte tecnológica es la que te ha marcado sobre todo y por supuesto la parte político – económica, el descubrimiento del petróleo acarreo un cambio económico al país y eso hizo pues un cambio de nuestra cultura completamente porque de ser un país agropecuario pasamos a ser un país petrolero y sencillamente nuestros principios empezaron a variar o nuestras necesidades primarias, nuestro nivel de consumo, nuestro nivel de gasto, se nos alteró	Como empresa familiar ha sido siempre de una manera muy directa y muy caprichosa del tronco mayoritario que maneje la mayoría de las acciones. En el caso de Don Federico, él delegó en uno de sus hijos, el que había venido para Caracas que era Juan Carmona (...) por ser el más joven, el más emprendedor (...) delegó esa responsabilidad en un momento dado y quizás no fue voluntaria en todo caso todas han sido producidas por las tragedias (...) el fallecimiento de uno obligaba a que otro tomara el mando, el fallecimiento del otro obligó a que el siguiente tomara el mando y esa transmisión de mando se hacía más o menos en un cónclave familiar escogiendo a la persona que se considerara más cercana, más idónea (...) la familia era la que decidía a quién le correspondería llevar esa responsabilidad y así ha sido pues: Don Federico falleció, Papa Juan tomó el ritmo, se enfermó Papa Juan, Juan Carmona hijo tomó la batuta a medias hasta que falleció Papa Juan, cuando falleció Papa Juan, Juan Carmona toma la batuta a plenitud y la ejerce hasta que fallece y a raíz de su fallecimiento pues la familia delegó en mí [presidencia-dirección] Sí en los tres primeros momentos estuvieron intrínsecamente ligados: el fundador Don Federico era presidente-director,	En la parte periodística te pudiera decir que han escrito personalidades que fueron tan importantes para nosotros que dejaron huella como un Luis Herrera, un Ramón Escobar Salom, ha habido (...) escritores de altísima jerarquía. Hemos tenido a nivel de trabajadores gente reconocida mundialmente, nuestro jefe de hemeroteca que se llamaba Pedro Blanco Vilarino, fue el creador de un sistema no	“(...) son más transparentes cada día y son más inmediatas cada día (...) la figura anterior era el memo tradicional (...) hoy en día la figura corre más a través de los correos internos que se llama (...) tenemos cuatro líneas de voz, lo que se llama líneas muertas (...) son cables directos que te comunican de forma permanente (...) nuestras comunicaciones internas se basan hoy en día en tecnología de



	la economía totalmente, para bien o para mal (...) ha habido descubrimientos dentro de la rama de las artes gráficas que te han obligado a pasar de un periódico de poca circulación porque es una prensa manual con tracción de sangre, porque era un señor que tenía que empujar una rueda (...) y llenarse de tinta hasta las 3 de la mañana a unos sistemas que fueron avanzando (...) el mismo advenimiento de la electricidad, las comunicaciones, la forma como te enterabas de las noticias, todo eso fue (...) cambiando desde todo punto de vista la forma en que como tú trabajabas en el periódico”.	responsable, impresor, distribuidor, etc. En su segunda etapa que fue Papa Juan (...) existía un director en Barquisimeto y Papa Juan vivía en Caracas y hacía las funciones administrativas (...) en su tercera etapa estuvo (...) Juan Carmona y el director Gustavo Carmona y se compartían, pero en algún momento Gustavo Carmona optó por la parte política y se desligó del periódico y papá se quedó con el doble cargo por muchos años (...) hoy en día por razones de responsabilidad, de estrategia, lo que fuera, decidimos repartir las cargas nuevamente y está un hermano en Barquisimeto que es Juan Carmona hijo, (...) cuarta generación y Carlos Carmona en Caracas, Presidencia, parte administrativa, cuarta generación (...) Graciela decide irse a Barquisimeto y se radica con su esposo allá, la responsabilidad de alguna forma que era lo más lógico era alguien ligado a la familia que velara por los intereses y por la responsabilidad que involucraba el periódico y se le nombró a Roberto Chacín director. Gustavo Carmona, para aquel momento muy joven estaba estudiando en los Estados Unidos, cuando regresó a Venezuela estuvo un tiempo en Caracas, decidió mudarse a Barquisimeto y cuando se mudó a Barquisimeto hubo los tejes y manejes normales en este tipo de situación y en algún momento sale Roberto Chacín y entra Gustavo Carmona y ejerció el cargo por veinte y tantos años (...) no tiene que haber una pluma específica (...) la parte editorial es la que involucra la responsabilidad de la empresa, un editorial significa cómo piensa ese ente jurídico llamado <i>C.A El Impulso</i> o llamado medio de comunicación (...) cuando estás hablando sobre quién, bueno, quién tiene la cultura, la habilidad, el tiempo (...) o quién escribe de verdad de una	computacional cuando no existían las computadoras donde se buscaban las carpetas por una nomenclatura formidable donde tú le dabas a las vocales y a las consonantes unos valores numéricos (...) con eso le dio la vuelta al mundo, dio charlas en África, dio charlas en la ONU, en la OEA (...) hay gente que a la hora de un incendio en el periódico en la sede vieja, teniendo un extintor al lado, hay gente que se quitó la camisa para apagar un incendio entonces tú dices bueno fueron héroes para nosotros (...) son tantos en tantas áreas	punta (...)”.
--	---	--	--	----------------------



		manera estupenda (...) sé que en los últimos tiempos las personas muy ligadas a nosotros éramos nosotros mismos (...) hoy en día tienen a mi jefe de información que es uno de los responsables mas no quiere decir que sea él el único (...) Todos estamos involucrados en formar la historia (...) a papá (...) esos valores que le inculcaron la familia Carmona, que es algo muy bello, él lo repetía, quizás basado un poco en la cultura española también (...) obras literarias, hay una llamada <i>Los árboles mueren de pie</i> y papá usaba mucho esa expresión y nos decía que él prefería morir luchando que morir callado, o sea de alguna manera su política fue ser más combativo que pasivo”.	y de tan diversas formas que no me siento capaz de responderte la pregunta”.	
--	--	--	---	--

**Elemento básico: Oficio**

	Evolución como empresa	Relación empresa - empleados	Cómo enfrentan los cambios	Evolución de las estructuras
Jesús Ramsbott Diagramador de <i>El Impulso</i> 25 años en la empresa	“Yo trabajo en la parte de producción (...) trabajo con la parte del diseño de las páginas a través de fotomecánica (...) el proceso empieza a las 4 y media de la tarde para el periódico del día siguiente (...) la noticia [qué vende] (...) en la 23 se trabajaba con la revista pero la revista no se hacía acá en el periódico porque no se tenían las maquinarias suficientes, ahora sí, ahora se hace todo acá (...) en la 23 trabajábamos, vamos a decirlo así, como Picapiedras, claro ahorita hay nuevas tecnologías y las computadoras (...) pero uno siempre va a tener que aplicar esas cosas viejas que aprendió para poder llegar a esas cosas nuevas (...) la camaradería sigue (...) pero antes estábamos más compenetrados, ves”.	“[Relación empresa-empleado] es buena, es muy fluida, es directa, por lo menos Carlos Eduardo siendo él presidente del periódico, él está por ahí arriba y el ve a uno y lo saluda (...) el mismo Dr. que falleció el venía te veía y te saludaba, el Dr. Federico él también viene para acá (...) y te ve y te (...) saluda y eso es muy importante entre la relación entre trabajador y empresa”.	“El presidente (...) él fue el que salió a dar la cara por el periódico”.	“Yo le rindo cuentas en el caso mío a Gisela pero está el coordinador (...) ellos son el coordinador y ella arriba”.



	Objetivo principal de El Impulso	Evolución como empresa	Relación empresa - empleados	Cómo enfrentan los cambios
Nelly Mendoza Asistente contable de <i>El Impulso</i> 41 años en la empresa	“La misión del periódico es informar, mantener informada a la colectividad y hasta enseña porque hay muchos artículos que son como los colaboradores que escriben artículos yo a veces los leo como si fueran un libro de alguien (...) mucha gente aprende leyendo el periódico (...)	Es una empresa gigante digo yo (...) cuando estábamos en la 23 no éramos ni 100 trabajadores y ahora somos más del doble, ahí se ve el crecimiento de la empresa como empleadora (...) la gente quiere al periódico, la gente del estado en sí (...)	La empresa se preocupa por mejorar a sus empleados, hacer cursos de mejoramiento (...)	La empresa cuando ha tenido dificultad para traer el papel (...) ha sido un poquito fuerte. La empresa lo ha resuelto gracias a Dios satisfactoriamente, pero cómo cuesta ¿verdad? (...) Cada departamento tiene su jefe (...) los cambios se hacen para mejorar (...) yo creo que aquí cuando deciden cambiar una cosa uno se acostumbra uno se adapta a los cambios aquí (...) todos tenemos derecho (...) a opinar y se lo podemos hacer llegar a nuestros jefes”.

	Objetivo principal de El Impulso	Relación empresa - empleados	Evolución de las estructuras
Domingo Piña Coordinador de Prensa nocturno de <i>El Impulso</i> 31 años en la empresa	“El objetivo principal siempre lo han tenido ellos desde 1904 (...) educar, orientar, enseñar a leer (...) por lógica tiene que vender la publicidad”.	“Cada departamento tiene su sistema de comunicación con sus empleados (...) la atención es esmerada (...) A veces vienen los saludos, viene Juancho Carmona sobre todo en el día y se interrelaciona por lo menos aquí en el área de rotativa (...) yo tengo que venir al día aunque sea una vez a la semana”.	“Lo que es planificación, inmediatez de trabajo, coordinación, una que otra invitación (...) el café (...) para compartir (...) a veces con las secretarías existen las informaciones, los memorándum y todo eso y con todos los departamentos la comunicación (...) con los que se denominan clientes, proveedor cliente”.



	Objetivo principal de El Impulso	Evolución como empresa	Relación empresa - empleados	Cómo enfrentan los cambios	Evolución de las estructuras
Carlos Guillén Director de Operaciones <i>El Impulso</i> 22 años en la empresa	“<i>El Impulso</i> es el medio de comunicación escrito por excelencia del estado, de Barquisimeto y de las zonas aledañas. <i>El Impulso</i> es el vocero de las noticias regionales del estado Lara. <i>El Impulso</i> tiene dos objetivos (...) dar información regional a profundidad (...) por un lado y por el otro también que se puedan conocer informaciones internacionales y que permitan tener a la comunidad también nutrida con esas informaciones”.	“El <i>Impulso</i> ha estado (...) imagínate tú desde un huequito que tenía Don Federico en Carora hasta hoy día en esta sede que es una sede, si se quiere modelo, que es un edificio de referencia en Barquisimeto y eso te puede decir, su estructura física cómo ha sido también la evolución de la organización como tal (...) a medida que la tecnología va avanzando, <i>El Impulso</i> se tiene que ir amoldando y tiene que ir creciendo”.	“Siempre ha habido una muy buena relación, o como toda relación por supuesto siempre hay sus bemoles (...) pero <i>El Impulso</i> siempre ha tenido consideración con lo que es el empleado, que lo considera la parte primordial (...) un contrato colectivo bastante amplio, bastante bueno, <i>El Impulso</i> tiene seguro hay una caja de ahorro (...) hay importantes beneficios en cuanto a la parte social que son guarderías, escolares (...) las retribuciones anuales son bastante altas (...) es un contrato colectivo que representa una gran seguridad para el empleado”	“Primero que nada un problema existente se plantea con la cabeza de la organización (...) se toma la decisión y se hace el enfrentamiento a ese problema (...) los voceros son el presidente que es Carlos Eduardo (...) y el director por supuesto (...) depende del problema (...) puede ser el gerente del área que pueda decir cómo es la cuestión (...) [cambios tecnológicos] el trabajador ve como un beneficio para él (...) que no va a tener que estar por ejemplo revelando la película, sacándola, pasándola por unos químicos (...) ha habido otros momentos que evidentemente se	“En la dirección se habla con los coordinadores, nos reunimos, se hace la nueva estructura del proceso (...) los coordinadores se encargan de transmitirlo a los trabajadores (...) Nosotros nos reunimos una vez a la semana, todos, lo que es el departamento con la dirección (...) y allí sacamos estrategias, se tratan problemas que puedan presentarse y se hace una planificación más o menos de todo lo que es la semana en general (...) hay canales, tenemos el correo interno, bueno pues el memorándum (...) correos electrónicos normales y reuniones (...) la organización



				ha introducido la tecnología y se ha tenido que reducir personal (...) pero ¿qué se hizo en esa época?(...) se les dio la opción en entrenarlos (...) o si ellos consideraban que no tenían la capacidad pues renunciaban”	informal siempre está (...) las fallas de comunicación no se dan por recursos sino por falta de revisión, falta de planificación”.
--	--	--	--	--	--

	Objetivo principal de El Impulso	Evolución como empresa	Relación empresa – empleados	Cómo enfrentan los cambios	Evolución de las estructuras
Mónica Hernández Ejecutiva de ventas de <i>El Impulso</i> (Caracas) 14 años en la empresa Y Carmen Amelia Lanz Jefa Departamento de Ventas de <i>El Impulso</i> (Caracas) 24 años en la empresa	“Comunicar. Comunicar una información veraz, siempre estar al día. La información y una buena oportunidad para la parte comercial tanto en <i>El Impulso</i> como en Caracas”.	“Presidencia, realmente maneja lo que es la parte administrativa, están involucrados en todos los departamentos (...) tiene varios productos (...) tenemos la Fundación Juan Carmona pero a nivel cultural”.	“Muy familiar, se trabaja en grupo, somos como 26 (...) contando la parte de redacción (...) en Barquisimeto si sé que son un poco más cerrados, nosotros acá no”.	“Pienso que hubo una buena formación de padre a hijo porque continuó [muerte Juan Manuel] (...) el presidente que es el señor Carlos Eduardo y el arquitecto Juan Manuel”.	“Aquí hacen reuniones de junta directiva (...) las reglas uno las va cumpliendo (...) si tiene un instructivo, cómo se debe hacer (...) estamos en Caracas y a veces no manejamos información tan rápido como la pueden tener ellos”.



	Objetivo principal de El Impulso	Evolución como empresa	Relación empresa - empleados	Cómo enfrentan los cambios	Evolución de las estructuras
Juan Carmona Director de <i>El Impulso</i> (Familia)	“Informar, primero que nada lo que más hacemos es información, por supuesto aparte de tener material lectura y algo que siempre ha quedado en la familia que es formar (...)”	[evolución empresa] Eso es historia, eso te la podido haber dicho Luis Rodríguez de cuándo fue su fundación en Carora los pasos que ha dado y cada uno como toda empresa es visión de quien esté en el momento (...) venimos nosotros es ya empujando pues para adelante (...) ésta ha sido toda la vida una empresa familiar y todavía queremos seguirla manteniendo así	las discusiones de contrato colectivo, todo lo hacemos o Carlos o yo personalmente, sin intermediarios, sin abogados y sin nada, siempre el departamento de Recursos Humanos y nosotros, antes era inclusive yo solo (...) yo pasé 10 años, 12 años haciéndola yo solo con el sindicato (...) es totalmente personal, la relación sí te digo es totalmente familiar (...) el gobierno no se mete directamente contigo (...) se mete de la forma más indirecta que es reteniéndote pagos para comprar el papel (...)	[Dar la cara] indistintamente porque Carlos y yo somos los que estamos al frente (...) Carlos es la figura legal (...) aquí somos todos, yo soy el director, pero a fin de cuentas soy el gerente general de toda la empresa (...)	Ha ido cambiando mucho por lo que hemos ido cada vez más, como todas las grandes organizaciones, haciéndola cada vez más horizontal, originalmente estaba un director y después estaban tres grandes áreas que eran redacción, producción y administración, cada una fue abriéndose ya no son tres sino ya la administración se le pegó recursos humanos (...) está en paralelo ya es una dirección. Redacción ya hay varias redacciones, está la redacción de ediciones especiales, está la redacción Web (...) Centro de documentación, redacción general (...) y por otro lado operaciones también fue subdividida y operaciones se dividió en las partes operaciones, mantenimiento y demás y la parte de producción (...) también se independizó”.



	Objetivo principal de El Impulso	Evolución como empresa	Relación empresa - empleados	Cómo enfrentan los cambios	Evolución de las estructuras
Marina Meléndez Coordinadora del Centro Interno de Documentación <i>El Impulso</i> 19 años en la empresa	“Vende la verdad (...) la eficiencia, vende la claridad, lo fehaciente que es, lo transparente, vende su antigüedad también por qué no (...) su seriedad (...)”	Cuando yo comencé en <i>El Impulso</i> habían dos cuerpos, A y B y ahorita A, B, C, D y los fines de semana hasta F (...) ¿qué nos dice eso? Qué está creciendo más (...) y eso es fundamental e importante para una empresa (...) para una editorial (...) ¿qué nos refleja esto? Que hay más noticias o hay temas de interés a la colectividad hay varios target pues (...) los viernes (...) tenemos un periódico juvenil, el Bmás, que bueno a unos no les gusta (...) otros sí les gusta (...) todo es una sintonía jovial. Las revistas han sido importantes porque traen temas de interés, de hecho yo he visto personas (...) que las colecciona (...) Está como para todos los gustos (...)	Aquí funciona un sindicato (...) un sindicato de prensa (...) en los contratos colectivos hay las discusiones (...) siempre se llega a buen acuerdo (...) visita corporativa, visita guiada a los trabajadores (...)	[Dar la cara] indudablemente la familia Carmona (...) por supuesto sus directivos con el apoyo de los trabajadores (...) estamos en las buenas y en las malas (...) somos una familia (...) en el 2002 con esa recesión que hubo, no había papel, sacábamos dos cuerpos (...) fue una crisis para el periódico (...) la unión, el diálogo es muy importante dentro de la empresa y eso se ha mantenido independientemente de las cosas (...)	Hay un organigrama (...)”.



	Objetivo principal de El Impulso	Relación empresa - empleados	Cómo enfrentan los cambios
Violeta Villar Jefa de Información de <i>El Impulso</i> 17 años en la empresa	“(…) vendemos información, vendemos cultura, vendemos formación, vendemos algo que trasciende vamos a decir lo físico y es crear conciencia, es eso es educar y formar y es pensar en la generación del mañana (...) no vendemos algo tangible”.	“En lo personal me he sentido siempre muy identificada porque me he sentido parte de una familia (...) es una empresa familiar y al ser una empresa familiar te da precisamente esa familiaridad (...) eso hace que no te sientas un número sino que te sientas parte de un grupo (...) sí se ha perdido algo de la familiaridad de la 23 pero por lo mismo porque los espacios cambiaron y la ciudad cambió y todos cambiamos (...) yo creo que el país nos influye a todos y ese rollo de país pasa a las empresas”.	“El periódico sale como un todo porque obviamente tenemos que respaldar esa visión (...) salen también incluso los periodistas”.

	Objetivo principal de El Impulso	Evolución como empresa	Relación empresa - empleados	Cómo enfrentan los cambios
Luis Rodríguez Moreno Asesor externo de <i>El Impulso</i> (antiguo jefe de redacción) 44 años en la empresa	“Primero vendemos información (...) vendemos posiciones, vendemos sistemas defensivos contra el terror, contra el totalitarismo, contra todo medio que trate de callar (...) la voz de la gente. Todo lo vendemos”.	“Nosotros podemos considerarnos ahora mismo uno de los periódicos más modernos tecnológicamente hablando (...) nosotros tenemos tantos periodistas como tiene <i>El Nacional</i> ”.	“Para mí fue extraordinario (...) sí te pones a ver la mayoría de los empleados tienen muchos años aquí (...) ahora pudieran mejorar”.	“Al principio el cambio hacia la computarización, eso fue medio dramático. Primero porque el Colegio Nacional de Periodistas empezó a decir que ‘no, por qué iban a obligarlos a escribir en computadoras’”.



	Objetivo principal de El Impulso	Evolución como empresa	Relación empresa - empleados	Cómo enfrentan los cambios	Evolución de las estructuras
Gisela Carmona Gerente Producción y Mercadeo <i>El Impulso</i> (Familia)	“Información veraz (...) nosotros vamos dirigidos a un público que es tradicional del periódico, nosotros no vendemos novedades en el periódico, nosotros vendemos tradición en el periódico (...) estamos abriéndonos a los jóvenes, estamos abriéndonos a nuevos lectores (...) estamos en un proyecto de retomar el consumidor infantil que durante muchísimos años, más de veinte, tuvimos una publicación dedicada exclusivamente a los niños que es <i>el Barquito</i> (...) ¿a dónde queremos ir? A eso a rescatar a nuevos lectores, a que esos muchachitos aprendan a leer en	“La estructura propia te dice a dónde hemos ido y a dónde hemos llegado, hemos evolucionado en muy buen sentido, un periódico que circulaba mil ejemplares a que circulemos ochenta mil ejemplares un domingo con una revista encartada que hacemos nosotros mismos, no hay ningún otro periódico de la región que haga revistas por sí mismo, nosotros teníamos una maquinita linotipo y ahora tenemos tres prensas allá abajo, una <i>offset</i> y dos prensas planas (...) nosotros vamos hacia impresos comerciales también (...) vamos a poder imprimir requerimientos de nuestros clientes también “	“Hemos invertido muchísimo en el personal, en la capacitación del personal, en la mejora de la calidad del personal (...) se ha invertido mucho en la familia del personal, en los niños del personal, o sea, hemos ido en los últimos tiempos abriéndonos a la necesidad de que esta gente pasa un montón de tiempo aquí, esta gente nos ve como su familia y a cambio nosotros tenemos que darle a ellos lo mismo. Hemos crecido en la forma en que hemos venido celebrando todas las actividades que se refieren a la familia (...) se ha invertido mucho en eso, en la capacitación y en la calidad de vida que el	“El diarismo, el hecho de que tú saques un periódico todos los días y que nosotros tenemos un producto hoy y otro completamente diferente mañana (...) ese avatar, esa forma de trabajar te hace que tú te conviertas en un resolvidor de conflictos, problemas permanentes y te acostumbras a que aunque tú tengas diez minutos al día para resolver ese problema a lo mejor lo resuelves en cinco (...) hace que te acomodes mucho a los cambios, o sea, que sepas actuar en un momento de crisis. Eso fue una tremenda crisis [muerte Juan Manuel Carmona] porque además no estábamos	“Hay líneas de mando (...) de los jefes grandes, los dos Carmona hacia nosotros es muy vertical, ellos han aprendido que horizontal es mejor, pero entre gerentes sí nos reunimos mucho, nosotros sí compartimos mucho, a veces llevamos todos una misma posición a la siguiente reunión (...) actuamos mucho en bloque. Pero las empresas familiares son así las decisiones son verticales, después de que pasan la familia se extienden (...) toda empresa familiar funciona igual, la estructura te obliga a eso, ellos son los dueños (...) hay que concebirlo de esa manera que la última orden la dan ellos y sea o no sea así no hay forma de llevar la contraria



	<i>El Impulso</i> y volver con aquel sentido didáctico que es el plus que tú le tienes que dar a la gente (...) poder hacerle llegar literatura a la gente, contenidos importantes a la gente y ponerlos a su alcance porque no todo el mundo puede comprar un libro pero sí pueden comprar un libro de <i>El Nacional</i> (...) en eso andamos todos, tratando de recuperar ese sentido originario de un medio de comunicación social”.		empleado tiene en su identidad con la empresa (...) hay otra cosa, la Fundación Juan Carmona que es algo que es parte de la empresa y es una de las inversiones más grandes que estamos haciendo aporte social con la comunidad (...) la Fundación Juan Carmona tiene aparte de su actividad regular que es el acceso a la cultura gratuita para el público y tenemos una sala de exposición permanente (...) con calidad de exposiciones internacionales (...) aparte de eso, cada domingo en la otra sala que es la Sala Alternativa (...) hay actividad cultural gratuita (...) estuvimos preparados de estar en donde estamos”.	preparados para heredar la toma de decisiones (...) de repente hablamos entre todos más de lo que hablábamos antes porque antes nos daban instrucciones, ahora las tenemos que generar nosotros mismos (...) ¿cómo afrontamos los cambios? Bueno, como afrontamos el día a día y esta Venezuela que te decía a que nos tiene acostumbrados a que mañana no sabemos qué nos puede pasar, te mantiene en eso, estar resolviendo todo el tiempo y preparándote para que mañana cuando te den el golpe que se le ocurra, tú veas cómo es que vas a salir (...) tenemos planes A, B, C, D y F”.	(...) Ellos tienen divididos las responsabilidades, uno gobierna la parte administrativa y el otro toda la parte operativa y de redacción (...) a todos los gerentes creo, casi todos nos dan instrucciones ambos”.
--	---	--	--	---	--



	Objetivo principal de El Impulso	Evolución como empresa	Relación empresa - empleados	Cómo enfrentan los cambios	Evolución de las estructuras
Carlos E. Carmona Presidente C. A. El Impulso (Familia)	“La respuesta más fácil es eso: vendo noticias. La respuesta más compleja es vendo (...) Hay un slogan que nosotros sacamos cuando los cien años que fue ‘Permitámonos compartir la historia con usted’ (...) ese compartir la historia era compartir la cultura, compartir todo (...) lo que yo he escuchado de lo que los demás dicen de uno es que lo que El Impulso impone es formación y tradición”.	“Primero mantener vivo de alguna forma todo lo que tenga que ver con la parte de tradición, la parte cultura, la parte ligada a tu raigambre larense y la parte formativa porque algo que nos permitimos decir que estamos muy orgullosos de eso es que El Impulso no es patrocinador ni de noticias amarillistas, no es transporte de chismes banales, no es deformador de la sociedad, de alguna manera yo te puedo decir El Impulso no publica loterías por ejemplo (...) porque no comparte la idea de que en la formación familiar tenga que estar involucrado de alguna manera ese tipo de actividad (...) nuestro	“Esto se considera como una gran bodega donde hemos crecido (...) la tradición familiar nuestra ha sido paternalista (...) todos eran grandes empleados pero todos partían del punto de que primero estaba su empleado (...) la tradición (...) ha sido una gran familia. Anécdotas como que cuando cumplimos los cien años se pretendieron dar el botón de los diez años de los quince y de los veinte y de los 200 empleados que había al momento, 195 cumplían con la condición de más de diez años (...) y tú dices ¿por qué la gente se queda? (...) ¿cómo es posible que la gente promedio se quede más de 20 años en un mismo	“Hay veces que no están como tú dices planificados, pienso que la habilidad de papá en este caso fue muy inteligente al involucrarme desde muy temprana edad y ya él veía un sucesor natural porque estás involucrado en la dinámica del periódico (...) al presidente le toca dar la cara porque estatutariamente hablando el presidente es el responsable de enfrentar juicios, tomas de decisiones, etc. (...) en esta bodega familiar nos hemos apoyado siempre en la directiva que forma parte de los mismos familiares, nosotros, en esa directiva se discuten lineamientos, se discuten planes de	“Tratamos de que sea como una gran empresa. Ciertamente queremos que las responsabilidades, creemos y en ese sentido están orientadas hacia la perfección, estamos trabajando hace dos años en el ISO 9000 (...) que es la certificación de tus procesos y la perfección de tus procesos (...) eso es lo que hemos hecho en el periódico para tratar de ser más eficientes y más eficaces (...) El Impulso como ente viviente tiene muchos departamentos que tienen una responsabilidad casi autónoma”.



		estandarte es la seriedad (...) familiar totalmente”.	trabajo? Alguna razón habrá, sueldo no es definitivamente te lo digo porque no pagamos los mejores sueldos en el mercado creemos que tenemos un contrato colectivo razonable pero no pagamos los mejores sueldos (...) yo me lleno mucho la boca diciendo que yo conozco a mis empleados de nombre y apellido y conozco a sus hijos y conozco a sus esposas (...) porque el grado de familiaridad es horizontal, aquí no hay esa cuestión vertical”.	inversión, se discuten tomas de decisiones (...) el presidente está amarrado totalmente (...) a las directrices de la directiva y eso se ha manejado siempre así”.	
--	--	---	--	--	--



	Objetivo principal de El Impulso	Evolución como empresa	Relación empresa - empleados	Cómo enfrentan los cambios
Pacífico Sánchez Redactor, sección Política de <i>El Impulso</i> 37 años en la empresa	“Contribuir al desarrollo de la sociedad, a través de un producto de calidad que ofrece información objetiva y veraz, educación, cultura y entretenimiento. Se ha caracterizado por su credibilidad”.	“Significativamente. Comenzó como una empresa pequeña, que ha venido evolucionando y hoy la empresa de mayor presencia y relevancia en la Región Centrooccidental de Venezuela”.	“Se mantiene muy bien, porque rige un contrato colectivo que garantiza beneficios importantes a todos sus trabajadores”.	“Ha habido siempre una actitud modernista por parte de la empresa y, por supuesto, de sus empleados. Nunca han sido traumáticos los cambios que se han producido, desde el cambio del plomo a la impresión en frío”.

**Elemento básico: Valores**

	Filosofía	Logros	Competencia	Vida democrática
Marina Meléndez Coordinadora del Centro Interno de Documentación <i>El Impulso</i> 19 años en la empresa	“Seguirse manteniendo en el mercado, por supuesto (...), seguirse manteniendo en la línea. Su misión ha sido ser transparente, ser muy eficaz, muy claro y preciso en la información, veraz”.	“Mantenerse, todavía, en la actualidad, a pesar de todas esas cicatrices, porque han quedado como cicatrices, y han sido golpes, de repente en un momento fuerte, ¿verdad?(...) Pero eso también ha servido como de crecimiento, ha sido un crecimiento para la empresa, y fortalecimiento; fortalecer su lucha, su constancia(...) Mantenerse aún, a pesar de todas las vicisitudes que ha tenido durante el tiempo(...) La adquisición de tantas cosas nuevas(...) para satisfacer una necesidad, para satisfacer a ese lector asiduo de tantos años”.	“No hay competencia (risas). No, siempre hay competencia(...) siempre lo he dicho, uno nunca se debe dormir, vamos a decirlo así(...) la competitividad es terrible ahorita, (...) la parte publicitaria(...) tú tienes que estar al día, por eso el empeño del periódico(...) en cuanto mejoras, buscar calidad, innovar”.	“Oficio del comunicador social”.



	Filosofía	Logros	Competencia	Vida democrática	El comunicador social	Valores
Carlos Guillén Director de Operaciones <i>El Impulso</i> 22 años en la empresa	“Estuvimos hace como dos años redefiniéndola porque (...) no había una misión y una visión específicas. Por supuesto, la visión de <i>El Impulso</i> es un órgano informativo de la región (...) transmitiendo valores, todo lo que tenga que ver con la comunidad, para darle un apoyo y una ayuda. La misión está escrita, no me la sé de memoria (...) Y la visión es ser el periódico más importante de la región, que nos permita avanzar, que nos permita	“¡Uy, muchos! (...) El CTP, ése es un logro, han evolucionado mucho (...) hacemos ahora la revista <i>Gala</i> aquí. Importantes equipos que se han adquirido también, no estar dependiendo de otros (...) ésa es en la parte operativa. En la parte económica hay unos cuantos logros, a pesar de la presión que hemos tenido, pero por lo menos un logro importante de <i>El Impulso</i> es la solvencia económica existente en estos momentos, a	“Competencia se ha llamado siempre al diario <i>El Informador</i> y ahora al diario <i>La Prensa</i> (...) Esa competencia(...) tiene menos circulación que <i>El Impulso</i> , porque <i>El Impulso</i> , a pesar de los problemas(...) nosotros tenemos alrededor de quizás el 50% del mercado(...) [Tiraje] Actualmente, alrededor de los 40 mil en la semana y durante el fin de semana alrededor de los 60 mil (...), hay demasiada demanda los domingos. La competencia como tal, por lo menos <i>El Informador</i> ha hecho ciertas	“Uno de los pocos periódicos (...) independientes en ese aspecto, que no se ha subordinado para nada a lo que es el gobierno (...) Todo el tiempo <i>El Impulso</i> ha sido opositor, pero no opositor por ser opositor (...) crítico en el sentido de buscar que esos gobiernos hagan lo mejor posible por la comunidad, por Barquisimeto”.	“Al ser una empresa periodística, por supuesto(...) que los comunicadores sociales son una parte muy importante dentro de la vida de la organización, y sabes, sin ellos no existiría la noticia, no existiría nada de eso, porque ellos son los(...) que llevan la voz cantante”.	Honestidad: “Principalmente(...) no se debe estar tapando cosas, sino decir la verdad, adelante” Transparencia: “Muy involucrado con la honestidad, no decir verdades a medias, sino que la verdad es la verdad” RRSS: “La Responsabilidad social que tenemos con la comunidad de apoyarlos en todas sus necesidades y en todo lo que sea, el programa de ayuda, no solamente en la información, sino que <i>El Impulso</i> puede dar respaldazo (...) Justicia: “Dentro de todo lo que es la verdad, la transparencia y la honestidad, lo que se busca es hacer justicia, que todo



	lograr todos los objetivos, tanto de la comunidad como los nuestros (...) Los medios de comunicación tienen funciones como, primero educar, informar (...), entretiene; éstos son los objetivos principales y las políticas de <i>El Impulso</i>".	pesar de todo lo que hay atrás, pero se puede decir que <i>El Impulso</i> es una empresa sólida, y se conoce como tal en todas las partes del estado Lara y a través de Venezuela".	innovaciones, quizás haya tomado un poquito más de circulación por unos planes estratégicos, pero también la está peleando con el nuevo diario ese que se llama <i>La Prensa</i>(...) que es un informativo muy amarillista(...) Ese amarillismo no lo tenemos nosotros presente, a veces <i>El Informador</i> también lo tiene presente(...), tiende a veces a utilizar el amarillismo, aunque no voy a negar que no es todo el tiempo(...) <i>El Informador</i> debe ser alrededor de 25 mil y <i>La Prensa</i> alrededor de los 20 mil ejemplares".		sea equilibrado" Respeto: "El respeto por todas las personas y la comunidad en general. Si tienes compromiso, ese compromiso es ineludible y se cumple, a través de las operaciones y todo lo que hagamos aquí en el periódico por respeto a las personas, a nuestros lectores y a nuestros clientes". Autonomía: "Somos autónomos, ¡más que nunca ahorita! (...) Claro, hay que adaptarse a cosas (...) dictámenes del gobierno, leyes (...) Dentro de lo que se pueda, <i>El Impulso</i> toma sus propias decisiones (...) Respeto, honestidad, compromiso y el logro".
--	--	--	---	--	--



	Legado del fundador	Filosofía	Logros	Competencia
Gisela Carmona Gerente Producción y Mercadeo <i>El Impulso</i> (Familia)	“No, sin duda, en función de eso trabajamos, yo creo que siempre, independientemente de que vamos creciendo y creciendo(...), en principio es lo que siempre te digo, cuando veo que perdemos el norte, respiramos hondo y eso es lo que recordamos, o sea, el usuario final, para quién estamos trabajando. No, no para nosotros, ni para ganar plata, ni para que la empresa crezca, es para que el usuario final tenga un contenido, que es de lo que se trata un medio de comunicación”.	“Yo diría que el valor por los principios ciudadanos, yo creo que eso es lo que nos mueve a todos aquí. Primero, es lo que nos mueve para darle servicio al público, es lo que nos mueve como estructura y es lo que mueve a un medio de comunicación. Lo que está afuera como valor, como principio ciudadano, en todo sentido. La responsabilidad, la verdad, el valor de cómo convive un ciudadano con todo su entorno, ése es lo que <i>El Impulso</i> siempre tiene que tener como norte, que para eso estamos hechos, para llegar a ese ciudadano y para fortalecer todos sus principios, yo creo que básicamente eso es lo que (...) es mi visión de periódico y dentro de la familia, lo que yo he rescatado siempre. ¿Qué es lo que nosotros tenemos que hacer? Bueno, eso, formar un ciudadano ejemplar, con valores y principios y	“Estar aquí, yo creo que es un logro, 100 años después, eso indiscutiblemente(...) La sucesión familiar no es fácil y eso nos lo respeta muchísima gente, el hecho de que hayamos podido llevar una línea de sucesión y que siga siendo una empresa familiar, eso lo admira muchísima gente(...) La gente lo ve como una valor importante(...), con tropiezos, porque los hemos tenido fuertes y nos hemos caído, pero nos hemos sabido parar y seguir adelante y aquí vamos(...) El reconocimiento de la gente, yo creo que una de las cosas que yo sigo con mi romanticismo, como veo el medio(...) La gente cuando nos identifica, hay cosas que la gente ha tomado como propias en esta región: la Divina Pastora, los Cardenales de Lara y <i>El Impulso</i>, y en ese orden los nombran, o sea, nosotros estamos entre lo que la gente siente como propio(...) por eso es que a veces nos hemos descuidado con las campañas porque tenemos un logro hecho, que es que(...) la gente nos quiere más de lo que nosotros mismos realizamos y nos lo han demostrado en que bueno en que, el día que nos cerraron, aquí había una manifestación, que no lo podíamos creer, cosas que te	“Mi meta siempre es hacer un periódico mañana mejor que el de hoy(...) yo que nosotros compartimos un mercado, no creo que seamos competencia; ellos van dirigidos a un público diferente al nuestro, tienen contenidos diferentes al nuestro(...) Tenemos dos periódicos circulando actualmente con nosotros, <i>El Informador</i>, que es estándar, igual que nosotros y <i>La Prensa</i> que es tabloide(...) La verdad es que yo no los veo como competencia, yo sigo creyendo que compartimos el mercado, hay sectores donde inclusive nos solapamos, y hay otros sectores donde ellos están muy bien y nosotros muy bien en otros (...) Probablemente tengamos una competencia más fuerte con los anunciantes, pero a nivel de lectoría, yo creo que está muy definido quién es nuestro perfil y quién es el de ellos”.



		seguir en eso todo el tiempo, nosotros no deformamos mentes, las formamos. Eso es lo que queremos hacer, y eso es lo que debemos seguir haciendo”.	espantan y dices: ¡Qué responsabilidad! (...) La revista <i>Producto</i>, en su edición aniversario(...) hace cinco años, hizo un estudio de marca en el interior, y el recall de <i>El Impulso</i>, es el primero en medios de comunicación en la región centro-occidental(...) Eso es un logro, que nosotros hayamos penetrado el corazón de la gente por generaciones(...) y que la gente nos tenga como propios(...) Hay una respuesta muy inmediata cuando (...) la gente cree que nos equivocamos, la cantidad de llamadas que hacen a la redacción, a la central del periódico es impresionante (...) Es como si tú hubieras echado a perder su cosa, y nosotros lo entendemos así (...), que la gente lo ve como suyo y eso lo agradecemos profundamente. Eso es un logro, haber penetrado en la familia (...) larense, que la gente nos quiera de verdad, verdad; y que nos vea como un portador de principios, valores, eso es importante”.	
--	--	---	--	--



	Filosofía	Logros	Competencia	Vida democrática	El comunicador social	Valores
Carlos E. Carmona Presidente C. A. El Impulso (Familia)	“Seguir transmitiendo la parte de cultura, y seguir transmitiendo (...) valores, es lo que creemos que es nuestra visión. Porque, aquí hemos discutido, por ejemplo, la Ley del Ejercicio del Periodismo (...) porque hay un apartado que tiene la información veraz, la palabra información veraz, es como decir algo repetido, porque toda información, evidentemente, debe ser veraz. Pero, ¿qué es veraz para ti?, ¿qué es veraz para mi? (...) Ser veraz es simplemente	“La aceptación del público, si tú no hubieras sido lo suficientemente heterogéneo, porque el periódico tiene una magia particular, que es que: yo trato de pensar por ti, suena feo esa parte, pero yo trato de resumir la mayor cantidad de noticias que creo que son de un interés colectivo general(...), darle jerarquía a ese resumen, porque ese resumen va a representar un valor para ti, mientras más válido sea, más verídico sea, más interesante sea, tú me vas a comprar con más gusto porque yo te estoy satisfaciendo una necesidad y tú estás consciente que estás informada, dentro	“Directamente <i>El Informador</i> y el periódico llamado <i>La Prensa</i>(...) existió hasta hace un par de meses atrás y no sé si volverá a salir el periódico <i>Lara Hoy</i>, o <i>El Diario de Lara</i> se llamaba(...) Esa competencia pues existe, funciona, se lee, precisamente tiene sus diferencias y sus tendencias(...) [Tienen] otro tipo de valores, <i>El Informador</i> particularmente (...) mueven mucho más (...) el público de menos recursos y se mueven más hacia esa función, más emocional (...) la esperanza y es	“Puntal absoluto, fuimos fundadores de la Sociedad Interamericana de Prensa, fundadores del Bloque de Prensa, en esa constante defensa por querer decir lo que tengamos que decir, cuando lo queramos decir (...) Para nosotros eso es así como el agua, el aire de todos los días, consideramos que nuestro aporte ha sido (...) incuantificable de todo punto de vista, de lo que luchamos todos los días y de lo que queremos defender”.	“Hoy en día, integral(...) Hay una limitante que la ley de ejercicio del periodista, que limita mucho la actividad periodística la comunicación per se, dejando por fuera a otros profesionales, que si bien no se dedicaron a la parte de comunicación en sí son grandes conocedores de sus áreas y eventualmente son grandes transmisores de información de la cultura, del conocimiento de su área(...) Yo veo al comunicador hoy en día mucho más amplio, tiene que ser una	“Es muy duro hablar de uno mismo, porque nunca nadie dice tantas mentiras sino cuando habla de sí mismo. Los valores que yo he escuchado que la gente busca en <i>El Impulso</i> son la identidad, la honestidad, la información de esa que todos queremos para nuestros hijos, que es una información recta, donde (...) se mantenga por encima de todo la honestidad, la veracidad (...) Creo que se transmite mucho, en principio los valores fundamentales de la familia”.



	creer, sin hipocresías en lo que tú estás diciendo y lo que estás haciendo y lo que estás transmitiendo va acorde a tus ideas y a tus principios. Eso es lo que creemos que estamos haciendo, creemos que somos veraces con nosotros, pero tú no puedes etiquetar nunca ninguna información como veraz o no”.	de lo que tú consideras que debes estar informada(...) El solo hecho de que me sigan comprando me permite a mí suponer que no estoy por lo menos desorientado o que no estoy lejos de la realidad que la gente busca”.	la parte del manejo de juegos de envite y azar, se mueve más hacia la noticia más amarillista (...) Nosotros tenemos como normativa, no está escrito, pero tenemos una norma de que yo no puedo publicar fotos de hecho de sangre donde aparezca una persona despescuezada”.		persona con cultura general, tiene que haber pasado por la universidad, pero tiene que manejar también elementos tecnológicos, no es concebible hoy en día un comunicador social que no maneje internet(...) Tiene que ser un tipo integral, una persona ligada a la tecnología”.	
--	--	---	---	--	--	--



	Competencia	Vida democrática	El comunicador social	Valores
Violeta Villar Jefa de Información de <i>El Impulso</i> 17 años en la empresa	“Hoy día son todos los medios, es decir, no puedes hablar no que es <i>El Informador</i>, no que es <i>La Prensa</i>. Hoy día la competencia es la inmediatez, es Internet, es el hecho de que a las 10 de la noche todo el país sabe que fue lo que ocurrió ese día. Entonces, ¿cuál es el reto?, más que la competencia, el reto es (...) decir lo mismo y hacerlo diferente; entonces, hay días cuando tú debes enfocar, pedir una investigación, y buscar otros elementos, porque yo lo que a veces siento que, los periodistas y los medios en general, estamos cayendo como en la maraña de tenerlo todo como lo tienen los demás. Entonces, cuál es la idea del juego, cómo tener algo diferente o cómo estando allí yo lo digo distinto. Siempre se lo digo a los muchachos, no pregunten lo que todo el mundo va a preguntar, trata de preguntar lo que los demás no preguntarían y así se hace la diferencia entre la misma noticia (...) La verdadera lucha de los medios hoy en día no es quien compite conmigo, aquí compite todo el mundo: Internet, Globovisión, CNN”.	“Bueno, realmente siempre ha sido un periódico muy activo, y lo sabemos por la presencia permanente de <i>El Impulso</i> en las asambleas de la ciudad, la presencia en los bloques de prensa, las declaraciones, sobre todo porque el doctor era muy contundente (...) <i>El Impulso</i> sigue allí, porque nosotros no hemos bajado nuestra guardia, porque <i>El Impulso</i> no es un medio que se arrodille ni por una pauta publicitaria, ni que se arrodille por ninguna preventa, sencillamente está consustanciado con lo que es la libertad de expresión”.	“Es el centro es el corazón es el corazón y yo creo que todo el mundo quien no esté convencido tiene que estarlo si bien es cierto el periódico, porque a veces se cree que el periodista es un vivo, no sino que el periodista es que tiene que trajinar con el día a día y realmente es eso, es el núcleo es el centro y es la, claro de repente esto te lo podrían decir mejor cómo nos ven de afuera a lo mejor la gente tiene otra visión, pero para nosotros que somos redacción somos corazón y es lo que hace que esta máquina, de que nos habla, claro sin desconocer los demás porque obviamente yo puedo sacar la mejor noticia pero si la persona que está en rotativa no lo hizo bien o si el que vendió la publicidad no lo hizo, somos un equipo, es decir somos el corazón que producimos la noticia pero tampoco como corazón nos podemos olvidar que están las arterias, las venas y todo lo demás y no funcionamos si no están ellos”.	“Claro, me puede decir tres valores que identifique usted con <i>El Impulso</i>, tres valores eh si ó sea, usted piensa en <i>El Impulso</i> y que valores le vienen a la cabeza, permanencia, solidaridad y democracia”.



	Filosofía	Logros	Competencia	Vida democrática	El comunicador social	Valores
Nelly Mendoza Asistente contable de <i>El Impulso</i> 41 años en la empresa	“Los Carmona aspiran (...) que esto sea en pro de la empresa (...) y (...) si hemos llegado hasta donde hemos llegado, yo creo que si hay mucho más, que puedan llegar mucho más (...) lograr hacer en años así como ha mejorado todo esto, como hemos tenido esta empresa”.	“La sede nueva, por supuesto, ha sido un logro de verdad grandísimo y todo lo que ha hecho la empresa (...) como patrimonio del estado, (...) mejorar la información, aumentar sus ediciones, eso me parece que ha sido un logro de verdad y no me extraña que en un futuro el periódico conste de más cuerpos, de más revistas (...) la gente se interesa también por lo de cultural en el sentido de la fundación”.	“La directa es un periódico claro (...) por ejemplo, <i>El Universal</i> (...) La única diferencia es que aquel está (...) en la capital del país (...) sin embargo, <i>El Impulso</i> es (...) tan conocido como <i>El Universal</i> (...) y con los periódicos regionales, que son de la misma área, (...) <i>El Impulso</i> se los lleva a todos (...) <i>El Impulso</i> es el más importante del estado Lara”.	“Actualmente yo creo que el gobierno oficial no está de acuerdo (...) Creo que hubo una muy buena relación con el gobierno cuando estuvo el doctor Rafael Caldera, tuvo una buena relación y cuando estuvo el doctor Luis Herrera Campins (...) Con la libertad de expresión yo ahora es que en este gobierno he visto, claro pero aquí interno en este periódico, defiende la libertad que podría”.	“Se nota que se le da importancia al comunicador social, que es parte (...) fundamental (...) Ellos tienen su buen trato de parte de la empresa”.	“La honestidad de verdad que es uno de esos valores y (...) la veracidad es el más importante creo, (...) la justicia también”.



	Filosofía	Logros	Competencia	Vida democrática	El comunicador social	Valores
Luis Rodríguez Moreno Asesor externo de <i>El Impulso</i> (antiguo jefe de redacción) 44 años en la empresa	“Nosotros somos un periódico de intereses generales, yo creo que eso es el punto básico. Como periódico nuestra misión es informar (...) a la gente lo que está pasando, por encima de cualquier otra cosa”.	“Haberse ganado (...) la confianza de la región”.	“Yo creo que la gran competencia de <i>El Impulso</i> es el mismo Impulso (...) porque en la medida que nosotros superemos problemas (...) nosotros vamos a ser el mejor periódico, no solamente de Lara, sino también del país (...) Nosotros podemos apoyarnos en los errores de alguien, y podemos lamentarnos por los aciertos de otras personas”.	“Defensa a ultranza de la libertad de expresión”.	“Son los periodistas los que hacen el periódico (...) si los periodistas que hacen el periódico no están en alta concordancia con la política editorial del medio (...) estamos hablando de un barco hundido, no tiene ningún sentido”.	“Los jóvenes de ahora, me pareció que (...) a esas personas les falta mucha vocación para ser periodistas. Es decir, son periodistas porque salen de la universidad y tienen un título, pero cuando tú vas al fondo del asunto, del problema, te das cuenta que no lo es. Eso es un título (...) El periodismo no es una profesión, es un oficio”.



	Filosofía	Logros	Competencia	Vida democrática	Valores
Domingo Piña Coordinador de Prensa nocturno de <i>El Impulso</i> 31 años en la empresa	“Seguir adelante (...) eso es precisamente lo que nosotros mantenemos en pie (...) contra viento y marea”.	“Mantenerse en pie, en grande y por supuesto mantener esa gran familia de trabajadores que todavía queda”.	“Competencia, la hay (...) Pero, nunca le van a llegar (...) Hay tres criterios: uno crear una organización, otro (...) buscar la cuestión de producción y el otro querer superar a quien está adelante (...) Sin darse cuenta entran a una competencia como tal, pero muy lejos”.	“Como usted misma lo acaba de decir, la palabra democráticamente, ampliamente. Ahora, aquéllos que no quieren aceptar que vivimos en un país muy democrático, están bastante errados”.	Lara, identificación, Lara. Región Lara, sus personajes (...) <i>El Impulso</i> es amplio, es decir, ha cruzado fronteras (...) Justicia: “si la hay, muy significativa Honestidad: “también la hay, porque sino no estaríamos aquí. Digo justicia porque hemos visto muchas anécdotas en la empresa (...) Y cuando yo digo precisamente <i>El Impulso</i> , me vinculo a la directiva, son carismáticos, conscientes de la situación hacia realidades que están latentes, tanto internamente como por fuera. <i>El Impulso</i> ha llamado muchísimo a la colectividad lareense a participar en su desarrollo internamente, y así dar sus ideales hacia la comunidad” [Veracidad, respeto, autonomía] “ <i>El Impulso</i> ha pasado por más de 100 años y en todo ese tiempo, ha tenido todas esas vivencias, que de una forma u otra forma ha compartido con la comunidad, con empresas con instituciones y vamos a decir, a nivel nacional”.



	Filosofía	Logros	Competencia	Vida democrática	El comunicador social	Valores
Mónica Hernández Ejecutiva de ventas de <i>El Impulso</i> (Caracas) 14 años en la empresa y Carmen Amelia Lanz Jefa Departamento de Ventas de <i>El Impulso</i> (Caracas) 24 años en la empresa	“La misión es ser un periódico totalmente claro, informar, llegar a todo tipo de público (...) y la misión ser siempre el mejor”.	“Ha llegado siempre a su público, las personas que realmente confían en <i>El Impulso</i> , ha ido como creciendo. Es un periódico que en Barquisimeto se ve que (...) lo quieren, que han confiando siempre ciegamente en el diario <i>El Impulso</i> , se ha mantenido (...) De hecho, hay barquisimetanos que viven aquí [Caracas] y (...) siempre buscan <i>El Impulso</i> ”.	“Para nosotros, <i>El Informador</i> , no es competencia, porque <i>El Impulso</i> (...) siempre ha tenido unos productos excelentes, tanto las revistas como el diario como tal”.	“Se mantienen igual, no se doblegan (...) a lo que diga el presidente actual (...) <i>El Impulso</i> saca la verdad, o sea, aquí sí pasan cosas, aquí sí hay inseguridad, aquí hay de todo un poquito y cada día vamos peor”.	“Le dan importancia, porque <i>El Impulso</i> cose demasiada información, yo creo que sí le dan (...) Cada quien tiene su puesto”.	Honestidad: “para que pueda ser certera la información que da <i>El Impulso</i> a sus lectores” RRSS: “aquí se han colocado algunas publicaciones sobre la ayuda con los niños con cáncer, invidentes. Sí, sí se ha ayudado, se han hecho avisos acá de RRSS” Solidaridad: “sí, somos un grupo unido” Respeto: “sí, si existe, de un lado y del otro” Autonomía: “sí la hay (...) de repente no de forma completa, pero sí existe, porque siempre hay una consulta antes de un determinado caso”.



	Legado	Filosofía	Logros	Competencia	Vida Democrática	El Comunicador Social	Valores
Juan Carmona Director de <i>El Impulso</i> (Familia)	“La forma del trabajo, eso te lo dice mucho (...) el promedio de años que tienen los empleados, cuando tienes mucha estabilidad eso tiene algo que te puede decir de la empresa, la empresa tiene una forma de trabajo muy particular (...) hay gente que tiene 30 años, 25 años y casi ésta es su casa pues (...) La parte de formar (...) me ha gustado saber que (...) dicen que <i>El Impulso</i> enseñó a leer un pueblo, a Carora, una ciudad. Hemos tratado de mantener esa idea de formar también, entonces es un legado que nos ha dado también los principios; no nos vendemos así fácilmente, o sea, podríamos haber estado durante todos estos años inclinándonos con el gobierno y siempre hemos sido,	“La visión, ser el mejor periódico de Venezuela, nos falta mucho todavía para eso, porque tenemos que pelear con mucha gente. Y la misión, seguir siendo un periódico de calidad, formativo”.	“Las creaciones de días feriados, por reconocimiento de Jacinto Lara (...) Todas las cosas que logró Papá Juan, o sea, mi abuelo, la parte legal, en la parte para la mujer (...) Hemos hecho campañas de todo tipo”.	“No siempre es competencia (...) tenemos puntos de encuentro. Si te pones a ver, es mi visión, o sea, <i>El Informador</i> , evidentemente es el segundo periódico de Lara o de Barquisimeto, el target de ellos tiene una pequeña variante con nosotros y el contenido, la forma de presentar la información varía un poco, no somos exactamente, pero tenemos un espacio común (...) Nosotros somos más A, B, C, ellos son más B, C, D (...) Pero, si hay punto de convergencia	“Mantenemos un editorial (...) semanal, siempre defendiendo los principios de la democracia; y ha sido siempre”.	“Te voy a decir una palabra muy extraña, para mí el comunicador es un traductor, o sea, (...) de una manera es puente y traductor, porque te trae la noticia para difundirla, por una parte, y traductor porque es el que de alguna manera te hace entendible los problemas (...) El periodista tiene esa habilidad y tiene esa función, de convertir algo al castellano (...) Para mí son esas dos funciones	“Constancia, principios, justicia”.



	indistintamente de quién está, el de oposición”.			(...) y si somos, en cierta forma, competencia (...) Yo puedo sacar sucesos, pero ellos sacan sucesos más amarillistas, más la sangre”.		importantes del comunicador social”.	
--	--	--	--	--	--	---	--

	Legado	Filosofía	Logros	Competencia
Jesús Ramsbott Diagramador de <i>El Impulso</i> 25 años en la empresa	“El legado cultural, claro, todos esos valores que él le transmitió a sus hijos a sus otros descendentes, hasta hoy (...) Honestos, han hablado por la verdad”	“Ser los primeros, ésa es la filosofía (...) querer ser siempre lo mejor (...) Todos los días, nosotros vemos el periódico y lo criticamos, allá dentro del departamento, nos volvemos críticos de nuestro mismo trabajo. Nosotros aquí (...) le damos igual de importancia tanto a un avisito pequeñito como a un aviso grande de una página, porque de eso vive el periódico (...)”	“105 años que tiene, éste es un logro bastante grande, ninguna empresa los tiene, creo que ninguna lo tiene (...) Para que una persona, indiferentemente lleve mucho tiempo aquí en el periódico (...), le gusta lo que se está haciendo y lo que se logra (...) En cuanto a los logros, mira la estructura que tiene, el edificio(...) Eso es un logro, el prestigio, la posición que tiene”	<i>El Informador (...)</i>



Elemento básico: Signos y Símbolos

	Imagen		Elementos de identidad		Elementos culturales	Celebraciones	Anécdota
	Logotipo	Color	Kiko	Empleados			
Gisela Carmona Gerente Producción y Mercadeo <i>El Impulso</i> (Familia)	“El original es un amanecer (...) el despertar a la literatura, a las letras (...) después vinieron las tipografías y la evolución de las tipografías hasta que salió el biplano, el monomotor, después vino el DC-10 (...) después vino el Apolo porque era como que estábamos volando con la tecnología y estábamos montados en la tecnología y volando hacia allá, más allá de la tecnología (...) este logotipo que era el Challenger ya cuando íbamos a cumplir los cien años, que fue cuando se hizo este cambio, que	“Azul. Ése es el color originario del periódico, no te sé decir por qué, lo heredamos. El periódico en todo el asunto de imagen corporativa era azul (...) ¿qué pasa con el azul? Bueno que la mayoría de los periódicos tienen el azul, pero nosotros lo tenemos primero porque nosotros más viejos (...) ¿qué pasa? que tampoco me quería confundir en la calle con la gente entonces mi presencia en	“Tenemos un montón de cosas pero todas con el logo, al final el resumen es el logo, hay otro elemento que es Kiko (...) un muñequito que se llama Kiko por Federico (...) es un niño que está en todas, es un niño informado (...) ¿en dónde está presente Kiko? Por ejemplo, cada vez que el periódico tiene que hacer una labor didáctica profunda inclusive de nivel	“Lo usa todo el mundo, los gerentes no (...) el uniforme sí se los dan a todos (...) las cintas se las damos, las chaquetas son compradas, las chaquetas son parte del material POP igual que las gorras (...) y la gente las compró todas (...) cuando yo voy a los cursos con mi área nosotros vamos uniformados (...) el sentido de pertenencia por la marca que tiene mi gente es muy	¿Nosotros qué tenemos? A Don Federico y a Papa Juan (...) su imagen inclusive cuando la gente evoca algo siempre a evoca a Don Federico y su espíritu (...) y a Papa Juan y su lucha por haber estado en esa época con un medio y con dos ediciones simultáneas, yo creo que eso es lo que nos lleva y nos vuelve a quiénes somos y de dónde venimos a todos a familiares y	“El día de la mujer se celebra una semana entera de conferencias de autoestima (...) de maquillaje, te dan masajes, toda clase de actividades dirigidas a la mujer específicamente (...) hay unos juegos inter departamentales que se celebran durante la semana de la seguridad que es un evento que hace Desarrollo Humano que se dan cursos para reforzar la seguridad industrial (...) en Navidad se les hace una fiesta importante a los niños, el día del periodista que	“Nos cerró el SENIAT un día y yo dije no podemos quedarnos sin periódico, porque me va a quedar ese hueco, otra vez en el archivo y yo me muero con esos huecos en el archivo, no me gustan, porque hemos tenido otros, también por represión (...) Salí corriendo para la casa, llame para <i>El Carabobeño</i> claro, no nos dejaron entrar a



fue en 2004, podría ser la evolución del Challenger y en qué podríamos estar más adelante en la tecnología que los demás, más lejos porque éstos fueron íconos de evolución de la humanidad (...) como íbamos evolucionando de rápido yo dije que cualquier cosa que pongamos en dos años teníamos que cambiarlo porque es que tecnológicamente va mucho más rápido de lo que iba antes. Entonces dije dejémonos de ese icono, deslastrémonos de eso y quedémonos con el logotipo limpio en un momento lo tuvimos y bueno la idea la	los kioscos por ejemplo es negro (...) con blanco (...)yo te fijo en la memoria lo que yo letras en el periódico son negras] porque la gente me va a decir ¿por qué azul) [letras en el periódico son negras] porque la gente me va a decir ¿por qué azul? Si es que este logotipo no es azul, entonces dije mi presencia en la calle la voy a mantener como mi presencia en la calle todos los días (...) mi imagen corporativa es toda azul excepto	informativo, Kiko aparece a dar esa información y Kiko se viste según las circunstancias (...) no siempre está en infantil Kiko es un niño muy sabido (...) ése es el otro elemento que usamos cuando queremos decir algo en nombre nuestro (...) usamos el logotipo en muchas formas (...) el vitral lo arrancamos en el centenario justamente (...)	alto en comparación al resto de la empresa porque yo tengo un sentido muy alto de pertenencia por la empresa (...) ¿en qué uso mi marca? En eso que la gente tenga más identidad con nosotros, no sólo nosotros, la gente afuera inclusive (...) [en PB] ahí va a haber una boutique con todas las cositas”.	no familiares, o sea el cariño y el respeto que la gente tiene por los Carmona es importante también, por los viejos”.	es una celebración importante, el día del padre y el día de la madre (...) le hemos puesto empeño porque eso de mejorar la calidad de vida de nuestros trabajadores en eso también influye (...) el día de la mujer (...) era casi un saludo a la bandera, hemos ido evolucionando (...) ahora el día de la madre le estamos regalando un día de spa, antes les regalábamos una flor (...) y la gente lo reconoce (...)”.	sacar nada (...) era la razón de la sinrazón (...) yo tenía unos CDs en la casa de material X (...) e hice un periódico de cuatro páginas que está aquí en el archivo (...), hicimos 20 mil ejemplares, no circulamos como siempre (...) mientras Juan Manuel corría de una emisora a otra, allá en Caracas, para denunciar que nos habían cerrado, Ocantó escribía
---	--	--	---	---	--	--



	compraron y ahí estamos (...) el periódico lo acabamos de rediseñar, lo rediseñé el 5 de mayo totalmente, gráficamente (...) la gente lo ha visto tanto que no se dan cuenta que no está”.	cuando tiene que ver con el periódico. [Colores de las oficinas] en función entiendo que de la armonía visual (...) se rediseñó [ascensores de carga] en función de la actividad del piso (...)”.					una editorial para que Juan Manuel se la aprobara y yo la pudiera publicar (...) Lo único que estaba enfocado era la editorial y lo demás decía censurado, censurado, censurado”.
--	--	---	--	--	--	--	---



	Imagen		Elementos de identidad		Elementos culturales	Celebraciones	El Impulso y su entorno	Anécdota
	Logotipo	Color	Otros elementos	Uniformes				
Carlos Guillén Director de Operaciones de <i>El Impulso</i> 22 años en la empresa	El primer logo era con una avioneta (...) primero <i>El Impulso</i> porque es un impulso es un avance la avioneta (...) en esa época se veía como lo más avanzado que había (...) a medida que fue avanzando <i>El Impulso</i> tuvo El Apolo, tuvo El Columbia (...) el cambio significaba el cambio, el avance, las nuevas eras que iban surgiendo y	“Dentro de la teoría de colores, el azul tiene un significado es como sobriedad (...) pero dentro de la línea del periódico que siempre fue blanco y negro nosotros evolucionamos hacia la parte de color (...) pero <i>El Impulso</i> sigue siendo un periódico que es sobrio (...) se utiliza un azul oscuro”.	“A través del logotipo, no hay otra cosa”.	“Se normatizó el uso del uniforme (...) se utiliza toda la semana, a veces los viernes hay flexibilidad (...) es necesario que usen regularmente su uniforme del trabajo”.	“El vitral es una cosa importantísima, la Fundación aquí eso llama la atención demasiado, o sea ustedes no tienen idea la demanda que tiene por ejemplo un acto que hay en la Fundación, eso la gente se pelea por entrar allá abajo (...) el vitral es una cosa que llama la atención, apenas uno entra al periódico lo primero que ve es el vitral, una cosa extraordinaria”.	“Se celebra en un área común los cumpleaños del mes (...) el día del periodista se celebra, el día del artes gráficos también”.	El estado Lara (...) está lleno de tradición, la gente es muy tradicional y muy arraigada (...) la gente tiene desde 1904 oyendo <i>El Impulso</i> (...) la gente es muy expresiva y está todo el tiempo (...) ‘Naguará en <i>El Impulso</i> salió que tal cosa’”.	“Aquí había una cámara (...) de esas cámaras que hacían los negativos (...) una cosa gigantesca, creo que fue a Luis Matéu (...) le dijeron que le iban a tomar una foto carné (...) primero lo montaron en un taburete grandísimo y después la cámara tenía unas luces (...) entonces esas luces se las pegaron y cuando me van a bajar de aquí”



	Imagen		Celebraciones	El Impulso y los barquisimetanos	Anécdota
	Logotipo	Colores			
Carlos Carmona Presidente C.A El Impulso (Familia)	“Mi bisabuelo cuando creó esta broma él veía mucho para arriba y le gustaba el cielo (...) hay un dicho de Leo Burnett que decía (...) había que siempre aspirar a alcanzar las estrellas. El bisabuelo también le gustaba mucho la parte aeroespacial, entonces veía para arriba y le gustaba el cielo total que el primer logotipo que tuvimos nosotros fue un globo, un aerostato, después hubo un zeppelin, después hubo un Ícaro, después hubo DC-3, después hubo un (...) DC-9, fuimos cambiando y fuimos evolucionando impulsándonos para llegar allá arriba, después hubo una cápsula Apolo 8 y el último fue este Challenger que estuvo a través de diez años, pero cuando cumplimos los 95 años decidimos que teníamos en algún	El color azul, azul plomo, azul emplomado, no se si eso existe o no existe, fue uno tradicionalmente, no porque alguien lo impusiera, sino porque ese fue el que fue tomando más fortaleza y nos identifico más... Dentro de la fortaleza que podemos tener como empresa muy sólida y muy poco cambiante, hay que evolucionar un poco, porque la juventud está buscando hoy en día un poquito más de variedad. El lector joven, no soy muy atractivo en este momento por ser considerado una empresa demasiado tradicional, el joven quiere un	“Hay muchas formas de celebración porque están los nacimientos de los hijos tienen una serie de prebendas por contrato colectivo, las graduaciones tienen prebendas también que ya no son por contrato pero tienen la publicación de la fiesta, la publicación del acto (...) los matrimonios cuando son entre empleados se le dan una serie de facilidades y prebendas también por contratación colectiva (...) a los cumpleaños del mes se le dan entradas gratis para el cine se le da un cotillón de algunos regalitos. Trimestralmente hay una evaluación donde los mismos empleados evalúan a sus compañeros de trabajo y a sus jefes, de esta evaluación salen los premios a los trabajadores del trimestre, de esas evaluaciones	El joven, se siente desatendido. El viejo, quiere decir edad media, edad adulta, se siente cómodo, por los artículos de opinión. El joven no lee artículos de opinión, el viejo lee mucho artículo de opinión. El joven quiere noticias, quiere tips, quiere tendencias modernas; el viejo lo que quiere es saber la parte de la economía, como le afecta a sus bancos, su dinero, su hacienda. El joven (...) no tiene hacienda todavía, lo que quiere es algo más caliente, qué hay esta noche, cual es la rumba. Yo no puedo englobar esto en	“El Impulso ha tenido a lo largo de la historia diversos problemas, unos económicos, otros políticos (...) Normalmente este tipo de situación te acarrea llevarte por delante o tener que acudir a una instancia presidencial o que te enfrentaras a un presidente como normalmente lo hicimos y lo seguiremos haciendo, por situaciones contrastantes. Recuerdo que en la época de Luis Herrera se implementó el primer control de cambio y luchamos contra Luis Herrera formalmente; por eso, en la época de Caldera, se eliminó ciertas



	momento, porque todo el mundo preguntaba qué tiene que ver ese avioncito dentro del logotipo y en cierta forma eran figuras comerciales (...) entonces decidimos que lo correcto era no estar ligados a ninguna imagen aeroespacial de éstas sino mantenernos impulsado, viendo hacia arriba pero sin ningún logotipo y a partir de los cien años se eliminó".	poquito algo más de algo que vaya más allá".	trimestrales salen los premios del trabajador anual, donde tú si ganaste varias evaluaciones durante el año pasas a formar parte de los posibles candidatos para que te den el premio anual y si la directiva o un cónclave decide quiénes son los que se llevan esos premios anuales que llevan un aporte en metálico y llevan un aporte en prebendas: en restaurantes o pasajes de avión".	un solo periódico, tendría que hacer dos periódicos".	cosas y se implementó otra, y si bien tuvimos una amistad personal (...) hubo problemas gravísimos (...) con cada uno de los presidentes".
	Logotipo	Otro elemento de identidad	Anécdota		
Luis Rodríguez Moreno Asesor externo de <i>El Impulso</i> (antiguo jefe de redacción) 44 años en la empresa	"Yo creo que es histórico (...) un avioncito que era un símbolo de progreso".	"Creo que el avioncito".	"Yo les decía: yo no tengo aquí mujeres periodistas ni hombres periodistas, yo tengo reporteros, sin sexo, así que ustedes tienen que estar preparados para todo(...) Un día me llama por teléfono un comisario de la policía, que era amigo mío, y me dice: 'acaban de asesinar dos mujeres, en un sitio'; veo a mi alrededor y ninguno de los hombres estaba, a mi alrededor había puras mujeres y dije ¡ay Dios, voy a tener que ir yo!... Son las ocho de la noche, tengo 6 ó 7 páginas abiertas del periódico (...) no tengo de otra y la llamo: 'mira, ven acá, pasó esto, pasó esto, vas a preguntar por el comisario, hablas con él, vas a entrar, él mismo te va a permitir entrar al sitio de los acontecimientos. Vete con un fotógrafo ahí'. El sitio era una casa de citas (...) Me llama el comisario: '¿por qué mandaste a una mujer?'(...) Cuando entra dentro del local, todos los que estaban dentro del local, clientes, no podían salir ni entrar (...) Cuando ella entra al local, lo primero que ve, parado al lado de una mesa, es al esposo (...) Total que terminó e ignoró al esposo y como a las 10, entra el fotógrafo primero, yo veo que ella pasa (...) le preguntó [al fotógrafo] ¿qué pasó? Y él dice: '¡Ay Dios! Adivina quién estaba ahí en el burdel, el esposo' Y yo: ¿qué? ¡No lo puedo creer! ¿Y lo vio? - ¡Claro que lo vio!".		



	Imagen		Elementos de Identidad	Celebraciones	El Impulso y los barquisimetanos	Anécdota
	Logotipo	Color	Uniformes			
Marina Meléndez Coordinadora del Centro Interno de Documentación <i>El Impulso</i> 19 años en la empresa	“Ahí habla de la evolución (...) al principio era muy artístico (...) cuando ya se implementó (...) los aviones es la tecnología, es hacia dónde vamos, recuerda que se llama Impulso, impulsar (...) decidieron aterrizar al final (...) van a ver el grosor es distinto, es como más serio”.	“Yo creo que es el color corporativo, el azul”	“Yo me lo pongo porque siento que es, no sé, representativo, además que le hacemos publicidad a <i>El Impulso</i>. Si la empresa nos los dota es bueno llevarlos pues (...) yo más que todo en las visitas, es como una identificación, la identidad de la empresa como tal (...) si es obligatorio, a veces no lo llevan por ejemplo hay jefes que no lo llevan (...) no ellos, no lo tienen [periodistas]”.	“Nosotros tenemos (...) la premiación, nosotros tenemos evaluación, trimestral se hace una evaluación y semestral se condecora este premio (...) La identificación que tu tienes en la empresa, el valor que tiene la empresa, como trabajador como te sientes, trabajando en equipo, con los compañeros (...) Los trabajadores evalúan a su supervisor y ellos se evalúan entre ellos y ellos se autoevalúan (...) [Empleado del año] “Nosotros como	“Hay personas que me ven la camisa, estoy en la calle caminando (...) me dicen ‘ay qué bueno <i>El Impulso</i>’ (...) así como el obelisco es un ícono, <i>El Impulso</i> es un ícono (...) es como la identificación del pueblo (...) o del estado Lara (...) la gente se siente muy respaldada por <i>El Impulso</i>, muy solidarios con <i>El Impulso</i> (...) se identifican con el periódico (...) ha encajado o está allí todavía arraigado”.	“Yo comencé aquí como lectora, le leía a una correctora (...) después pasé a ser transcriptora (...) estaban los juegos de béisbol (...) si están en juegos hasta que no terminen (...) los encuentros que tengan no cierran la edición de deportes y ese día estaban jugando en Caracas (...) y el juego se fue a extra inning (...) nosotros nos íbamos en el transporte de la 1 (...) y el juego no terminaba (...) y yo empecé a levantar el ball score (...) entonces yo iba adelantando, estaba como que oyendo el



				coordinadores, o sea, se toma en cuenta, esa medida de la evaluación durante los dos semestres, ahí se toma en cuenta cuál podría ser el postulado del departamento (...) es por áreas, por ejemplo nosotros pertenecemos a redacción (...) [premio] dinero, efectivo y un diploma”.		juego (...) hubo un momento (...) ya se quedaron los de guardia (...) me quedé dormida (...) llegué a las 4 de la mañana a mi casa”.
--	--	--	--	--	--	--

	Color	Uniforme	<i>El Impulso y los barquisimetanos</i>	Celebraciones
Domingo Piña Coordinador de Prensa nocturno de <i>El Impulso</i> 31 años en la empresa	“El azul, es lo que tenemos inmediateamente (...)”	“[En la rotativa] braga [con] el logotipo. Los coordinadores, claro para identificar (...) pantalón blue jean y camisa blanca y azul”.	“Los cambios que ha llevado <i>El Impulso</i> como tal”.	“En esa cartelera están los cumpleaños del mes (...) se ha tenido la buena idea de Recursos Humanos de decirle, no sé si son los 15 o final de mes, la reunión colectiva (...) la invitación por supuesto es para todo el personal y más los que están cumpleaños de ese mes para la torta y todo eso, si está la invitación abierta para nosotros (...) pero ahí sí hay cierta dificultad (...) a ese punto de actividad (...)”.



	Celebraciones	Uniformes	Elementos culturales	Anécdota
Mónica Hernández Ejecutiva de ventas de <i>El Impulso</i> (Caracas) 14 años en la empresa y Carmen Amelia Lanz Jefa Departamento de Ventas de <i>El Impulso</i> (Caracas) 24 años en la empresa	“Almorzamos sin ningún motivo siempre hay un compartir (...) día del padre, día de la madre (...)”. “Si hay semestral [premios] (...) muy informal”.	En Caracas: “no, no lo utilizan (...) la parte de recepción si lo utilizan menos los días viernes (...) igual que en Barquisimeto (...) uno de los mensajeros”.	“La Fundación (...) lo prestan como medio cultural (...) la Fundación tiene un loguito, la revista <i>Gala</i> también”.	Mónica: “estaba en recepción, tenía 19 años (...) y yo no sabía que los materiales se debían entregar en taquilla entonces una agencia mandó en un sobre un material para publicar y se quedó en recepción y yo no se lo entregué a Carmen Amelia en la taquilla porque yo no sé llegó este material y ahí se queda y hay una valija que venía los mediodías y se llevaba a Barquisimeto los materiales para publicar, la valija se fue y el material no se fue entonces bueno imagínate, la torta, no publicó el aviso porque a mí se me quedó el sobre en recepción y yo no sabía para qué era (...) Carlos habló conmigo (...) y entonces me explicó que eso se tenía que llevar para allá y no sé qué (...) bueno ésa ha sido la peor experiencia que he tenido aquí (...)”. Carmen Amelia: “lo cómico que siempre me pasa es que me puedo ir de viaje y pasa algo aquí en la oficina con respecto a las agencias de publicidad y dicen ‘yo hablé con Carmen Amelia’(...) y resulta que yo tengo como diez días que no estoy aquí”.



	Imagen			Otros elementos de identidad	El Impulso y los barquisimetanos	Anécdota
	Colores	Diseño	Vitral			
Juan Carmona Director de <i>El Impulso</i> (Familia)	“El concepto visual fue que la gente se ubicara en los pisos, es una forma de hacer, que lo han hecho empresas, compañías (...) para que sepas que por el color sabes donde estás. Ahora, has notado que el edificio en general es muy gris, todo es degradaciones de grises con toques (...) No me gusta el colorín, no me gusta el exceso de colores, me parece que si la estructura es neutra, lo que genera la vida es la gente. Entonces (...) el colorido no lo tiene la edificación sino la gente y la	“Las matas están organizadas, formando grupos, formando algo visual y todas las matas también tienen algo que ver con rojo, se hizo degradaciones de rojo, de modo que el rojo contrastara con el gris(...) Tenías que diseñar todo muy flexible, muy movible(...), está dividida en dos, el frente, el área administrativa, todo lo que tiene que ver con el área administrativa está de este lado del pasillo y toda el área productiva	“Había un espacio central, que era diferente, mi tío en plena obra, ya estábamos vaciando la mitad baja, me dijo que quería hacer un vitral en la parte central del edificio(...) Poco a poco fuimos trabajando el artista yo juntos, hasta que concretamos cómo hacerlo(...) Integración arte – arquitectura(...) Los vitrales se leen de abajo para arriba, o sea, abajo está la base de la historia y la tercera, que no aparecen,	“No(...) El logo ha tenido muchos cambios, el último cambio fue, contra viento y marea, lo hice yo, que era quitarle el avioncito... porque me parecía que <i>El Impulso</i> debía tener su imagen propia y no depender de un artefacto... <i>El Impulso</i> , no hay otra cosa que te lo defina”.	“Va desde(...) que fue declarado patrimonio del estado Lara(...) es una forma de reconocimiento del larense en general(...) de lo que significa para ellos <i>El Impulso</i> (...) algún valor tienes, algún legado has dejado, la historia”.	“Inicialmente, yo iba a ser contratado como asistente de arquitecto para un concurso que se estaba haciendo para la sede del diario (...). Yo me decidí hacer una propuesta mía, estando en la universidad (...) presenté el proyecto, gustó el proyecto, el concejo municipal en ese tiempo, hizo un llamado, porque ésta era una urbanización muy residencial, y no sabían si permitir o no lo de <i>El Impulso</i> (...) cada arquitecto presentó su proyecto ante el concejo municipal el proyecto que ganó fue el mío (...) Y papá y mi tío, aceptaron que yo hiciera la propuesta. Pasé cinco años diseñando (...) Yo estuve viajando y viendo periódicos, para aprender a diseñar (...)



	vegetación (...)” “[Color azul] Fue una idea de mi tío Gustavo, él siempre trató de que <i>El Impulso</i> se identificara con el azul, que el logotipo fuera azul, pero hoy en día ya tú no ves en la papelería en ningún lado el azul (...) Ha habido como intentos, pero no es algo que se repita 100%, nunca (...) Originalmente, todo era basado en azul (...) Yo lo veo más negro que otra cosa”.	está del lado de allá del pasillo”.	porque en aquel momento estaban vivos y eso dicen que es de mala suerte, entonces no apareció ni Federico, ni papá, ni Gustavo, entonces se dejó como generación nueva la tecnología”.			Si quieres una anécdota de brujas, (...) después que terminaron de montar el vitral (...) la última pieza que pusieron, o de las últimas piezas, fue la cara de Papá Juan, y apenas lo montaron, al día siguiente se rajó -ojos, nariz y boca-, una raja rara (...) según el artista. Ni modo, se sacó el panel, se mandó a Caracas, se volvió a traer y al día siguiente, instalado, volvió a romperse – ojos, nariz y boca-; eso es anormal, es imposible, prácticamente exactamente igual. Mi tía, la esposa de Gustavo, Gladys (...) decidió hacerle una misa, a mi abuelo, le hicieron la misa, el panel volvió a Caracas, regresó y no se rompió más”.
--	---	--	---	--	--	---



	Celebraciones	Otros elementos de Identidad	<i>El Impulso</i> y los barquisimetanos	Anécdotas
Jesús Ramsbott Diagramador de <i>El Impulso</i> 25 años en la empresa	“Entrega de los premios trimestrales, anualmente se entregan los premios anuales y por años de servicio” .	“No, no hay nada que lo identifique”.	“Bien, mucha gente que ¡cónchale, trabajas en <i>El Impulso</i> ! (...) Orden Juan Carmona (...) no las han dado más, no sé por qué, era algo importante, como un legado”.	“Nosotros trabajamos con alguien que le decimos El Cabezón (...), todavía le seguimos diciendo así(...) era una persona muy pichirre para sus cosas(...) una vez lo vimos comiéndose un pan, relleno con lechuga”.

	<i>El Impulso</i> y los barquisimetanos	Anécdota
Federico Carmona Abogado. Nieto de Federico Carmona Álvarez	“Creo que en Barquisimeto, <i>El Impulso</i> es sinónimo de los guaros pues, es decir, guaro que no conozca a <i>El Impulso</i> , yo creo que no existe. Para ellos, <i>El Impulso</i> , es parte de la vida barquisimetana, es decir, es un hecho indudable (...) en las calles de Barquisimeto (...) a cualquier nivel (...) hay un conocimiento (...) casi unánime y respeto por la opinión de <i>El Impulso</i> (...) <i>El Impulso</i> cubre la información que te da el periódico nacional más la información local que la busca el habitante del estado Lara”.	“La anécdota más importante es la global, es decir, yo me siento orgulloso de haber sido parte integrante del periódico <i>El Impulso</i> , desde muy temprana edad, siempre vinculado, no como yo hubiera querido, porque yo vivo en Caracas desde el año '31 – '32 y ya no volví a salir de Caracas. Pero, visito Barquisimeto con frecuencia, sigo el periódico, formo parte de su junta directiva y esa es la anécdota más importante: mi vinculación directa con el periódico”.



	Imagen		Elementos de Identidad	Celebraciones	Anécdota
	Logo	Colores	Uniforme		
Nelly Mendoza Asistente contable de <i>El Impulso</i> 41 años en la empresa	“La evolución del logo ha sido (...)la evolución (...) de los cambios que han surgido, (...) llegaron a un punto en que (...) ya no necesitamos el avión, ni la nave espacial ni nada”.	“Los colores del Impulso siempre han sido el azul (...) porque (...) ha sido como una tradición”.	“Se hace una reunión a todos los cumpleaños y participamos todos los trabajadores (...) [también] la semana de la mujer que es con actividades (...), el día del periodista, (...) el día de la secretaria, (...) la fiesta de fin de año, hacemos intercambios internos por departamento”.	“El uniforme de nosotras las mujeres, las camisas con el logo y con RIF, (...) las bragas los trabajadores que trabajan en la prensa y los departamentos que son riesgosos con sus botas de seguridad (...) Cuando estamos trabajando tenemos el uniforme, yo bueno los fines de semana tengo una franelita con el logo y me la pongo es los sábados”.	“Recuerdo una vez estando en la 23, (...) yo era auxiliar de caja, a veces ayudaba y atendía (...) a la gente dándole vuelto, y una vez, te hablo de muchos años, imagínate para que el medio costara, para que valiera mucho, este una vez el señor me dejó, o sea le di el vuelto y el vuelto que le quedaba era como medio un realito, este como era ahí mismito las escaleras y uno llegaba a la calle, alcance al señor y me dijo ‘Mija, quédese con eso, no importa, no se preocupe’ y eso me causó mucha gracia”.



	Imagen		Elementos de Identidad		<i>El Impulso y los barquisimetanos</i>	Anécdota
	Logotipo	Colores	Otros elementos	Uniforme		
Violeta Villar Jefa de Información de <i>El Impulso</i> 17 años en la empresa	“No recuerdo exactamente cuando deja la luna, y luego vino el trasbordador, entonces fue como <i>El Impulso</i> te abre esa sensación de impulso, de fuerza, entonces lo del avión estuvo muy vinculado a esa fuerza del impulso que tiene un avión (...) [Porque ya no está] Entonces (...) fue un recurso para funcionar en ese momento pero ahora ya <i>El Impulso</i> es una marca que se vende sola ya no necesitas que te impulse el logo, ya tu tienes un logo que te impulsa solo”.	“Azul (...), porque el azul forma parte de la iconografía de la empresa”.	“La historia, la tradición, esa es su gran fortaleza también (...), es una tradición que ha permanecido”.	“Hay gente que le gusta y gente que no, pero a mi en particular la camisa no me gusta, porque me muero de frío, (...) yo soy una de las que he apelado porque pongan uniforme, pero claro también que ocurre con los muchachos de redacción, en general, que un día te pasa que tienes que entrevistar al gobernador o tienes que ir a un barrio entonces este uniforme si te das cuenta es como más para la gente que se queda aquí, mas para personal técnico”.	“Nos ven como un periódico combatido, como un periódico ético, y que no ha perdido el norte, que no nos hemos desviado de nuestro rumbo (...) Voy y hago mi mercado (...), estoy en la cola y yo percibo que hay un respeto hacia los del periódico, lo mismo si una época de mucha polarización, es cierto, pero yo siento que la gente nos ha respetado sobretodo porque hemos tratado de mantenernos a pesar de que tenemos nuestra línea de oposición pero no nos lleva a desconocer que existen otros y el otro esta aquí”.	“Para mí, de mis grandes orgullos bueno, cuando recibí la orden Juan Carmona y los premios que he recibido interno, (...) Recuerdo cuando el doctor una vez me llamó, y entonces, el doctor me dijo, estábamos en la oficina de Luis Rodríguez en la 23 (...) me felicitó por mi trabajo (...) la primera vez en todos los años que tengo aquí que el doctor Juan Manuel felicita a alguien”.

8.2. Análisis de los elementos básicos

Primer elemento básico: Los fundadores

Según la investigación realizada por Cabrera (1998), puede considerarse que Federico Carmona, fundador del diario *El Impulso*, presentó dos de los cuatro elementos psicológicos que lo podrían haber impulsado a comenzar la empresa. Estos elementos son:

- **Creencia en el control interno:** se ve reflejado en el hecho de que Federico Carmona, en el año 1888, adquirió equipos tipográficos y dos años más tarde fundó la Imprenta Torres con dicha maquinaria. Estos pasos fueron los que precedieron a la fundación del periódico, ya que según lo estudiado, Carmona quiso que la creación estuviera rodeada de un ambiente de paz y progreso, como lo indica el positivismo, corriente de pensamiento con la cual él se sentía identificado.
- **Tendencia creativa e innovadora:**
 - A pesar de que fundar un periódico en aquella época y en Carora, no era algo novedoso, Federico Carmona vio más allá de lo pensado, tenía su propia tecnología –Imprenta Torres– para lograr producir el periódico por entero; incluso los dueños de otros periódicos recurrían a la imprenta de la familia Carmona para la producción de sus ejemplares.
 - Adquisición de nueva tecnología: poco después de fundado el periódico, Federico Carmona adquirió una nueva maquinaria, llamada Chandler, que había que manejarla manualmente porque todavía en Carora no existía luz eléctrica.

- Traslado del periódico de Carora a Barquisimeto: el fundador de *El Impulso* percibió que la ciudad de Carora quedaba pequeña para las ambiciones que él tenía con su empresa, así que decidió mudar su sede a la ciudad de Barquisimeto.
- El logo de *El Impulso*: en el año 1920 se colocó como imagen integrada una aeronave, como metáfora de que el periódico iba a la par con los avances tecnológicos del momento.
- Proyecto de la edición paralela de *El Impulso* en Caracas: Fue llevado a cabo en el año 1929 por sus hijos Juan y Jesús Carmona.

Schein (1988) establece que el fundador de una empresa es una persona que debe saber cómo se maneja el mundo que lo rodea, cuál es el puesto que tiene su empresa y es una persona caracterizada por tener confianza en sí misma. En este sentido, puede observarse que Federico Carmona era una persona considerada por muchos como adelantada a su época, debido a su visión futurista y desenvolvimiento como empresario. Éste sabía qué era lo que quería y a dónde quería llegar con su empresa, lo cual se ve reflejado en las decisiones que tomó sobre la mudanza de sedes de *El Impulso* y sus deseos de tener ediciones simultáneas. El fundador de este diario caroreño estaba consciente de que su ciudad era pequeña y que el país y el mundo en general avanzaban a gran velocidad en cuanto a tecnologías y circulación de la información. Es por ello que, sabiendo que él quería el crecimiento para su empresa y confiando en su propia capacidad para llevar a cabo sus ideas, emprende la mudanza a Barquisimeto con miras a tener un periódico que abarcara toda la región.

Otro ejemplo de este conocimiento y esta determinación con los que contaba Carmona se encuentra en su empeño por contratar agencias internacionales de noticias, las cuales le enviarían luego, vía telégrafo, las

informaciones sobre el acontecer internacional. Para llevar a cabo su deseo de incluir a estas agencias en el equipo periodístico de *El Impulso*, aprovechó su visita a París –debido a la enfermedad de su hija– para adelantar conversaciones con este tipo de agencias.

Schein (1988) también establece que para poder transmitir todos sus valores e ideas, el fundador debe tener carisma. Éste se ve reflejado en el hecho de que Federico Carmona logró que, más allá de su muerte, sus hijos cumplieran con aquellos lineamientos que él había trazado para el periódico, sus planes y filosofía de progreso fueron las bases de lo que años más tarde sus hijos, nietos e incluso bisnietos, hicieron.

Se puede vislumbrar que los elementos psicológicos descritos por Cabrera (1998) y las características establecidas por Schein (1988) se vinculan de tal forma que describen cómo es el fundador y qué pudo haberlo impulsado a crear la empresa y a establecer los lineamientos que ésta seguiría, incluso más allá de su muerte.

Thévenet (1992) por otra parte, explica que el fundador tiende a transmitir una serie de mensajes, muchas veces de forma inconsciente, que perduran durante muchos años y que las personas identifican como mensajes del fundador. En el caso de Federico Carmona, estos mensajes de cómo *El Impulso* percibía el mundo y cuáles eran sus valores se ven reflejados, tanto en los editoriales del mismo periódico, como en documentos referentes a reuniones que tenía con sus empleados para informales qué estaba sucediendo en el periódico.

Esto se puede observar en un compendio realizado por Taylor Rodríguez García, en el libro *El Impulso, cien años de historia 1904 – 2004*, sobre un documento, resultado de la reunión informativa que sostuvo Carmona con sus empleados antes de que el periódico se mudara definitivamente a Barquisimeto, en julio de 1919:

- Nuestro diario mantendrá el perfil de servicio colectivo, nada de estar dedicando sus páginas para la apología a los miembros de mi familia, como se observa en otros periódicos del país (...)
- (...) *El Impulso* mantendrá su línea editorial de plena soberanía, sin críticas infundadas ni lisonjas a ningún funcionario o instancia oficial. De esta forma nos ahorramos los juicios destructores del porvenir (p. 47).

Para el estudio del fundador, Thévenet (1992) elabora un esquema que induce los aspectos a tomar en cuenta para el análisis. Estos aspectos, para los efectos de esta investigación, son los siguientes:

- Vida de Federico Carmona y la Carora de 1900: Se refiere a aquellos datos personales del fundador y el contexto en el que se desarrolló antes y durante la fundación. Se trata de definir aquellos elementos que pudieron influir en las decisiones del fundador.
- Visión e inspiración: Comprende todos aquellos retos, decisiones, oportunidades e innovaciones que haya realizado el fundador al crear su empresa y en los inicios de la misma.
- Legado: Son los principios fundamentales que se forman a partir de actitudes, decisiones y situaciones vividas por el fundador.

Vida de Federico Carmona y la Carora de 1900

Carora se ha caracterizado por ser un pueblo pequeño físicamente, pero grande a la vez, debido a todo lo que abarca a nivel social, cultural y religioso, y las grandes personalidades que de allí surgieron. A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, Carora era lo que se considera un caserío, con muy pocos habitantes, los cuales se conocían los unos con los otros y compartían juntos su día a día.

Su sociedad se caracterizaba por ser de tradición y respetar los valores morales, las personas que vivían allí eran muy creyentes; además, la religión jugaba un papel fundamental en el desarrollo cultural de la región.

Los hombres y mujeres que vivieron la Carora de 1900 se caracterizaron por ser muy ricos en cuanto a cultura se refiere; innumerables escritores, poetas y literatos, acompañados por médicos, pintores, juristas y sacerdotes, se complementaban unos con otros para hacer de ésa una sociedad interesada por el desarrollo de la región.

El desarrollo cultural y comercial, que en esta ciudad han ido de la mano, se ve ejemplificado en la gran cantidad de periódicos que surgieron, entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX, y la implantación de imprentas, como la de los hermanos Carmona.

Además, se caracterizaba por ser una sociedad muy unida y, a pesar de que el tamaño de la ciudad podría haber contribuido a esto, la unión era un rasgo característico de los caroreños. Juan Carmona Figueroa comenta sobre este particular, en su relato *Nuestra Carora del 900*, una charla familiar que fue leída en el Centro Lara de Carora en el año 1954, el cual está inmerso en su libro *Ideas y sentimientos* (1968):

Eramos tan unidos, que los duelos nos afectaban a todos. Cuando murió doña Atala de Oropeza, la dilecta esposa del Maestro, Carora entera lloró la viudez del esposo inconsolable y la orfandad de sus hijas tan amadas (...) y cuando la muerte tronchó la juventud de flor del Carmen Oropeza de Gutiérrez, un solo sollozo se podía oír en los hogares y en las calles de la ciudad enlutada. Y esa solidaridad humana debe conservarse siempre, como un orgullo de nuestro gentilicio (p. 144).

Otro hecho que ejemplifica esa unión de pueblo y la tradición religiosa que tenían, también lo cuenta Juan Carmona en su obra. Éste ocurrió el 18 de mayo de 1910: existía una predicción que decía que el paso del Cometa Halley incendiaría la Tierra. El pueblo entero se reunió en la Plaza Bolívar a

esperar la llegada de la catástrofe, y rezaron durante la espera. Allí estuvieron hasta bien entrada la noche, cuando se dieron cuenta que no había peligro alguno.

Sin embargo, pudiera determinarse como elemento más resaltante de Carora, la gran cantidad de personalidades que se originaron en esas tierras y que hoy ocupan un lugar privilegiado en la historia del estado Lara y del país. En las diferentes fuentes consultadas, salen a relucir numerosos nombres de personas que por su labor se destacaron y dejaron el nombre de Carora en alto por el resto de su historia.

Es interesante este hecho puesto que si uno escucha hablar o lee sobre muchas personas pertenecientes a una ciudad grande o la capital de algún estado, puede que el número hasta pase desapercibido, debido a que va en proporción a la cantidad de habitantes y el renombre de la propia ciudad. No obstante, al observar que de un pueblo pequeño y apartado; donde el ser bachiller se consideraba un título, puesto que no existía un desarrollo en la Educación Superior; haya existido, tal como en Carora del 1900, un número elevado de personas destacadas en diferentes áreas y en especial dentro del mundo cultural, es digno de consideración.

La lista personalidades de esta ciudad para aquella época es larga y cada uno dejó su aporte a la historia de su pueblo. Federico Carmona ocupa un lugar dentro de esta lista.

Éste fue un hombre que, empapado del ambiente cultural que se vivía en Carora, tal como lo aseguraron los entrevistados, y viviendo diariamente con ideales de unión familiar y espíritu religioso, utilizó sus habilidades como comerciante para conformar una empresa que 105 años más tarde seguiría en pie y activa.

Graduado de bachiller en Ciencias Filosóficas, gracias al apoyo y las enseñanzas que obtuvo de sus maestros, entre los que destacaba Ramón Perera y Egidio Montesinos, creció con ideas positivistas dentro de él.

El modelo positivista se basa en el espíritu del progreso y el hacer proactivo. Todo esto surge con el inicio del período de modernidad liberal, que se comenzó a vivir con Guzmán Blanco hacia 1870, cuando la gente se encontraba ávida de paz y de un cambio en sus vidas. Bajo estas premisas creció Federico Carmona y fueron éstas la que lo llevaron a crear su *Impulso*.

Según los aportes de los entrevistados con respecto a la figura del fundador, éste era un hombre que pensaba en su prójimo, que buscaba escuchar las necesidades de su pueblo para poder atenderlos de la mejor manera que él podía manejar. Creció en un ambiente de unión, bajo los dictámenes de la religión católica y en una ciudad donde predominaban las inclinaciones de la gente por la cultura. Pero al mismo tiempo, cultivó las ideas positivistas y el liberalismo de su padre.

Estas características se manifestaban en su personalidad y fueron reflejadas tanto en su trabajo diario como en su periódico. Con *El Impulso*, Federico Carmona tenía como fin último satisfacer las necesidades de su consumidor, su motivación original no era el negocio sino el usuario, y bajo esta idea trabajó a lo largo de su vida, tal como lo expresaron los informantes claves.

El ideal de unión con el que creció, reflejado en los documentos estudiados, le permitió montar su empresa, la cual comenzó a operar en familia, puesto que sus principales colaboradores eran su esposa, sus hermanos y sus hijos, y se preocupó porque sus empleados se sintieran parte de un equipo, de la familia de *El Impulso*, pues así los consideraba al participarle en reuniones sobre sus decisiones y pedirle opiniones sobre las mismas.

La religión católica fue la doctrina de fe que lo rigió, la cual queda evidenciada en las relaciones de los miembros de su familia (ver anexo 3).

Federico Carmona fue un hombre que, con su forma de ser, se hizo querer y de alguna forma dejó su huella dentro de aquéllos que lo conocieron y compartieron con él. Juan Carmona Figueroa, en un escrito publicado en su obra *Ideas y Sentimientos* (1968) expresó lo que este hombre fue para su familia:

Qué bueno era nuestro padre amado! Fué hijo amantísimo qué dulcificó la vida de sus padres; esposo pleno de ternura y de amores; padre incomparable, tesoro inagotable de bondades infinitas y desvelos amorosos y tiernos sacrificios; hermano cariñoso, apoyo, bálsamo y consuelo; y para todos, corazón abierto para el Bien (p. 173).

Eligio Macías Mujica, también a raíz de su muerte, publicó el 18 de septiembre de 1928 en *Eco Industrial* unas palabras sobre el fundador de *El Impulso*. Juan Carmona las recoge en su libro *Ideas y sentimientos*:

Refiere Saadi, el poeta de las rosas, que una vez un peregrino, mientras marchaba por una árida llanura, donde ni el cactus prosperaba, se inclinó y recogió de la candente arena una hoja seca. Al tomarla entre sus manos, el viajero, extrañando el delicado aroma que reinó de pronto en aquel caliginoso ambiente, se llevó la hoja a la nariz y como comprobase que el exquisito olor procedía de ella, la interrogó, lleno de curiosidad:

Dime, hoja seca, ¿de dónde proviene esa deliciosa fragancia que despides?

Y cuenta el poeta que la hoja seca respondiéndole al extrañado peregrino:

— De haber estado algún tiempo entre las rosas.

— Yo soy como esa hoja seca y, si mañana, en el devenir de mi vida, alguien curiosillo apreciare en mí un leve aroma de virtud, también cual esa hoja de que nos habla el poeta, he de responder al ser interrogado:

- Ello procede de haber estado alguna vez al lado de un hombre que era fuerte como una encina y generoso como un manantial. Se llamaba Federico Carmona, era periodista y sus últimos días fueron patriarcales (p. 177).

Visión e inspiración

Federico Carmona era un hombre visionario, adelantado para su tiempo, que en cierta forma previó todos aquellos aspectos que antecedieron a su gran proyecto final: *El Impulso*. Los grandes logros están compuestos por detalles pequeños y en éstos fue que el fundador hizo mayor hincapié. El país en el que vivía Federico Carmona estaba dividido entre caudillos que habían sumido a todos en una larga y cruenta guerra; y él, siendo un hombre que se identificaba con corrientes de pensamiento y literarias como el positivismo y el modernismo, no consideraba la posibilidad de establecer un diario en Carora a finales del siglo XIX.

Sólo con la llegada del nuevo siglo y el establecimiento de Cipriano Castro como presidente de Venezuela, Federico Carmona sintió que la paz se encontraba asentada en el país y así, el 1° de enero de 1904, aparece el primer número del diario de intereses generales, *El Impulso*. Pero, siendo como era, el fundador tenía previsto y planificado cuándo saldría desde hacía mucho tiempo, así que quedó establecido como empresa unos días antes de su primera publicación, a través de una circular que Federico Carmona y sus hermanos fueron entregando de casa en casa, en la cual anunciaban el diario, cuál sería su rango de circulación, su precio, su formato y todo lo referente al mismo.

En la primera editorial del diario *El Impulso* (ver anexo 4), el fundador dejó clara todas sus ideas con respecto a la paz y el porvenir, y junto con el diarismo consideraba que eran las “auroras de la Patria”. Establece también el poder que ejercía la prensa sobre la conducta de los gobiernos y sobre la de los ciudadanos. Y hace gran hincapié en lo que los avances tecnológicos

han servido para ayudar a la humanidad; y cómo dos “elementos primordiales de la civilización”, como son la prensa y el telégrafo hacen al hombre “individuo integrante de la gran familia humana”.

Este interés de Federico Carmona por la tecnología demuestra que veía más allá de lo previsto, pero su interés por la tecnología no quedó solamente en papel: 16 años antes de fundar el periódico había comprado una imprenta y aprendido todos los vericuetos tecnológicos que ésta tenía, así fundó la empresa llamada Imprenta Torres y desarrolló este negocio; luego, unos meses antes de que el primer número de *El Impulso* viera la luz, asumió la administración de la Imprenta Sucre, ampliando así su maquinaria y su capacidad para producir. Éstas fueron sus primeras decisiones en cuanto a la tecnología, pero nunca dejó de realizar este tipo de avances, en todos los aspectos, no sólo con cosas tan básicas como la maquinaria, sino con la estructura, la localidad, el alcance, todo esto demostrado con la ampliación del periódico como empresa, su mudanza a Barquisimeto, y su edición en dos ciudades: Caracas y Barquisimeto.

Federico Carmona va a pertenecer a una generación de hombres que vivieron todas las consecuencias terribles que dejó como saldo la lucha de caudillos, y va a comprender los vértices de la paz y como ésta podía llevar el mundo al progreso, a hacer un país diferente. Comprende que la cultura y las letras se podían llevar mucho más lejos, y de una forma más accesible a través de un medio de comunicación, como era el diario *El Impulso*. En definitiva, “es un hombre que va a entender que en su momento, necesitaba no solamente informar sino también formar” V. Villar (comunicación personal, 14 de julio de 2009).

“*El Impulso* enseñó a leer a los caroreños”, famosa frase de Cecilio “Chío” Zubillaga, que ha sido transmitida de generación en generación y que más allá de su significado literal, puede ser utilizada como metáfora de la

visión del fundador: enseñar sobre la cultura, el orden, el progreso, llevar a Carora el mundo y el mundo a Carora.

Legado

Como ya se ha establecido en varias oportunidades, Federico Carmona – al ser de pensamiento positivista y seguir la corriente literaria del modernismo– veía a la cultura, en todas sus expresiones, como un aspecto muy importante de su vida y esto lo demostró desarrollando a la misma en distintas facetas dentro del periódico:

- Desde los orígenes del mismo, existieron colaboradores nacionales e internacionales que dieron una ilustración mucho más amplia de lo que sucedía tanto en el país como el mundo.
- Contaba con agencias internacionales de noticias que informaban sobre el acontecer mundial. Los cables eran recibidos a través del Telégrafo Nacional, a cuyo sistema el periódico estaba inscrito.
- Mantenía el perfil de una revista literaria, según lo expresado por Federico Carmona en el compendio de una reunión, publicando gran variedad de obras, desde clásicas hasta los aportes de articulistas y poetas regionales y venezolanos en general.
- Ciertas obras literarias fueron publicadas en forma de folletos, que podían ser recortadas por los lectores, para luego ser empastadas.

Todas estas formas de expresión se han mantenido hasta hoy en día dentro del periódico. Los herederos de Federico Carmona expresaron en las entrevistas que la familia comprendió desde un principio que *El Impulso* había sido creado con fines más allá de los lucrativos, y que se acercaba más hacia la meta de tratar de formar a las personas, así como de informar. Si todo lo transmitido logró superar las barreras de comunicación y tiempo, ha sido por la constancia y la dedicación que el periódico le ha dado a la cultura a través de sus 105 años.

Por otra parte, otros de los aspectos que conservan los descendientes de Federico Carmona y lo mantienen como una constante dentro de *El Impulso*, son los valores que éste inculcó durante su vida. Muchas veces él no estuvo consciente de qué estaba transmitiendo o cómo lo hizo, al vivir una “vida ejemplar” como indica su nieto, Federico Carmona Perera, dio pistas y, sobre todo, enseñó a las siguientes generaciones de qué manera debían dirigir sus asuntos, ya fuera personal o en el aspecto laboral.

Una manera más formal de transmitir los valores y así tratar de conjugar los de los empleados con los de la empresa, fueron ciertos mensajes puntualizados durante la reunión de julio de 1919, entre los que se destacaban:

- *El Impulso* seguirá manteniendo su línea editorial de plena soberanía, sin críticas ni lisonjas a ningún funcionario.
- A solicitud de numerosos lectores, se seguirá informando sobre las consecuencias de la guerra que azotó a Europa.
- *El Impulso* seguirá cumpliendo con la función de tribuna moral y ética, motivando la formación de valores nobles.

De este tipo de premisas, que Federico Carmona inculcaba a sus empleados, se han podido derivar muchos otros valores, que hoy en día se perciben como parte de *El Impulso* y de las nuevas generaciones de la familia Carmona; algunos de éstos, descritos por ciertos entrevistados fueron: integridad, sinceridad, eficacia, transparencia, solidaridad, trabajo, honestidad, afecto por la familia, la educación y el sentimiento por la patria.

Hay que resaltar que Federico Carmona era una persona con una gran sensibilidad social, puesto que se preocupaba por el pueblo, su consumidor. Relatan articulistas de la época que este hombre, en las diligencias que realizaba para mudar su periódico a Barquisimeto, se paseaba por pueblos aledaños a Barquisimeto y a Carora, e iba escuchando las denuncias que le

hacia la gente, que confiaba en él por ser la voz de la región, gracias a *El Impulso*.

La misma intención que tuvo al fundar el periódico se encuentra vinculada con esta sensibilidad social. Él quería que la gente pudiera expresarse libremente, quería que los caroreños y más adelante todos los venezolanos de la región centro-occidental del país estuvieran informados sobre el acontecer nacional e internacional, y quería de alguna forma educarlos, buscar desarrollar la cultura que permitiera elevar el nivel de vida de sus compatriotas de alguna forma; de ahí el sentido literario que siempre tuvo su periódico y que se ha mantenido hasta la actualidad.

Gisela Carmona comenta que su bisabuelo quería con su periódico que todos los que no tuvieran acceso a una educación formal pudieran contar con una vía que los enseñara a leer. La visión que tuvo consistió en educar, en transmitir y compartir información; a la larga, ésta es la esencia de un medio de comunicación social, como lo es un periódico. Ella afirma que “Don Federico no fundó el periódico para otra cosa que no fuera para atender las necesidades del usuario y eso no lo podemos olvidar nunca, nuestro sentido como periódico, como medio de comunicación es ése, llegar al usuario y atenderle sus necesidades” (G. Carmona, comunicación personal, 30 de junio de 2009).

Puede observarse aquí parte del legado que le dejó Federico Carmona tanto a su familia, como a su empresa, puesto que tienen claro que, a pesar de los intereses comerciales que pueda tener hoy en día *El Impulso*, que es lógico que los tenga, mantienen la idea de su fundador sobre la importancia que tiene sus consumidores y la responsabilidad que el periódico debe mantener para que las necesidades y exigencias de éstos se vean cubiertos.

A lo largo de la historia de *El Impulso* se han implantado medidas dentro del manejo de la información para que exista una tribuna donde el

usuario pueda expresarse libremente. Existe así una sección en el periódico llamada *Cartas al Director*, en la cual se publican mensajes de los lectores, bien sea para expresar opiniones, posturas o realizar denuncias públicas. Esta sección mantiene relación con la práctica que ejercía Federico Carmona, de pasearse por los pueblos escuchando a las personas para poder atender luego sus requerimientos.

Podría afirmarse entonces que esa preocupación por el usuario y esa intención de dejarlos expresarse está inmersa dentro del legado que éste les dejó a sus herederos y a su empresa en general.

También, el nombre de la empresa puede considerarse en sí mismo un legado que Federico Carmona le ha dejado a sus generaciones futuras para el manejo del periódico. *El Impulso* es indicativo de ese esfuerzo de seguir adelante por una causa, sin importar los obstáculos, tal como lo hizo él a principios del siglo XX, al comienzo de todo.

Ese *impulso* se vio reflejado en su época por el mismo hecho de fundar el periódico, de cumplir con cada uno de los pasos: adquirir una imprenta, las conversaciones con agencias internacionales de noticias, actualizar la maquinaria para que estuviera acorde con las nuevas tecnologías del momento, entre otras muchas decisiones tomadas.

A lo largo de los años, luego incluso de su muerte, los dirigentes del diario han continuado con ese empeño por ser los primeros en tecnología para así brindar a su público un producto de calidad, según lo relatan varios entrevistados.

Este deseo de expansión consolidado dentro de la empresa desde el momento de su fundación, hace 105 años atrás, demuestra la constancia de quienes lucharon por ella desde un principio, la persistencia para cumplir con los objetivos y conseguir las mejores vías que permitieran un desarrollo

sostenido del diario como medio de comunicación y por supuesto, como empresa familiar.

Pero *El Impulso* como deseo de expansión no sólo se ha visto expresado a través de los avances tecnológicos de los que ha sido protagonista la compañía, también puede observarse en los esfuerzos que ésta ha tenido por la tranquilidad del recurso humano, que es el motor principal de una empresa de esta categoría. Desde su fundación, el presidente y su equipo se han preocupado por sus trabajadores, por su comodidad y su satisfacción dentro de la empresa.

Un momento en la historia del diario que ejemplifica esta preocupación por mantener contentos a sus empleados, puede considerarse dentro de la mudanza de *El Impulso* a Barquisimeto, hecho en el cual Federico Carmona tomó las previsiones necesarias para no dejar desempleados en el camino; la mudanza entonces incluyó el traslado de los trabajadores y, además, siempre los mantuvo informados con antelación sobre las medidas editoriales próximas a enfrentar.

A lo largo del desarrollo de *El Impulso*, la empresa ha sabido continuar con esta labor de mantener a sus empleados a gusto, a través de esfuerzos como el mantenimiento de un contrato colectivo justo.

Los resultados positivos de esta labor interna se ven reflejados a diario en la conducta de sus empleados y, sobre todo, en los años de labor que éstos han cumplido con la empresa, considerándose quizás un promedio de 10 años de ejercicio en cualquiera de los departamentos.

En definitiva, se cumple la descripción de Schein (1988) de cómo se forma una empresa desde sus orígenes:

1. Un hombre, Federico Carmona, tiene una idea de formar una nueva empresa, *El Impulso*.

2. Varias personas, la familia Carmona (esposa, hermanos, hijos de Federico Carmona), que comparten sus ideas, lo apoyan porque piensan que vale la pena el riesgo.
3. Se forma un grupo y comienzan a trabajar por una meta en común, desarrollan el primer diario de Carora.
4. Se unen más personas, colaboradores nacionales e internacionales, y comienza a elaborarse una historia en común.

Segundo elemento básico: La historia

Thévenet (1992) establece la historia de la empresa como segundo material básico al momento de realizar una auditoría de la cultura empresarial de determinada organización. La historia de la empresa es importante para el establecimiento y mantenimiento de su cultura empresarial, debido a que ésta refleja la memoria de la compañía.

El Impulso es una empresa de comunicación que basa su imagen tanto externa como interna en la historia que tiene. De hecho, la razón de ser de la misma se encuentra fundamentada en esa memoria. Los 105 años de trayectoria recolectando la historia del estado Lara lo confirman.

Los hitos históricos

La historia de *El Impulso* puede revisarse a través del estudio de ciertos momentos claves de su existencia. Estos hitos no sólo deben haber logrado alguna reacción interna por parte del periódico en su momento, sino que deben ser identificados por sus dueños y trabajadores en la actualidad.

En la investigación realizada se pudo determinar cuáles son esos momentos que significaron un cambio dentro de *El Impulso*, por medio de la

revisión documental y por las coincidencias existentes entre las afirmaciones que los informantes claves reflejaron sobre el tema.

De esta forma, se pueden establecer cuatro grandes momentos que conforman la esencia del crecimiento y la evolución de *El Impulso*.

El primer momento sería la fundación misma del diario, considerando que en Carora, durante los años de la creación de éste, no había logrado consolidarse un medio de comunicación impreso que calara dentro de la sociedad, tal como lo hizo el de Federico Carmona. Este hecho es notable debido a que Carora es considerada cuna de la cultura, por lo que lo más lógico hubiera sido que existiera un diario consolidado en la zona, y no fue sino hasta 1904 que se logró. Por otro lado, establecer una imprenta y un medio impreso en un pueblo como ése, acarreaba un esfuerzo importante para una época en que las comunicaciones se daban a través de telégrafos y el traslado de insumos era por medio de la utilización de burros y mulas.

El segundo hito considerado es la mudanza del periódico a la ciudad de Barquisimeto, la capital del estado Lara. Esto refleja la visión futurista de su fundador y las ambiciones de crecimiento que la empresa tuvo desde sus inicios. Con la mudanza a Barquisimeto no sólo estarían operando desde una sede más grande, sino que alcanzarían públicos nunca antes imaginados. Este cambio de sede se repitió en dos oportunidades más, ya dentro de la misma ciudad de Barquisimeto y, sin embargo conformaron a su vez la expresión del crecimiento de la empresa, puesto que no sólo los edificios eran propios de *El Impulso*, sino que uno era más grande que el anterior, lo cual constituía una evidencia de ese desarrollo.

Dentro de la misma línea de crecimiento y de ambicionar sobre nuevos terrenos, surge el tercer hecho esencial de la historia de *El Impulso*. Éste es la apertura de una edición en Caracas, la cual funcionaría paralelamente con la edición de Barquisimeto, ambas con contenidos diferentes y dedicados al

público que atendía cada una. Dentro de este momento existe un acontecimiento en particular que es de gran importancia y corta de manera abrupta el desarrollo de la edición caraqueña; éste es el cierre de esa edición durante el gobierno de Juan Vicente Gómez y la puesta en prisión de su director y presidente de la empresa, Juan Carmona.

La importancia de esto radica no sólo en el sentido de la lucha por la libertad de expresión en un período dictatorial que imposibilitaba cualquier expresión libre del pensamiento, sino que hizo que los Carmona y demás empleados de *El Impulso* concentraran sus esfuerzos exclusivamente en Barquisimeto y le permitiera un desarrollo, quizás más fuerte, a la empresa.

El cuarto hito histórico es el de la modernidad, denominado por Guillermo Morón “el moderno, Gustavo Carmona” (comunicación personal, 28 de julio de 2009). Aunque los avances tecnológicos se han presentado a lo largo de toda su historia, y todos forman un conjunto que pueda considerarse como un solo hito, fue durante la gerencia y dirección de Gustavo Carmona donde se presentaron los cambios tecnológicos de mayor impacto.

La transformación de la impresión en caliente a la impresión en frío a través del sistema *offset* y el cambio de sede de la carrera 23 al este de la ciudad de Barquisimeto conforman dos de los avances más significativos de esta época. El primero evolucionó el proceso de impresión, facilitándolo y permitiendo la realización de un producto de mejor calidad visual. A raíz de este paso, se adquirió maquinaria con tecnología de punta y se desarrolló el periódico, creando más cuerpos e insertándole color a sus páginas.

El segundo de estos avances está relacionado con el primero, puesto que con la adquisición de las maquinarias modernas, la sede quedó pequeña, por lo que se construyó un edificio, cuyo diseño estuvo en manos de Juan Manuel Carmona Palenzona, que no sólo contaba con el tamaño adecuado,

sino que la estructura reflejaba esa innovación y ese crecimiento que la empresa estaba viviendo.

Es importante señalar que éstos y los demás momentos resaltantes de *El Impulso* sucedieron siempre en el marco de un entorno que de alguna manera exigía tales cambios. El pasar de ser un país agropecuario a un país petrolero impulsó a las empresas nacionales a estar actualizadas con las nuevas tecnologías para no quedar rezagadas, tal como lo aseguró uno de los entrevistados. La evolución misma de la sociedad influyó para la contratación de agencias internacionales de noticias y con la necesidad de expansión a otros puntos del país.

El entorno influye también en el día a día de la empresa y ha obligado a la misma a actuar, muchas veces, bajo presión y en situaciones poco esperadas. En este sentido, *El Impulso* se ha visto obligado a ejecutar acciones de contingencia ante situaciones como el paro petrolero del año 2002, momento en el cual se vieron obligados a reducir el número de cuerpos, o con el cierre momentáneo que les impuso el SENIAT, también en el año 2002.

La constante evolución permitió que *El Impulso* fuera más que un periódico, que se convirtiera así en una Compañía Anónima y que diversificara sus productos de acuerdo con las tendencias del momento, desarrollando suplementos, revistas e incluso una página web que ha ido evolucionando en sí misma y con gran rapidez.

Otro hecho importante dentro de esta historia y que quizás se convierta en un hito en sí, debido a que por lo reciente no pueden observarse sus consecuencias actualmente, es la muerte inesperada del presidente y director Juan Manuel Carmona, en el año 2006. Éste fue el de la actitud combativa, con él el periódico comenzó a editorializar todas las semanas para ser crítico del gobierno de turno. Su hijo, Carlos Eduardo Carmona, asegura

que su padre utilizaba mucho la frase “Los árboles mueren de pie”, haciendo referencia a la obra literaria de Alejandro Casona y al hecho de que él prefería morir luchando que callado (C. Carmona comunicación personal, 6 de agosto de 2009).

La muerte de Juan Manuel Carmona generó un cambio abrupto en la directiva, lo cual originó a su vez una transformación en el ambiente, que puede estar dado por el mismo proceso de transición y de adaptación de la generación de relevo.

La sucesión

El Impulso, como empresa familiar que es, presenta ciertas características importantes que se han manifestado a lo largo de su existencia y que influyen de alguna forma en esos hitos que han representado un cambio interno.

Entre estas características está que la empresa pertenece a una familia que es la que se encarga de controlarla y busca siempre mantener las relaciones familiares. La familia dueña de la empresa desea que ésta se mantenga activa a través del tiempo y que vaya pasando de generación en generación de la misma familia.

El Impulso presenta de una u otra forma estas características, puesto que la familia Carmona es la que ha estado al frente de la empresa desde sus inicios y se han pasado las responsabilidades de padres a hijos, siempre buscando perdurar en el tiempo.

Gersick (1997) plantea un modelo de empresa familiar basado en tres círculos: círculo de propiedad, círculo de empresa y círculo de familia. De este modelo se derivan las funciones de cada miembro con la estructuración de organismos reguladores denominados por Bustillos (1999) como: Asamblea de Accionistas, Junta Directiva y Consejo Familiar.

Basado en esto, se puede afirmar que *El Impulso* está manejado por un grupo de personas que ejercen las funciones de los tres organismos reguladores al mismo tiempo. La Asamblea de Accionistas está conformada por miembros de tres ramas de la familia Carmona, a saber: Carmona Palenzona, Carmona Perera y Santacruz Carmona. La Junta Directiva se encuentra constituida por representantes de esos tres grupos que son los que semanalmente se reúnen a tomar las diferentes decisiones en torno a la empresa. Además, este grupo en sí puede considerarse como el Consejo Familiar, ya que son ellos mismos los que velan por los valores de la compañía que han sido transmitidos de generación en generación.

Gersick (1997) plantea una evolución al modelo, al considerar la variable tiempo dentro de la concepción de una empresa. El desarrollo de la compañía en el tiempo puede ubicarse en tres etapas que Sánchez (2000) denomina: de crecimiento, de madurez y de decadencia o renacimiento de la industria.

Se puede ubicar a *El Impulso* dentro de la etapa de madurez, debido a que en la actualidad esta empresa es manejada por un consorcio de primos que trabajan de forma unida. El autor plantea que esta etapa está protagonizada por la 3ª generación de la familia; sin embargo, la sucesión del fundador fue ejercida a través de una sola rama familiar, por lo que en la actualidad, el consorcio de primos está conformado por miembros de la 4ª generación de la familia Carmona.

Sus ventajas competitivas como empresa, podrían ser entonces la unidad familiar y la antigüedad. Federico Carmona Perera, hijo de Juan Carmona y nieto del fundador del periódico, comenta que el grupo de accionistas está conformado por miembros únicamente de la familia y asegura que ese hecho ha permitido que mantengan una “verdadera unidad dentro del periódico”; a su vez, espera que sus herederos continúen con la misma trayectoria y que *El Impulso* siga siendo un pilar de la familia

Carmona, para así cumplir con los deseos de su abuelo al momento de fundar el periódico (F. Carmona, comunicación personal, 31 de julio de 2009).

De esta forma se puede asegurar que la sucesión siempre se ha dado dentro de la familia Carmona. Sin embargo, esta sucesión ha sido determinada por momentos trágicos; su actual presidente, Carlos Eduardo Carmona, explica el por qué:

El fallecimiento de uno obligaba a que otro tomara el mando, el fallecimiento del otro obligó a que el siguiente tomara el mando y esa transmisión de mando se hacía más o menos en un cónclave familiar escogiendo a la persona que se considerara más cercana, más idónea (...) la familia era la que decidía a quién le correspondería llevar esa responsabilidad (C. Carmona, comunicación personal, 6 de agosto de 2009).

Thévenet (1992) le da gran importancia a este tipo de cambios, puesto que asegura que los cambios en la estructura de una empresa ocurren a través de momentos de crisis que pueden conllevar consigo una lección para sus miembros.

De esta forma, la sucesión de la directiva se ha dado de manera patriarcal, puesto que el que estuviera en un momento preparaba a uno o varios de sus hijos para que continuara su labor cuando él no estuviera.

Federico Carmona preparó a sus hijos Jesús y Juan, siendo Juan quien quedaría gobernando la empresa una vez que su padre murió. A su vez, Juan Carmona preparó a sus hijos Juan Manuel y Gustavo, quienes compartieron la presidencia y dirección hasta que Juan Manuel quedó a cargo hasta el día de su muerte, momento en el cual asumieron la responsabilidad sus hijos Carlos Eduardo y Juan Manuel, entrenados con

anterioridad para ejercer sus cargos de presidente y director, respectivamente.

En este camino se hicieron presentes en la dirección del periódico dos personajes más: Eligio Macías Mujica que, aunque no pertenecía a la familia era la mano derecha de Federico Carmona y Roberto Chacín, quien sí era miembro de la familia, por ser el esposo de Isabel Graciela, la hija mayor de Juan Carmona.

Thévenet (1992) establece que los principios del *management* se desarrollan de forma diferente en cada tipo de estructura y que es preciso tener claro la base de la misma. Los dirigentes de *El Impulso* han conocido muy bien la base de la estructura de su organización, que es la de una línea editorial crítica y transparente y de un objetivo en particular como el de transmitir cultura y el formar a los ciudadanos.

Sus dirigentes han tenido formas diferentes de pensar y de manejar el periódico, lo han guiado enfocados en sus intereses e inclinaciones, pero sin perder el norte planteado en 1904, el de educar a la población y manteniendo coherencia y consistencia con su línea editorial. Algunos editoriales reflejan un mensaje moralista, otros realizan denuncias públicas, hablan de la libertad de expresión y la democracia e, incluso, hacen un saludo al grupo de trabajadores de *El Impulso* (ver anexos: 5, 6, 7 y 8), pero todos encierran una labor por el ciudadano, por su formación a pesar de las inclinaciones que las circunstancias mismas obligan.

Algo interesante de resaltar es el trato que reciben los empleados de *El Impulso* por parte de sus empleadores. Quizás es una característica propia de las empresas familiares, pero el contacto que han tenido los dirigentes de esta empresa con sus trabajadores es muy directo, les han preguntado por ellos y sus familias, los saludan por su nombre a pesar del número elevado

de empleados que hay, y los trabajadores se sienten que forman parte de una familia, de esa familia.

En conversaciones con los empleados se refleja este sentimiento de cercanía, tanto por lo que dicen como por lo que expresan corporalmente. Este vínculo se refleja con unos dirigentes más que con otros, pero siempre ha estado presente de alguna forma. Quizás esta cercanía es directamente proporcional con el nivel de contacto que tienen ambos grupos. Los presidentes, al estar ubicados en Caracas, tienen menos contacto con los empleados de Barquisimeto, pero los de la corresponsalía en Caracas sienten verdadera identificación con ellos.

Por su parte los trabajadores de la sede principal muestran más apego con los directores del periódico, puesto que es con ellos con los que han vivido su día a día. Sin embargo, al referirse a la directiva, en general se expresa una identificación con sus jefes, la familia Carmona, y un sentido de pertenencia con la causa en sí que tiene *El Impulso*.

Los héroes o personajes importantes

Este reconocimiento y admiración trasciende las fronteras de los directivos, puesto que a lo largo de la historia han existido muchas personas que de alguna u otra forma han marcado la diferencia y han demostrado su compromiso por el trabajo, la libertad de expresión y cariño por la empresa que los vio crecer profesionalmente.

Estas personas son definidas por Thévenet (1992) como héroes y son aquéllas que se han destacado de acuerdo con su comportamiento en la empresa. Junto con los dirigentes, ayudan a formar la cultura empresarial y son reflejo de lo que los dirigentes han querido formar dentro de su empresa.

Los héroes son considerados así por ser las personas capaces de influir a los que se encuentran a su alrededor; son esos ejemplos a seguir y a su vez, reflejan el nivel de calidad que la misma empresa tiene.

Para los dirigentes y trabajadores de *El Impulso* fue difícil nombrar en una lista a sólo algunos de esos héroes. La empresa en su conjunto considera que a lo largo de los años han existido numerosas personas que reúnen los requisitos para ser consideradas héroes.

Cada uno muestra su opinión desde su propia perspectiva, es decir, los dirigentes tienen una visión paternalista y consideran que escoger a algunos nombres no le haría justicia a la gran cantidad de personalidades destacadas.

Por su parte, los trabajadores en general, aunque consideran que existen muchas personas destacadas y están seguros que al nombrarlos dejarán a otros igual o más importantes por fuera, sí se atreven a enumerar a algunos de estos héroes, lo cual puede indicar el nivel de influencia que tuvieron sobre ellos y quizás el hecho de que los consideran un ejemplo a seguir.

Para *El Impulso*, una persona destacada va, desde aquél que en un incendio se quitó la camisa para ayudar a apagarlo, hasta alguno de los directores que ha tenido el periódico. Entre esas personas se pueden mencionar a Eligio Macías Mujica, único director del diario que no ha pertenecido a la familia Carmona, gran periodista que le dejó a la empresa como herencia a su propio hijo, Salvador Macías, reconocido periodista a su vez.

Otros héroes mencionados son: Otto Cividanes Lira, periodista insigne, ganador de reconocimientos por su sección Órbita Científica; Pedro Blanco Vilariño, quien instauró un sistema de archivo en la hemeroteca de *El Impulso* que dio la vuelta al mundo por lo innovadora que fue; Domingo Piña,

comenzó en el periódico sin tener el bachillerato culminado y su trabajo lo motivó a estructurar el método que hoy en día utiliza la empresa para la impresión del periódico; Juan Bautista Salas, con su columna Retacitos, es considerado uno de los mejores periodistas de la actualidad.

Muchos nombres más han surgido: Luis Rodríguez Moreno, Guillermo Morón, Violeta Villar Liste, José Ángel Ocanto, Francisco Cañizales Verde...; e incluso colaboradores externos que le han inyectado a *El Impulso* conocimientos importantes, como Ramón Escobar Salom o Luis Herrera Campins.

El entorno

Luego de 105 años de vida activa, es interesante preguntarse qué ha podido influir para que esta empresa se desarrollara hasta tal punto. Sin duda lo ya revisado demuestra ese por qué; sin embargo, se puede observar que los cambios generados para alcanzar la evolución estuvieron determinados por ciertos aspectos del entorno.

La influencia del entorno sobre *El Impulso* se ve reflejada de diferentes maneras, y esta influencia puede observarse desde aspectos positivos, como negativos. *El Impulso* como medio que recoge la historia de un pueblo, en este caso el de Barquisimeto y sus alrededores, influye de alguna forma sobre la sociedad al informarla y educarla con sus letras.

De la misma forma, la población larense ha ejercido una influencia sobre el diario que va más allá de lo económico, ya que no sólo compran y leen el periódico, sino que a lo largo de su historia lo han hecho suyo. Este sentido de pertenencia que siente la población por *El Impulso* se observa a través de comentarios realizados por los entrevistados sobre el hecho de que si se publica un material no aceptado por alguno de los lectores, éste se siente en el derecho de llamar a la empresa y reclamarlo.

El Impulso ya no es el periódico de los Carmona, es el periódico de los larenses, y el título que la empresa lleva de Institución Barquisimetana lo demuestra.

El entorno, tanto interno como externo, ha ejercido presión de alguna forma sobre el funcionamiento de *El Impulso*. Uno de los aspectos considerados como parte del entorno es aquél que gira en torno a las comunicaciones externas e internas de la empresa.

Las Comunicaciones

Las comunicaciones de *El Impulso*, como medio impreso, están determinadas por la forma en que los empleados intercambian ideas entre ellos, con sus jefes, entre departamentos y a su vez, por medio de los mensajes institucionales y la publicidad.

Las comunicaciones externas son consideradas como adecuadas, debido a que el periódico tiene contactos con entes nacionales e internacionales por su misma condición de medio de comunicación. A su vez, realizan esfuerzos publicitarios a nivel regional y para sus aniversarios, a nivel nacional. Antes su publicidad era realizada por ellos mismos, hoy en día, por cuestiones de capacidad y logística, cuentan con la colaboración de la agencia ARS Publicidad.

Además, se encuentra en estructuración un departamento que se encargará de manejar las comunicaciones corporativas; el cual buscará concentrar esfuerzos en resaltar esas comunicaciones externas a través de la organización de eventos, mesas de trabajo, entre otros que fomenten la imagen de *El Impulso* por medio de las relaciones públicas.

Por otro lado, se encuentran las comunicaciones internas, manejadas por el departamento de Desarrollo Humano, el cual trabaja en el progreso de las mismas junto con la directiva. Estas comunicaciones han evolucionado tecnológicamente a lo largo de los años, puesto que cada día son más inmediatas, gracias a la utilización de una intranet dotada de correos directos y líneas de voz manejadas como central telefónica, que incluso puede utilizarse entre la oficina de Caracas y las de Barquisimeto.

A este proceso de actualización de las comunicaciones puede agregarse que *El Impulso* posee la certificación del ISO 9000 que es “un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio cumplirá los requisitos relativos a la calidad” (Psicología y empresa, 2009). Con esta certificación, desde hace dos años están estructurando y perfeccionando sus procesos internos de comunicación.

En lo que respecta a las comunicaciones informales, se comenta que éstas han cambiado a lo largo de los años. Hablan incluso de dos etapas: cuando la sede se encontraba en la carrera 23 y la mudanza a la nueva sede. En “la 23”, como dicen todos al referirse a esa época, el espacio era más pequeño y todos se veían constantemente; además, existía un local enfrente del edificio donde todos se reunían a conversar y pasar juntos un rato. Los trabajadores se consideraban más compenetrados y añoran por eso la sede anterior.

En la sede actual, la misma estructura y disposición de los espacios no les permite tener el mismo grado de cercanía diaria que tenían anteriormente por lo que la comunicación no es tan directa como antes.

Violeta Villar Liste opina que las comunicaciones han cambiado debido a que vivimos en un país diferente, en el cual se siente una angustia colectiva que se ve reflejada a todo nivel (V. Villar, comunicación personal, 14 de julio de 2009). Es aquí donde se considera el segundo aspecto del entorno: el país.

El Impulso y Venezuela

El Impulso como medio de comunicación debe estar ligado obligatoriamente a lo que ocurra en el país, puesto que su labor es mostrar a la comunidad todo aquello que ocurra en él. El periódico nació como impulsador de ideas de gobiernos regionales, pero los criticó cuando las cosas no se hacían de manera adecuada.

“La historia no está en un solo lado, la historia está en todos los lados, *El Impulso* se hace dentro de la historia de Venezuela y la historia de Venezuela se hace con *El Impulso*”. (G. Morón, comunicación personal, 28 de julio de 2009). Esto quiere decir que el entorno externo de una empresa influye directamente en su desarrollo. En este caso el país y su historia influyen en el periódico porque éste es el reflejo de lo que Venezuela es y ha sido.

Por su parte, *El Impulso* es la memoria del país; a través de las noticias y los artículos, le muestra a la sociedad cómo ha sido el desarrollo del país, y la opinión editorial va a influir en lo que los gobiernos y demás instituciones ejecuten o quieran mostrar a la población, sea positivo o negativo.

El periódico es reflejo de lo que es el país porque las circunstancias nacionales influyen en él. Si hay crisis de papel, el periódico no puede circular o lo hace con una estructura diferente a la que está acostumbrada a manejar. En las dictaduras o gobiernos que

limitan la libertad de expresión, el diario debía adaptar su contenido para que no fuera luego víctima de represión, o enfrentarlo pese a las consecuencias que pudiera obtener.

Además *El Impulso*, a lo largo de su historia, ha participado en el fomento de la cultura y del desarrollo regional. Ha participado en campañas para la creación de avenidas, centros asistenciales e instituciones educativas como la Universidad Centro-occidental Lisandro Alvarado.

Tercer elemento básico: El oficio

Se ha podido observar, a lo largo de esta investigación, cómo la visión de un hombre sobre lo que quería para su empresa, se ha transmitido al seno de lo que es hoy en día *El Impulso*. Esa intención de educar a la población, a través de un medio de comunicación impreso, se traduce hoy en día en lo que es la esencia del periódico.

El Impulso tiene como objetivo principal el ofrecer a su público información veraz sobre la región y el mundo. Sin embargo, el oficio supone algo más que su actividad principal, y ese algo conforma la razón de ser de la empresa, aquello que va a lograr que el público se identifique con el nombre de ésta.

Es por eso que se puede considerar que la formación ciudadana constituye ese elemento esencial dentro del objetivo de la empresa. De hecho, el interés por educar a sus lectores a través de espacios culturales y literarios, es percibido por la población larense, la cual nombró a *El Impulso*, hace alrededor de veinte años, patrimonio cultural del estado Lara.

Incluso los trabajadores del periódico comentaron que, al pensar en el estado, las personas ubican a *El Impulso* en tercer lugar dentro de sus elementos de identificación, junto a la Divina Pastora y los Cardenales de Lara.

Esto quiere decir que aunque su oficio absoluto sea el transmitir noticias, *El Impulso* cuenta con características particulares que confirman lo propuesto por Thévenet (1992) acerca de que se refiere no sólo a su actividad inicial, sino que se traduce en una noción más amplia.

Thévenet (1992) propone dos medios para determinar esa noción más amplia del oficio: primero, el sector o empresa que en este caso vendría siendo lo ya estudiado sobre el carácter formador que tiene *El Impulso*, aparte de su función noticiosa.

El segundo medio es el contenido, que está referido a la manera en que llevan a cabo sus actividades. *El Impulso* cumple con sus objetivos a través de su producto principal, el periódico; pero a lo largo de los años se ha ido diversificando, creando nuevos productos enfocados a diferentes públicos, pero conservando la esencia de su labor.

Esta diversificación ha sido posible debido a que *El Impulso* conoce muy bien qué es su oficio y cómo ejecutarlo. Esta experiencia es el producto de 105 años de ejercicio ininterrumpido y de preparación constante para perfeccionar lo que ellos producen, según algunos de los entrevistados.

En cuanto a las formas de actuación, puede decirse que en *El Impulso* se han adoptado formas particulares para hacer las cosas. Se ha buscado adaptar las formas ya establecidas a los intereses particulares de la empresa.

Un ejemplo de las formas de actuación implantadas en *El Impulso* es la de Domingo Piña, coordinador de prensa nocturno. Este trabajador realizó un libro llamado *Lo sagrado en programaciones del periódico en dos cuerpos*

del milenio, en el cual establecía un método para la programación de la impresión del periódico de acuerdo con lo que se necesitaba y lo que la rotativa podía hacer. Este libro fue repartido por los departamentos involucrados, y es utilizado hoy en día en el proceso diario de impresión del periódico y demás productos impresos (D. Piña, comunicación personal, 13 de julio de 2009).

Objetivo principal de *El Impulso*

Thévenet (1992) asegura que las empresas tienen una imagen exterior sobre su oficio, y esta imagen representa lo que ellos comunican de alguna forma sobre sí mismas. En este sentido, se presenta la comparación entre lo que la empresa hace y lo que sus trabajadores perciben de la misma.

Tal como se ha determinado anteriormente, *El Impulso* nació como un periódico de intereses generales de circulación diaria, y a medida que fue desarrollándose se convirtió en un vocero de la realidad larense, al incluir en sus páginas informaciones sobre el acontecer regional, nacional e internacional. A través de las entrevistas, se ha establecido que desde sus inicios ha tenido una intención formadora, a través de la cual busca educar al pueblo por medio de espacios culturales y literarios.

Esta investigación se ha concentrado en el análisis interno de la empresa, en la cual se ha recogido –mediante entrevistas– las impresiones de trabajadores claves dentro ella. A pesar de atenerse a los públicos internos, se recogió información acerca de la percepción de éstos sobre lo que constituye el oficio de *El Impulso*, y sobre el conocimiento que ellos tienen acerca de la opinión del público externo al respecto.

Según la información recopilada con los entrevistados, *El Impulso* tiene como objetivo principal el comunicar informaciones veraces y de actualidad, que ocupen el tema regional a profundidad y, por otro lado, el tema

internacional. A su vez, este periódico contribuye con el desarrollo de la sociedad con la presentación de temas culturales, de educación y familiares.

Además, se asentó que *El Impulso* es una empresa ligada a la formación y la tradición, la cual se caracteriza por la seriedad y credibilidad que refleja a los larenses. Aunque la empresa no maneja las estadísticas al respecto, sus trabajadores aseguran que éste es el periódico más importante en Barquisimeto y la población se siente muy identificada con él, al punto de considerarse dueña del mismo.

En el año 2003, se acercó a la sede de *El Impulso* Esteban Silva, un caroreño que para aquel momento contaba con 93 años de edad y quiso ir a felicitar al equipo del periódico por su aniversario número 100. Silva aseguraba haber aprendido a leer con *El Impulso* y esperaba que cumpliera 100 años más (*El Impulso*, 30 de diciembre de 2003. p. A7).

Este ejemplo es relevante para esta investigación porque representa, de alguna manera, la importancia que ha tenido este periódico para la población larense a lo largo de sus 105 años de existencia.

Relación empresa-empleado

Thévenet (1992) habla de la existencia de un oficio aparente, que está determinado por las relaciones sociales y la política que maneja la empresa. Éstas revelarán el medio profesional en el que la misma se desenvuelve.

El Impulso, como medio de comunicación social, está adscrito a ciertos organismos del área de la comunicación y afines, como lo son:

- Cámara de Industriales del estado Lara.
- VENANCHAM.
- AVES. Asociación Venezolana de Ejecutivos de la Seguridad.
- FUNDEI, Formación Educación Industria.

- ATDL. Asociación Técnica de Diarios Latinoamericanos.
- SIP. Sociedad Interamericana de Prensa.
- Bloque de Prensa Venezolano.
- Jurisprudencia del Trabajo.

A su vez, tiene convenios e intercambios con los siguientes organismos y empresas:

- Pitágoras, empresa de adiestramiento.
- Fundametal, empresa de adiestramiento.
- Educonsult, empresa de adiestramiento.
- ANDA.
- FEVAP.
- UCLA, adiestramiento y asesorías.

Esta información fue suministrada por el departamento de Desarrollo Humano de *El Impulso*, y puede decirse que la relación con estos organismos genera confianza y credibilidad al momento en que una persona o grupo vaya a juzgar a esta empresa por lo que es o ha sido; o simplemente quiera adoptar a *El Impulso* como su periódico de confianza.

A su vez, *El Impulso* cuenta con un número de depósito legal suministrado por el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional, el 21 de mayo de 1980. Este número es pp. 76-0452 y fue revisado dentro de la documentación interna de la empresa.

Por otro lado, *El Impulso* cuenta con un contrato colectivo que estructura la directiva de la empresa junto con representantes del sindicato de trabajadores. Este contrato tiene una duración de dos años y medio, y contempla todos los beneficios que obtienen los trabajadores por parte de la empresa y las obligaciones para con ésta.

En el actual convenio colectivo (ver anexo 9) se puede observar cómo la empresa muestra gran interés por mantener a sus empleados a gusto, debido a la cantidad considerable de bonos y demás beneficios ofrecidos para que éstos puedan cumplir con sus obligaciones laborales sin descuidar a sus familias.

La calidad de este contrato colectivo es expresada por los directivos de la empresa, al considerarlo acertado, y los empleados demuestran su agrado hacia el mismo. Carlos Guillén, director de operaciones, considera que el convenio es amplio y ofrece buenos beneficios sociales. Él afirma que el empleado es un elemento primordial para la empresa, lo cual se ve reflejado en ese contrato colectivo (C. Guillén, comunicación personal, 10 de julio de 2009).

Por otro lado, puede destacarse que tanto empleados como directivos consideran que las relaciones entre ellos son directas. El hecho de que ésta sea una empresa familiar puede ser un factor importante para la cercanía en la relación empresa-empleado, puesto que la energía transmitida por los miembros de la familia Carmona a los trabajadores de *El Impulso*, permite que éstos se sientan parte de esa familia y ellos lo demuestran al hablar de esa relación con la empresa.

Carlos Eduardo Carmona, presidente de la C.A. El Impulso, se enorgullece de conocer a sus empleados por nombre y apellido y conocer un poco de cada uno. Los trabajadores a su vez, sienten que son tomados en cuenta por la directiva y que se preocupan por ellos y por sus familias.

Esta relación se ha mantenido así a lo largo de los años y puede ser la razón, junto con un contrato colectivo adecuado, por la cual el promedio de los empleados de la empresa tenga alrededor de 10 años trabajando allí, ya que, en palabras de Carlos Eduardo Carmona, “no pagamos los mejores sueldos en el mercado, creemos que tenemos un contrato colectivo razonable

pero no pagamos los mejores sueldos” (C. Carmona, comunicación personal, 31 de julio de 2009).

Aparte de lo ya mencionado, según los entrevistados, *El Impulso* capacita a sus empleados para la ejecución de sus productos, los manda incluso a otras ciudades y países para realizar cursos y así poder estar actualizados en cuanto a las nuevas tecnologías y las nuevas formas de trabajo en el área.

Un ejemplo de esto está en la reciente adquisición de una máquina especializada en la producción de las planchas de impresión, denominada CTP. Esta máquina aligerará el proceso de la creación de las planchas y al ser novedosa, la empresa tiene preparada la respectiva capacitación de los empleados para su utilización.

Otro de los elementos con los que cuentan para la preparación de los trabajadores en sus labores, es una visita guiada que les ofrecen a los nuevos empleados a manera de inducción, para que conozcan las oficinas y los procesos de producción e impresión del periódico.

Se puede percibir entonces que *El Impulso* maneja una política de atención a su empleado como pieza fundamental en el desarrollo de la empresa, impulsado, entre otras cosas, por la energía que le da el hecho de ser una empresa familiar.

Además, es un medio de comunicación que se encuentra vinculado con otros organismos, que de alguna forma permite que su labor sea de mayor calidad y le dé credibilidad a las informaciones que transmite a través de sus diferentes productos.

Evolución de la empresa

Thévenet (1992) establece que la empresa se encuentra definida, además de por su actividad inicial, por su historial de productos y de tecnología. Es por ello que la evolución que ha tenido *El Impulso* en cuanto a lo que produce es importante para determinar su oficio.

La evolución de *El Impulso* puede enfocarse desde diferentes áreas. Como empleadora, se puede decir que ha tenido un avance significativo al pasar de cien empleados en la sede de la carrera 23, a más del doble en la sede actual.

Este aumento en el número de trabajadores está ligado directamente a la evolución de la estructura física de la empresa, puesto que empezaron en una pequeña casa en Carora y fueron adquiriendo edificaciones que se acomodaban más a las necesidades planteadas en determinado momento.

En cuanto a su actividad principal, está el hecho de que el periódico, su producto por excelencia, desde su fundación pasó de tener cuatro hojas en un tamaño pequeño, a tener hasta seis cuerpos los fines de semana, en un tamaño estándar y con páginas a color.

Además, la empresa cuenta actualmente con toda una serie de productos realizados por ella misma, como lo son: las revistas, los suplementos didácticos, la página web, entre otros. Esta gama de productos tienen la finalidad de llegar a diferentes públicos y satisfacer, de alguna manera, las necesidades de toda la población.

Sin embargo, puede afirmarse que la evolución más significativa de *El Impulso* se encuentra en los avances tecnológicos de los que ha sido protagonista. La adquisición de maquinarias de última tecnología y la implantación de métodos de trabajo actuales, le ha permitido a la empresa,

según los entrevistados, posicionarse en la actualidad como uno de los periódicos más modernos del país.

Puede decirse entonces que el progreso que ha vivido *El Impulso* a lo largo de los años le ha permitido desarrollar el oficio de mantener informada a la población y de formarla. Esto, gracias al hecho de estar en la vanguardia tecnológica, lo cual le ha permitido crecer en número de trabajadores y en estructura física.

Estos avances se ven reflejados en la existencia de una serie de productos que atienden los intereses de diferentes grupos de personas, pero siempre buscando cumplir con su objetivo de educación y de brindar información veraz.

Estructura de la organización

El Impulso, según Juan Carmona, actual director del periódico, contaba con tres grandes áreas de trabajo: administración, redacción y producción. En la actualidad, debido a la evolución que ha tenido como empresa, esas tres áreas se han diversificado para poder atender, de una forma más organizada, las labores adquiridas.

Los departamentos se dividen entonces en: administración, desarrollo humano, redacción, redacción web, redacción de ediciones especiales, centro interno de documentación, operaciones, prensa, avisos, mercadeo y ventas.

Tal como se observa en el organigrama (ver anexo 2), cada departamento cuenta con un coordinador o jefe y con un gerente de área. En cuanto a las responsabilidades, cada departamento es autónomo, en el sentido de que puede tomar sus propias decisiones, aunque con previa notificación a la directiva de la empresa.

Las relaciones en la empresa son horizontales, ya que todos trabajan como un grupo. De la directiva hacia los gerentes se aprecia una relación más vertical, aunque existen esfuerzos por direccionarla horizontalmente.

Cada departamento cuenta con reuniones semanales con la directiva para establecer los parámetros a seguir y realizar la toma de decisiones correspondientes de acuerdo al caso.

Los encargados de las áreas tienen la potestad de resolver problemas que les correspondan y de implantar medidas, luego de ser notificadas a la dirección y/o presidencia, dependiendo de la situación.

Existe en las relaciones una familiaridad, y para todos los miembros de la organización es fundamental el trabajo en equipo. Además, existe un trato personal hacia los empleados de la empresa, tal como se mencionó anteriormente.

Formas de actuación

Una empresa se inclina hacia un área o hacia otra de acuerdo con su forma de actuación. Así lo plantea Thévenet (1992), y esta inclinación determinará la manera de enfrentar un conflicto y la visión común ante una situación en específico.

La posición de *El Impulso*, según algunos de los entrevistados, ha sido siempre crítica al gobierno de turno, ya que han denunciado todo aquello que considera que no está bien. En algunos gobiernos esta actitud ha sido más evidente que en otros, pero siempre han mantenido su línea editorial.

Esto ha ocasionado que *El Impulso* se haya visto amenazado de alguna manera por algunos gobiernos, los cuales han ejercido presión, según la opinión de ciertos entrevistados, sobre la empresa a través de medidas directas, como el cierre temporal realizado por el SENIAT en el año 2002, o

indirectas, a través de los obstáculos que se le presenta a la empresa para la adquisición de divisas que le permitan importar la materia prima del periódico, como lo es el papel.

Ante este tipo de crisis o cambios generados por el entorno, la empresa actúa de forma predeterminada, al contar con planes de contingencia. Gisela Carmona, gerente de producción y mercadeo, comenta al respecto:

(...) el hecho de que tú saques un periódico todos los días y que nosotros tenemos un producto hoy y otro completamente diferente mañana (...) esa forma de trabajar hace que tú te conviertas en un resolutor de conflictos, problemas permanentes, y te acostumbras a que aunque tú tengas diez minutos al día para resolver ese problema a lo mejor lo resuelves en cinco (...) hace que te acomodes mucho a los cambios, o sea, que sepas actuar en un momento de crisis. (G. Carmona, comunicación personal, 30 de junio de 2009).

Además, asegura que cuentan con planes A, B, C, D y F para los cambios que se puedan generar en una país como Venezuela, que no se sabe qué puede pasar, ni en qué momento.

Sin embargo, este tipo de empresa acarrea consigo otros tipos de cambios que deben tener en cuenta. Los avances tecnológicos deben ser manejados de tal forma que no generen choques internos en la empresa, y ésta debe buscar la mejor forma de realizar la transición, tanto física como mental en sus empleados.

En este sentido, *El Impulso* les ofrece a sus trabajadores el entrenamiento respectivo para la utilización de las maquinarias y sistemas que se estén implantando. Incluso, a la oficina de Caracas también se le envía el instructivo que le permita trabajar en consonancia con la sede principal.

En un momento de crisis, los voceros de la empresa son los hermanos Carmona, quienes se manifiestan ante determinado cambio de acuerdo con

la temática que se maneje; es decir, si el cambio se genera en la parte operativa del periódico, el vocero designado es Juan Manuel Carmona, como director del mismo. Por su parte, Carlos Eduardo Carmona, como figura presidencial de la empresa, es quien da la cara ante problemas legales o los referentes a la compañía como tal. En otras oportunidades, ambos actúan como voceros indistintamente.

En el enfrentamiento de esos cambios es importante la preparación previa al posible sucesor, tal como fue el caso de Juan Manuel Carmona Perera, quien se encargó de que su hijo Carlos Eduardo estuviera a su lado en el día a día de la empresa.

Esta preparación fue de gran ayuda al momento en que murió Juan Manuel Carmona Perera, según Carlos Eduardo Carmona, ya que pudo asumir el cargo de presidente sin mayores inconvenientes, debido a que conocía cómo era el manejo de la compañía.

Es importante resaltar que, aunque el presidente y el director son las figuras claves en las tomas de decisiones, éstos deben considerar las opiniones de la Junta Directiva de la empresa, y tal como lo dice Carlos Eduardo Carmona “en esa directiva se discuten lineamientos, se discuten planes de inversión, se discuten tomas de decisiones (...) el presidente está amarrado totalmente (...) a las directrices de la directiva y eso se ha manejado siempre así” (C. Carmona, comunicación personal, 31 de julio de 2009).

En consonancia con el tema de las crisis y los cambios, se encuestó a un grupo de trabajadores para saber si existen actualmente en la empresa deficiencias en alguno(s) de los departamentos y qué mejoras pudieran hacerse al respecto.

El 91,43% de la muestra encuestada considera que deben realizarse cambios o mejoras dentro de la empresa. La mayoría de ellos, con un

31,43%, opina que esas mejoras deben realizarse en el área de las comunicaciones internas que son manejadas por el departamento de Desarrollo Humano, área que, según el 21,43% de la muestra, necesita esos cambios también (ver gráfico 4).

Cuarto elemento básico: los valores

Valores expresados

La filosofía de una empresa está compuesta por la misión y la visión de la misma. Ésta última proviene directamente desde la fundación, es el fundador quien la establece, es el legado que les deja a sus descendientes para que continúen con su empresa. En el caso de Federico Carmona, ésta se ve reflejada desde su primera edición. Tanto los empleados como sus familiares consideran que esta visión es parte del legado del fundador, y que parte de su deber para con el periódico y Federico Carmona es continuar aplicándola en el día a día de *El Impulso*.

En una encuesta realizada a una muestra representativa de los empleados de *El Impulso*, se pudo observar que la mayoría conoce cuál era la visión del fundador y considera que está presente actualmente en el periódico (ver tablas 11 y 12). En cuanto a cómo se manifiesta este legado, a pesar de que un 41,18% de la muestra no contestó, se destacaron tres formas de representación, que los mismos empleados propusieron (ver gráfico 10):

1. Postura crítica ante las amenazas de la democracia.
2. Fomento de la cultura en el pueblo.
3. Compromiso con la comunidad.

El primer punto de la representación del legado se puede vislumbrar en la línea editorial. A través de los años, *El Impulso* ha expresado su opinión acerca de todos aquellos aspectos que, según sus valores, atentan contra los principios y las buenas costumbres de la sociedad.

Esto se ve reflejado en el editorial del 5 de junio de 1984 (ver anexo 5); había pasado más de un año del “Viernes Negro” en Venezuela, la situación económica y general del país, se encontraba todavía inestable y, según el editorial, la democracia estaba siendo cuestionada por un número creciente de compatriotas. En estas líneas -que se publicaban y se siguen publicando todos los lunes- *El Impulso* dejó entrever cuál era su opinión, criticó al Estado y su “intervencionismo en la economía” y concluyó con un llamado a “la reflexión y a la cordura” que condujera a un equilibrio social y, como consecuencia, a una recuperación económica.

Los editoriales fueron escritos por el presidente o el director del momento, una cronología de la autoría de éstas, es la siguiente:

1. Federico Carmona Álvarez.- Editor – fundador.
2. Juan Carmona Figueroa.- Presidente.
3. Gustavo Carmona.- Director.
4. Juan Manuel Carmona.- Presidente.
5. José Ángel Ocanto.- Jefe de redacción (actual).

El único editor del periódico que no ha pertenecido a la familia Carmona es José Ángel Ocanto, aunque, según la directiva actual, la forma en que expresa las opiniones de *El Impulso* son totalmente acordes con la filosofía del mismo.

Las representaciones de la visión de Federico Carmona, reflejadas en la filosofía actual de *El Impulso* –según los empleados y los familiares del fundador–, referentes directamente a la comunidad y al fomento de la cultura, son:

- Fortalecer los principios de los ciudadanos.
- Formar mentes, no deformarlas.
- Transmitir cultura y valores.
- Creer en lo que se hace y se dice, y que esto vaya acorde con las ideas y los principios de cada persona.
- Informar lo que está pasando, por encima de cualquier otra cosa.
- Ser transparente, eficaz y preciso en la información.
- Dar apoyo y ayuda a la comunidad.

Esta parte de la filosofía tiene su traducción material en la Fundación Juan Carmona, la cual se creó para contribuir con el desarrollo cultural de toda la región y actualmente tiene “acceso a la cultura gratuita para el público y (...) una sala de exposición permanente (...) con calidad de exposiciones internacionales”. (G. Carmona, comunicación personal, 30 de junio de 2009).

Por otra parte, en la encuesta realizada a los empleados de *El Impulso*, se les preguntó cuál era su misión, y la mayoría contestó “transmitir informaciones”, seguido de “contribuir con causas de interés común” y “permitir que todos puedan expresarse”. Esto demuestra que la mayoría de los trabajadores del periódico comprende cuál es la filosofía del mismo, coincidiendo sus respuestas con los planteamientos expuestos por los informantes claves.

Otro aspecto de los valores expresados son las comunicaciones externas que mantiene el periódico con su público en general. Un ejemplo de este tipo de comunicaciones es la visita guiada, realizada a estudiantes de educación básica y superior. Según lo observado, el recorrido es dirigido por Marina Meléndez, coordinadora del Centro de Documentación Interna, quien recibe a los visitantes en la planta baja del edificio y les hace ciertas preguntas acerca del periodismo en general y sobre *El Impulso*; luego procede

a mostrarles un afiche interactivo, realizado por dos empleados de *El Impulso*, en el cual se muestra de forma sencilla y gráfica todo el proceso de elaboración del periódico. Junto con todo el grupo suben al tercer piso, donde se encuentra ubicada la Fundación Juan Carmona, y allí es proyectado un video institucional, en el cual se muestra la historia de la prensa, la elaboración de *El Impulso*, y su distribución. El resto de la visita guiada es un recorrido por todas las áreas operativas del periódico: redacción y producción. En esta última, los visitantes pueden observar a través de ventanales dispuestos en los pasillos, toda el área de rotativa y cómo ésta trabaja. Además, como parte de la experiencia, los invitados pueden imprimir la primera página del primer número del periódico, con la prensa Washington, que se encuentra como decoración en el 2° piso del edificio. Finalmente, se le entrega a cada uno de los invitados la última edición especial del periódico, junto con una copia del primer ejemplar del mismo.

Esto demuestra que a la empresa le interesa que el público en general conozca y entienda cómo es el funcionamiento del periódico, y que conozcan tanto su historia como los avances tecnológicos que han desarrollado a través de los años. A pesar de ser una empresa privada, no se encierran, sino que se conectan con el público, de tal forma que las personas sientan que el periódico es de todos, no sólo una empresa familiar.

Valores aparentes

Las decisiones que *El Impulso* toma como empresa pueden representar inconscientemente los valores por los cuales ésta se rige. Los logros que puede tener una empresa sólo lo son cuando son reconocidos por las personas que se encuentran cercanas a la misma; en este caso, los empleados, la directiva, la familia Carmona y el público en general.

En el caso del periódico, se clasificaron los logros en tres tipos: materiales, intangibles y de reconocimiento.

Logros materiales: se refieren al crecimiento del periódico a través de los años y cómo ha implantado grandes cambios para mantenerse a la vanguardia, como lo mencionó Domingo Piña, coordinador de prensa nocturna de *El Impulso*.

1. Tecnología: paso de la impresión en caliente a la impresión en frío.
2. Empleados: mayor cantidad y diversificación de los roles dentro de la empresa.
3. Sede: al aumentar el número de empleados, *El Impulso* se ha mudado en varias ocasiones, hasta llegar a su sede actual que, según Federico Carmona Perera, nieto del fundador, no tiene que envidiarle nada a las sedes de los periódicos nacionales.

Logros intangibles: son aquéllos que las personas dentro del entorno perciben, más no son visibles.

1. Permanencia: según los entrevistados, uno de los mayores logros de *El Impulso* es haber permanecido durante 105 años, a pesar de las amenazas del entorno y las cicatrices que éste le ha dejado.
2. Sucesión familiar: otro logro que no se percibe físicamente, pero que está presente, es que durante toda su historia la sucesión familiar no ha acarreado problemas dentro de la empresa.

Logros de reconocimiento: Aquéllos que son, valga la redundancia, reconocidos por gran cantidad de personas en los ámbitos nacional e internacional.

1. Al tener tantos años dentro de *El Impulso* se han desarrollado muchas personas talentosas en todas las áreas, las cuales son reconocidas tanto nacional como internacionalmente (ver anexos 10 y 11).
2. En el año 1983, *El Impulso* fue declarado Institución Barquisimetana (ver anexos 12 y 13), y además se le otorgó la Orden Ciudad de Barquisimeto, en la persona de su director, Gustavo Carmona.
3. En su haber, el periódico tiene 105 años de historia, pero si su información estuviera desordenada no valdría nada. Por esta razón, Pedro Blanco Vilariño, excoordinador del Centro de Documentación Interna, creó un sistema no computarizado de clasificación para organizar todos los periódicos y así poder encontrar la información necesaria al instante. Este sistema se hizo famoso, y con él le dio vueltas al mundo, dio conferencias en la Organización de Naciones Unidas y la Organización de Estados Americanos. Y actualmente, a pesar de la existencia de las computadoras, todavía se utiliza este sistema.

Valores operativos

El personal de *El Impulso* se rige bajo ciertas normas, dispuestas en los estatutos de la empresa y por los jefes y coordinadores de las distintas áreas. Estas normas van, desde cómo deben comportarse ante un cliente (ya sea publicitario o en la parte de avisos) así como con un lector, hasta los horarios y los uniformes. Los valores de la empresa influyen directamente en esto.

Actualmente, existe una evaluación del personal tipo 360°, realizada trimestralmente; es decir, los empleados se autoevalúan, evalúan a sus compañeros, evalúan a su supervisor y éste los evalúa a su vez. De ahí

surgen los premios trimestrales, y luego los semestrales. Miden “la identificación (...) con la empresa, (...) cómo te sientes como trabajador, trabajando en equipo”.- (M. Meléndez, comunicación personal, 29 de junio de 2009).

Por otro lado, Carlos E. Carmona, presidente de *C. A. El Impulso*, explica que si el empleado salió exitoso en varias evaluaciones ese año, pasa a formar parte de los candidatos para los premios anuales, los cuales llevan un aporte en metálico y beneficios (cenas en restaurantes, viajes de vacaciones, etc.).

Carlos E. Carmona expone también que los salarios que actualmente pagan no son ni los más altos ni los más competitivos del mercado, pero que aún así los empleados son fieles a la compañía. Esto último lo demuestra el hecho de que una gran parte de los empleados tiene más de 10 años en *El Impulso*.

Actitudes

Según Thévenet (1992), las empresas son iguales a las personas, muestran actitudes reveladoras de su sistema de valores, los cuales determinan su visión de mundo. En *El Impulso*, estas actitudes se develan en dos aspectos: competencia y entorno.

Competencia

La competencia directa de un periódico son otros periódicos. En el caso de *El Impulso*, existen opiniones divergentes, algunos empleados consideran que no tiene competencia alguna, ya que apunta a públicos diferentes a los de *El Informador* y *La Prensa*, periódicos que actualmente circulan con él. Para otros empleados esta competencia existe, pero no es tan directa ni tan reñida porque tienen perspectivas

distintas de cómo captar al público. Según Carlos Carmona, presidente de C. A. El Impulso, estos periódicos tienen otro tipo de valores, se dirigen a un público de menos recursos, publican juegos de envite y azar y noticias amarillistas. En esto coincide con Juan Carmona, actual director del periódico, el cual expresa que existen ciertos puntos de encuentro, mas recalca que *El Informador* es el segundo periódico de Lara o Barquisimeto y que esto no se puede negar.

Por otro lado, Carlos Guillén, coordinador de Operaciones, considera que sí existe dicha competencia, pero que los otros periódicos tienen menos circulación que *El Impulso*. Existen otras perspectivas distintas; para Violeta Villar, jefa de información de *El Impulso*, la competencia viene dada, no por otros periódicos, sino por aquellos medios de comunicación que tienen como ventaja competitiva la rapidez (radio y televisión) y explica que la mejor manera de enfocar esta situación es hacer de la noticia del día siguiente algo interesante, una perspectiva distinta que le dé un incentivo al lector para comprar el periódico.

Y para Luis Rodríguez, ex jefe de redacción de *El Impulso*, la competencia del periódico es él mismo, ya que debe tratar de superarse para llegar a ser el mejor periódico de la región e incluso de Venezuela.

En cuanto a la competencia pueden existir muy diversas opiniones, pero para saber en realidad cómo se encuentra ubicado el periódico, hay que remitirse a aquellos datos oficiales, que pueden ofrecer revistas especializadas y compañías encargadas de realizar este tipo de estudios (ver anexo 14).

Es importante resaltar que el hecho de que algunos empleados consideren que no existe competencia alguna para *El Impulso*, implica una alta fidelidad y confiabilidad en el medio en el que trabajan.

Entorno

El entorno de *El Impulso* se compone de tres elementos: vida democrática del país, libertad de expresión y oficio del comunicador social. Cada uno complementa al otro y juntos engloban todo lo que sucede alrededor del periódico.

Los primeros dos aspectos van de la mano; una vida democrática se compone y tiene vigencia si las libertades no son limitadas por ningún tipo de reglas, sencillamente “mi libertad comienza donde la del otro termina”. El comunicador social es partícipe activo de todo lo que ocurre a su alrededor, ya que con la palabra puede denunciar o enaltecer aquello que merezca la pena ser nombrado.

En cuanto a la vida democrática del país, *El Impulso* siempre ha sido, según Carlos Carmona, puntal absoluto en la defensa de decir lo que se tenga que decir, coincidiendo con Luis Rodríguez Moreno en este punto. Así mismo, para la jefa de información del diario, *El Impulso* está consustanciado con la libertad de expresión, no se arrodilla ante nadie.

A través de esto se puede entresacar que *El Impulso* puede ser considerando opositor a cualquier gobierno, pero Carlos Guillén especifica que no lo es por el simple hecho de serlo, sino que es “crítico en el sentido de buscar que esos gobiernos hagan lo mejor posible por la comunidad, por Barquisimeto” (comunicación personal, 10 de julio de 2009).

El director de *El Impulso* explica que las opiniones del periódico son expuestas a través de la editorial semanal del mismo, desde donde siempre han defendido los principios de la democracia.

Parte fundamental de decir lo que hay que decir son los periodistas, la forma en que enfocan las noticias es lo que revela la línea editorial. Juan Carmona, director del diario, explica que fungen como puente, ya que traen la noticia para difundirla, y como traductores, porque hacen entendible la carga de información que la noticia contiene.

Algunos entrevistados los describieron como el corazón del periódico, la parte central que lleva la voz cantante, que además debe ir en concordancia absoluta con la línea editorial del diario. Pero Violeta Villar aclara que es importante tener en cuenta todas las demás partes del cuerpo, ya que sin ellas la empresa no funcionaría.

Por otro lado, según el presidente del periódico, la actividad del periodismo no debería estar limitada sólo a aquéllos que estudiaron comunicación social, ya que existen otros profesionales que conocen a fondo distintas áreas y eventualmente se podrían convertir en grandes transmisores de información de la cultura, de su propia área.

Valores

Los valores de una empresa son aquéllos que resultan de la conjugación de la filosofía de la misma con los valores personales de los empleados. En el caso de *El Impulso*, los valores que en su mayoría comparten los empleados con el periódico, según la encuesta realizada, son: durabilidad, veracidad, honestidad y responsabilidad social (ver gráfico 6).

Estos valores también salieron a relucir en las entrevistas a los personajes claves, así como su significado dentro del periódico. En general, los valores nombrados fueron: identidad, honestidad, veracidad, principios familiares, permanencia, solidaridad, democracia, transparencia, logros, autonomía, justicia, respeto, compromiso y constancia.

En cuanto al significado de ciertos valores dentro de la empresa, los resultados fueron los siguientes:

- Justicia → equilibrio; la directiva está consciente de los sucesos, tanto internos como externos.
- Honestidad → decir la verdad, que la información sea más certera.
- Responsabilidad social → apoyar a la comunidad en lo que necesite.
- Respeto → existe en todas las partes involucradas. Compromiso que se asuma, debe ser cumplido.
- Autonomía → dentro de la situación en la que se encuentre, el periódico toma sus propias decisiones.
- Transparencia → no decir verdades a medias.

Quinto elemento básico: Signos y símbolos

Signos

Según Thévenet (1992), son aquéllos que la empresa utiliza para comunicar todo lo que ella es e identificarse ante su entorno, los cuales, la mayoría de las veces, no se comunican, sino que comunican por sí mismos. En el caso del diario *El Impulso*, éstos se encuentran divididos en cuatro aspectos: cara al exterior, comportamientos, espacio y aspecto físico y gestión del tiempo.

Cara al exterior

- Atención al cliente
 - Recepción de visitantes: los vigilantes, identificados con sus uniformes, reciben a las personas que vienen de visita, las identifican y se comunican internamente con la persona o el departamento solicitado. En el momento de entrar les entregan un “carnet de visitante”, el cual indica el piso al cual se dirigen. Para

acceder a la parte interna del edificio, las personas deben pasar por detectores de metales y sus pertenencias son revisadas. Estas medidas de seguridad las mantienen en todos los departamentos y pisos, ya que para acceder a algún lugar se debe entrar con un carnet de empleado.

- Respuesta telefónica: cada piso tiene un vigilante, el cual recibe a los visitantes y los anuncia a través de una central telefónica con la persona o departamento que van a visitar. La respuesta telefónica externa se realiza mediante una central, la cual dirige las llamadas a los departamentos.

- Recepción de clientes: en el departamento de avisos, se recibe a cada uno de los clientes y se les guía a través del proceso de elaboración de dicho aviso. En cuanto a los clientes publicitarios, los ejecutivos de ventas los tratan directamente y los reciben en sus oficinas o se dirigen al trabajo de ellos.

- Secretariado: el secretariado de los coordinadores proviene, en su mayoría, de aquellos estudiantes del INCES (Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista), que son preparados directamente para esos cargos por dicho instituto. En cuanto al secretariado de la directiva, tienen muchos años con el director y el presidente, casi el mismo tiempo que tienen ellos ahí.

- Comunicación externa

Según la encuesta realizada, aquellos elementos que identifican a la empresa externamente (ver gráfico 8), aparte del logo, son los periodistas y el periódico como tal, con un 27%; la sede y el vitral (15%), y su antigüedad (15%).

Por mayoría, los periodistas y el periódico quedaron como los elementos que identifican al periódico, refiriéndose tácitamente a la línea editorial y cómo éstos la desarrollan, de tal forma que es identificada por el público de manera física, a través de sus periodistas.

En cuanto a la sede y el vitral, la primera fue construida 15 años atrás y diseñada por el actual director, arquitecto Juan Carmona. En cuanto al vitral, según él mismo, existía un espacio central, el cual su tío, Gustavo Carmona, quiso rellenar con el vitral que representara la historia de *El Impulso*.

Y por último, en cuanto a su antigüedad, el hecho de que *El Impulso* sea el diario más antiguo que actualmente se encuentra en circulación es una de sus ventajas competitivas, ya que permanecer durante tantos años no debe ser fácil; de esta manera, sus miembros reflejan los valores que llevan dentro de sí, a través de su filosofía.

Por otro lado, según Gisela Carmona, coordinadora del área de producción y descendiente del fundador, existe otro elemento que se creó con el fin de “hacer una labor didáctica profunda, inclusive a nivel informativo” (comunicación personal, 30 de junio de 2006). Este personaje es Kiko, por Federico, es un niño bien informado, que se viste según la circunstancia. Cuando quieren decir algo, sobre todo didáctico, en nombre de la empresa, utilizan este elemento (ver anexo 15).

Según lo observado, toda lo referente a la cara al exterior va acorde con lo que el diario quiere reflejar, según los valores determinados anteriormente; desde el hecho de que son un diario con muchos años de experiencia, hasta su misión de llevar cultura al pueblo en general.

Comportamientos

El vocabulario utilizado por los empleados, en general, va acorde con sus funciones. Sucede que por estar ubicado en una región del interior del país, las personas suelen utilizar palabras locales (localismos) que no son comunes para todos los venezolanos, pero que dentro del medio donde se desenvuelven son totalmente aceptadas.

Las relaciones internas se desarrollan mejor dentro de los departamentos, ya que las personas conviven muchas más horas interna que externamente. Las comunicaciones con los otros departamentos son bastante formales, comunican sólo lo necesario y las solicitudes a realizar. En la encuesta realizada a los empleados de *El Impulso*, cuando se les preguntó qué aspectos debía mejorar la empresa (ver gráfico 4), con un 31,43% las comunicaciones internas se destacaron, seguidas por recursos humanos, con un 21,43%. En las entrevistas realizadas, varios empleados comentaron que el cambio de una sede a otra fue drástico, ya que en la anterior sede todos se comunicaban entre sí porque convivían en un espacio más pequeño y podían saber uno del otro sin tener que dirigirse a otro piso o a otro departamento. Los cambios vienen dados por el crecimiento del periódico y eso afecta internamente a los empleados de forma positiva y negativa.

En cuanto a las redes formales e informales, los empleados utilizan redes sociales de internet, como son Windows Live Messenger, Facebook, Twitter, a través de las cuales se comunican entre ellos. También existe la intranet, mediante la cual se envían información referente al trabajo. Y en cuanto a las comunicaciones entre la sede de Caracas y la de Barquisimeto, existe una línea directa que ayuda a que todos los asuntos tratados entre las dos sedes sean más fáciles de resolver.

Los empleados se sienten a gusto con el ambiente de trabajo, a pesar de que aquéllos que tienen mayor tiempo en la empresa extrañan las particularidades que contenía la otra sede, en cuanto a las comunicaciones.

Espacio y aspecto físico

Los empleados utilizan uniforme, el cual consiste en una camisa blanca o azul con el logotipo de *El Impulso*, se los dota la misma empresa. La directiva en general, y los coordinadores, los tienen también, pero no los utilizan frecuentemente. Lo ven como un elemento de identificación, algo que los vincula al periódico. En la rotativa tienen un uniforme especial, compuesto por braga y botas, por el tipo de maquinaria que manejan. En Caracas lo utilizan sólo la recepcionista y el mensajero. Los días viernes, en ambas sedes hay más flexibilidad en este punto y no los utilizan.

Como se mencionó anteriormente, la actual sede fue diseñada por el actual director, Juan Carmona Palenzona, la cual tiene un diseño muy flexible, muy movable. Según lo descrito por el arquitecto,

Las matas están organizadas, formando grupos, formando algo visual, y todas las matas también tienen algo que ver con rojo, se hizo degradaciones de rojo, de modo que el rojo contrastara con el gris (...) está dividida en dos, el frente, el área administrativa, todo lo que tiene que ver con el área administrativa está de este lado del pasillo y toda el área productiva está del lado de allá del pasillo (comunicación personal, 10 de julio de 2009). (Ver anexo 16).

El vitral fue diseñado a petición del director de aquel momento, Gustavo Carmona. El actual director cuenta que

fuimos trabajando el artista yo juntos, hasta que concretamos cómo hacerlo (...) Integración arte – arquitectura (...) Los vitrales se leen de abajo para arriba,

o sea, abajo está la base de la historia y la tercera, que no aparecen, porque en aquel momento estaban vivos y eso dicen que es de mala suerte, entonces no apareció ni Federico, ni papá, ni Gustavo, entonces se dejó como generación nueva la tecnología” (comunicación personal, 10 de julio de 2009).

El vitral, según la información obtenida de la visita guiada y lo observado, se divide en tres tramos, los cuales representan tres épocas distintas del periódico. Se lee de abajo hacia arriba: el primer tramo representa sus inicios, allí se encuentran representados Federico Carmona, Francisca “Pancha” Carmona –su esposa–, la Estrella de Navidad –porque en el momento de la fundación todavía se encontraban por esas fechas–, pregoneros, juegos tradicionales –trompo–, el cajista, Simón Bolívar –con el tratado de Angostura grabado en la frente, por el legado periodista–, la lámpara que sostiene Federico Carmona –luz, inteligencia, futuro–; el segundo tramo representa la variedad de logos en los rodillos, se ve el avance tecnológico (periodistas en las máquinas); el tercer tramo representa el futuro, hacia dónde va el periódico.

En cuanto a los colores del periódico, el azul es asumido como el color institucional, el corporativo que se utiliza para todos los comunicados oficiales. Fue tomando fuerza a medida que pasaban los años, no se impuso de ninguna manera, sencillamente se convirtió en tradición. Pero cuando se trata de la imagen del periódico ante el público, la combinación es de blanco y negro. También existe un concepto visual, diseñado por Juan Carmona Palenzona, para que las personas se ubicaran en los pisos. El edificio en general es gris, con toques de otros colores, la razón es, según el arquitecto, que “si la estructura es neutra, lo que genera la vida es la gente”.- (J. Carmona, comunicación personal, 10 de julio de 2009).

Los elementos decorativos del edificio tienen que ver con la historia del periódico, reflejan tanto los personajes como los avances tecnológicos. En la sala de espera hay, como elementos decorativos, máquinas antiguas que se

utilizaban para la producción del periódico, las cuales están en perfectas condiciones. En las paredes de la entrada de cada departamento se encuentran fotografías de personajes y lugares famosos relacionados con *El Impulso* (ver anexo 17). Además, se encuentran las láminas de aluminio con las primeras páginas más importantes de los últimos cien años, en las que se pueden apreciar la evolución del logotipo, de la publicidad y la forma de escribir las noticias.

La distribución del espacio está hecha según los departamentos que tiene la empresa, los cuales están acondicionados para cubrir las necesidades del personal. Por otra parte, para acceder a los departamentos es necesario un carnet de seguridad, sólo los empleados lo tienen. En la planta baja existe un cafetín, donde los empleados pueden comer y compartir –existen menús especiales para los trabajadores, y espacios donde pueden descansar–. En cuanto a los escenarios particulares, los periodistas tienen espacios que les permiten desarrollar las entrevistas, así como entretenerse y tener momentos de recreación.

Gestión del tiempo

Se encuentran establecidos los turnos de trabajo. Por ser un periódico, los horarios son distintos, dependiendo del rol que se cumpla dentro del gran engranaje que componen todos los departamentos. El área administrativa tiene horario de oficina normal, es decir, de 8 a.m. a 5 p.m. Los periodistas no tienen horario fijo, ya que tienen asignadas noticias y están fuera de la oficina hasta que ya recaudaron toda la información, luego llegan a la oficina y no se van hasta que terminan de escribir la noticia; también existen guardias entre ellos, para cubrir las noticias nocturnas. Producción entra a las 10 a.m. y salen a las 10 p.m.; al trabajar directamente con las noticias, los avisos, y la rotativa, su mayor carga de trabajo se encuentra en la tarde –noche. Y por último, la rotativa, que funciona en dos turnos –diurno y nocturno–; el primero se encarga de las publicaciones especiales (revista

Gala, revista *Velada Magazine*, encartados) y el nocturno, directamente de la impresión del periódico.

Al tener esta diversidad de horarios, la comunicación y el compartir entre departamentos se hace un poco difícil; a pesar de los esfuerzos de parte de Desarrollo Humano por hacerlos compartir en un mismo espacio, tanto los horarios de trabajo, como sus vidas personales, hacen difícil esta convivencia, porque los horarios chocan.

Símbolos

Los ritos son importantes, crean el ambiente de trabajo que los empleados necesitan. Son parte de los símbolos de una empresa y reflejan el ambiente de trabajo y cómo se desarrollan las relaciones entre los empleados. Se dividen en: celebraciones, reuniones informativas y sistemas de recompensa.

Dentro de *El Impulso*, según sus empleados, existen distintos tipos de celebraciones:

- Día del padre y de la madre.
- Semana de la mujer.
- Día del periodista.
- Día del diseñador gráfico.
- Fiesta de Navidad - fin de año y aniversario del periódico.
- Cumpleaños: se parte “la torta” mensualmente para todos los cumpleaños de ese mes.
- Juegos interdepartamentales, organizados por el departamento de Desarrollo Humano.

Las reuniones informativas son realizadas primero entre la directiva y los coordinadores o jefes de áreas, para que luego éstos se reúnan con sus empleados y les informen de los cambios y de todo lo discutido en la reunión.

Los sistemas de recompensa son variados:

- Evaluación trimestral y semestral del mejor empleado, el cual recibe dinero como premio.
- Cuando ocurren nacimientos o graduaciones se les otorgan a los empleados prebendas.
- Si se realiza un matrimonio entre empleados se les otorgan todas las facilidades posibles.

Existen carteleras informativas dentro de cada departamento (ver anexo 18) que publican todo lo referente a las celebraciones, cambios, reuniones, etc.; en fin, acerca de todo lo que tenga que ver con comunicaciones internas. Aunque, según lo observado, dichas carteleras no son actualizadas con regularidad.

Las anécdotas forman parte de la cotidianidad de la empresa; así es como se crean los héroes y se pueden crear ejemplos de cuáles son los comportamientos que deben imitarse. A través de las anécdotas de los entrevistados, se puede vislumbrar el sentido de pertenencia que sienten hacia *El Impulso*; lo sienten como propio, como si fuera su casa y todo lo que sucede dentro de ella les afecta directamente. Además, se pueden entresacar las relaciones de camaradería existentes entre los empleados y cuáles son sus razones para permanecer fieles a la empresa, la vinculación directa que tienen con el periódico.

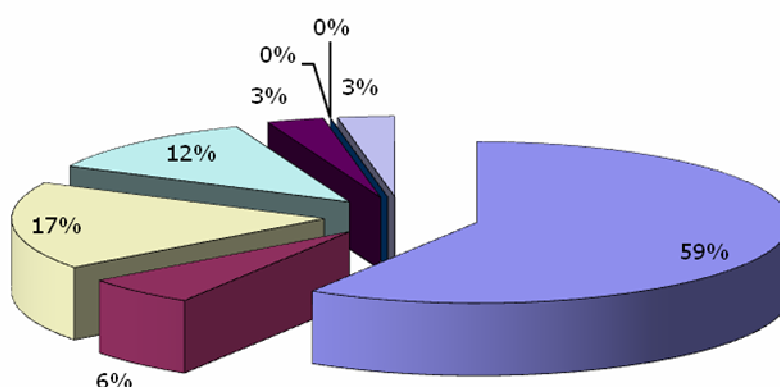
El logo es el elemento más importante de identificación del periódico. Éste tuvo muchos cambios a través de los 105 años de historia de *El Impulso* (ver anexo 19). En su mayoría, los empleados conocen dicha evolución, así como su significado; al preguntarles cuál era éste, en su mayoría contestaron que era una “evolución simultánea del periódico con los avances tecnológicos (expresados en la aviación)”. Los informantes claves conocían la evolución, y

la describieron; por su parte, los directivos explicaron que habían decidido hacer el último cambio del logo –dejando sólo el nombre, con letras sencillas –, porque no querían seguir atados a un aparato tecnológico, querían que fueran representados sólo por su nombre, les parecía más que suficiente. A pesar del cambio del logo, hay algunos empleados que siguen considerando el avioncito como un elemento importante del periódico, aunque ya no está en el logo.

8.3. Análisis complementario de datos cuantitativos

Como complemento de los elementos básicos oficio, valores, signos y símbolos se establecieron ciertas preguntas claves a una muestra representativa del personal, cuyos resultados se muestran a continuación:

Gráfico 1
V1: Tiempo en la empresa



1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años
21 a 25 años	26 a 30 años	31 a 35 años	36 a 40 años

La mayoría de la población encuestada tiene entre 1 y 5 años trabajando en la empresa. Esta población se encuentra representada con un 58,82% de la muestra.

La muestra no contiene representación en los períodos de tiempo entre los 26 y 35 años en la empresa, sin embargo un pequeño grupo, un 2,94% de la muestra, ha trabajado en *El Impulso* por un período de tiempo entre 21 y 25 años y 36 y 40 años.

Tabla 6
V2: Cargo en la empresa

	f	fr	%	Σf	Σfr	Σ%
Directores / Gerente / Coordinador / Supervisor	8	0,24	23,53	8	0,24	23,53
Asistente / Auxiliar	9	0,26	26,47	17	0,50	50,00
Técnico	2	0,06	5,88	19	0,56	55,88
Analista / Auditor	4	0,12	11,76	23	0,68	67,65
Periodistas	8	0,24	23,53	31	0,91	91,18
Diseñadores Gráficos	3	0,09	8,82	34	1,00	100,00
Total	34	1,00	100,00			

El 26,47% de la muestra corresponde a las personas encuestadas que ejercen como asistentes o auxiliares, mientras que el 5,88% es el grupo de técnicos.

Un 23,53%, pertenece al grupo de directores, gerentes y coordinadores de área, así como el grupo de periodistas encuestados con el mismo porcentaje.

Tabla 7
V3: Área en la empresa

	f	fr	%	Σf	Σfr	Σ%
Directiva	2	0,06	5,71	2	0,06	58,82
Gerencial Ejecutiva	2	0,06	6,00	4	0,12	64,71
Comunicación Social - Periodística	9	0,26	25,71	13	0,37	82,35
Administrativa	7	0,20	20,00	20	0,57	94,12
Técnica	9	0,26	25,71	29	0,83	97,06
Promoción y Ventas	2	0,06	5,71	31	0,89	97,06
Servicios	3	0,09	8,57	34	0,97	97,06
Distribución	1	0,03	2,86	35	1,00	100,00
Total	35	1,00	100,00			

Nota: 1 persona colocó 2 opciones: Directiva y Gerencia.

El mayor porcentaje de los encuestados trabaja en el área de la comunicación social y en el área técnica de la empresa. Estos grupos ocupan, cada uno, un 25,71% de la muestra.

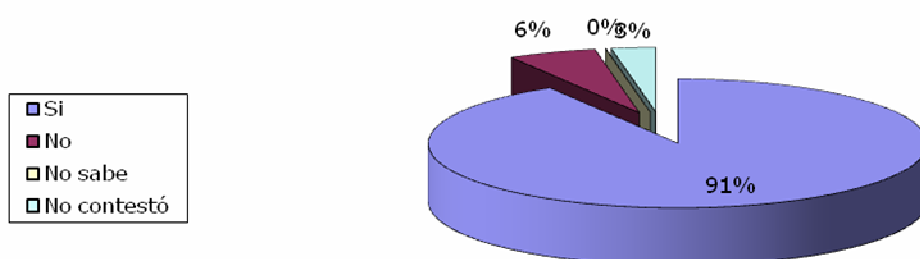
El porcentaje menor corresponde al área de distribución, representados con un 2,86%.

Tabla 8
V4: Principal función dentro de la empresa

	f	fr	%	Σf	Σfr	Σ%
Asistir	4	0,12	11,76	4	0,12	11,76
Mantenimiento	3	0,09	8,82	7	0,21	20,59
Web	2	0,06	5,88	9	0,26	26,47
Impresión	2	0,06	5,88	11	0,32	32,35
Diseño	3	0,09	8,82	14	0,41	41,18
Coordinar	5	0,15	14,71	19	0,56	55,88
Controlar	3	0,09	8,82	22	0,65	64,71
Relaciones Públicas	2	0,06	5,88	24	0,71	70,59
Cobranza	2	0,06	5,88	26	0,76	76,47
Insumos	1	0,03	2,94	27	0,79	79,41
Redacción y fotografía	6	0,18	17,65	33	0,97	97,06
No contestó	1	0,03	2,94	34	1,00	100,00
Total	34	0,65	100,00			

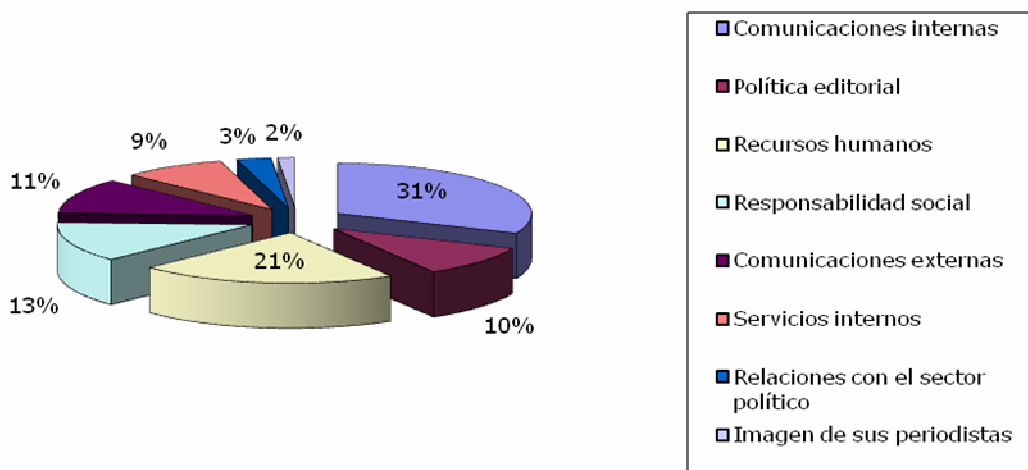
El 17,65% de la muestra tiene como función principal dentro de *El Impulso*, la redacción y fotografía, mientras que un 2,94% se encarga de los insumos.

Gráfico 2
V5: ¿Cree usted que El Impulso necesita cambios o mejoras?



El 91,43% de las personas encuestadas consideran que deben llevarse a cabo cambios o mejoras dentro de la empresa, frente a un 5,71% que opina que no hay nada que mejorar allí.

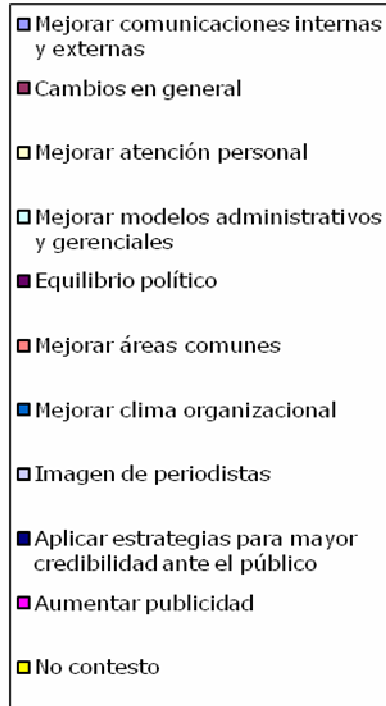
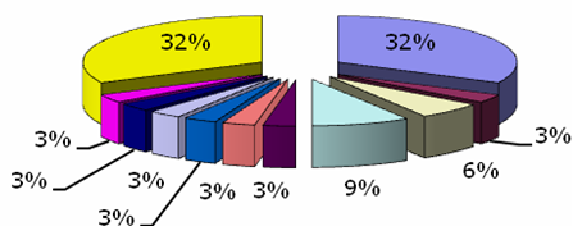
Gráfico 3
V6: Área que debería mejorar



El área de la empresa que necesita implantar cambios es el de las comunicaciones internas con un 31,43%, seguido del área de recursos humanos según la opinión del 21,43% de la muestra.

La imagen de los periodistas es el aspecto que menos necesita cambios, puesto que sólo el 1,43% de la muestra lo consideró necesario.

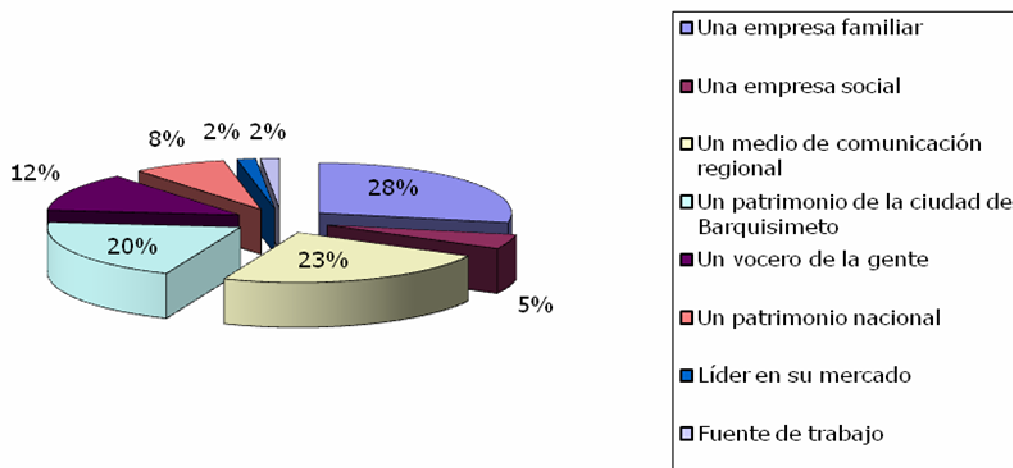
Gráfico 4
V7: ¿En qué consiste el cambio?



La población encuestada considera que los cambios que deben implantarse en la empresa deben dirigirse hacia el mejoramiento de las comunicaciones internas y externas, con un 32,35%; siendo éste un porcentaje considerable frente al resto de los aspectos mencionados.

Otro 32,35% de la población no contestó sobre los cambios que deben implantarse.

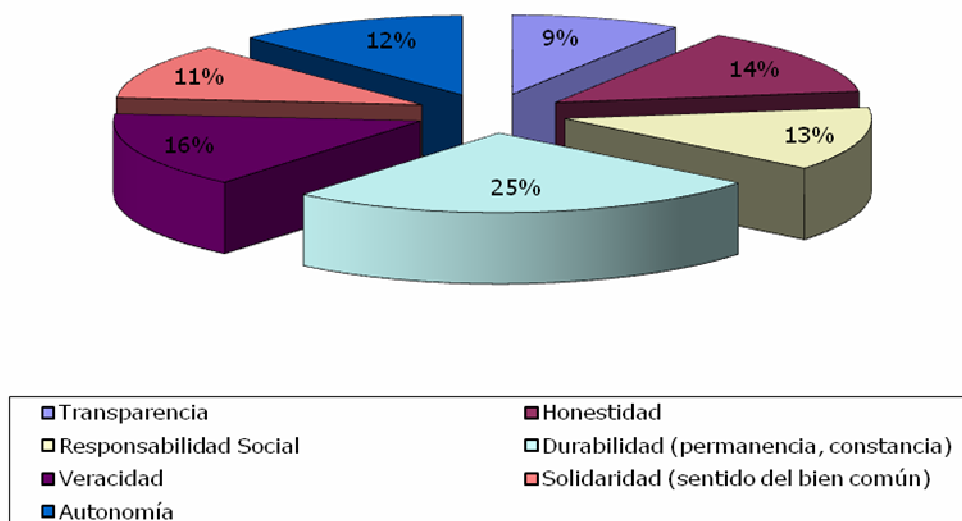
Gráfico 5
V8: ¿Qué es *El Impulso* para usted?



El Impulso es para sus empleados una empresa familiar, un medio de comunicación social y un patrimonio de la ciudad de Barquisimeto con un 28,13%; 23,44% y un 20,31% respectivamente.

Sólo el 1,56% de la muestra considera que *El Impulso* es una fuente de trabajo y un líder en el mercado, para los empleados éstos son aspectos irrelevantes frente a lo que es esta empresa para ellos.

Gráfico 6
V9: Valores de El Impulso



El 25,20% de la muestra considera que la durabilidad es el valor más importante al asociarlos con la empresa, mientras que la transparencia es el de menor importancia con tan sólo un 8,94%.

Tabla 9
V10: ¿Conoce la evolución del logotipo?

	f	fr	%	Σf	Σfr	Σ%
Si	25	0,74	73,53	25	0,74	73,53
No	9	0,26	26,47	34	1,00	100,00
Total	34	1,00	100,00			

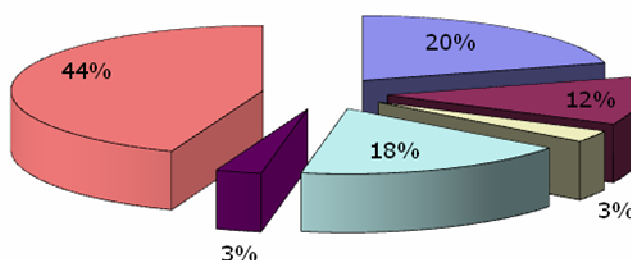
La mayoría de los empleados encuestados de la empresa conocen la evolución que ha sufrido el logotipo del periódico. Estas personas representan un 73,53% de la muestra.

Tabla 10
V11: ¿Conoce la razón o significado de su evolución?

	f	fr	%	Σf	Σfr	Σ%
Si	19	0,56	55,88	19	0,56	55,88
No	13	0,38	38,24	32	0,94	94,12
No contestó	2	0,06	5,88	34	1,00	100,00
Total	34	1,00	100,00			

El 55,88% de la muestra sabe cuál es el significado que tiene la evolución del logotipo del periódico, considerando que un 5,88% de la muestra no contestó a esta pregunta.

Gráfico 7
V12: Significado de la evolución del logotipo

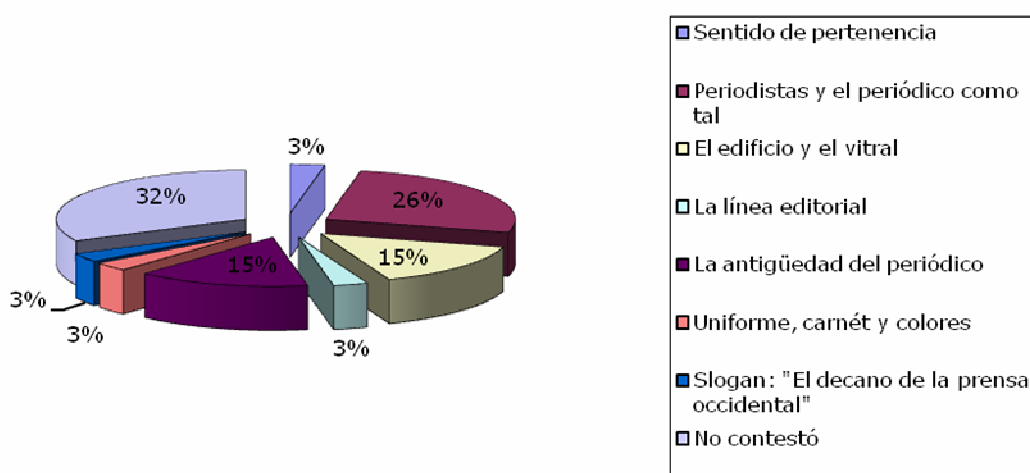


■ Evolución simultánea del periódico con los avances tecnológicos (expresados en al aviación)
■ Evolución y empuje del periódico
■ Avance de la ciencia a medida del tiempo
■ Adaptación del logo a los cambios tecnológicos
■ Actuación de su tren ejecutivo
■ No contestó

La mayoría de las personas encuestadas no contestaron a la pregunta sobre cuál es el significado de la evolución del logo. Sin embargo, el 20,59% de los que contestaron que la evolución se dio simultáneamente con los avances tecnológicos que se han dado a lo largo de los años, expresados a través de la aviación.

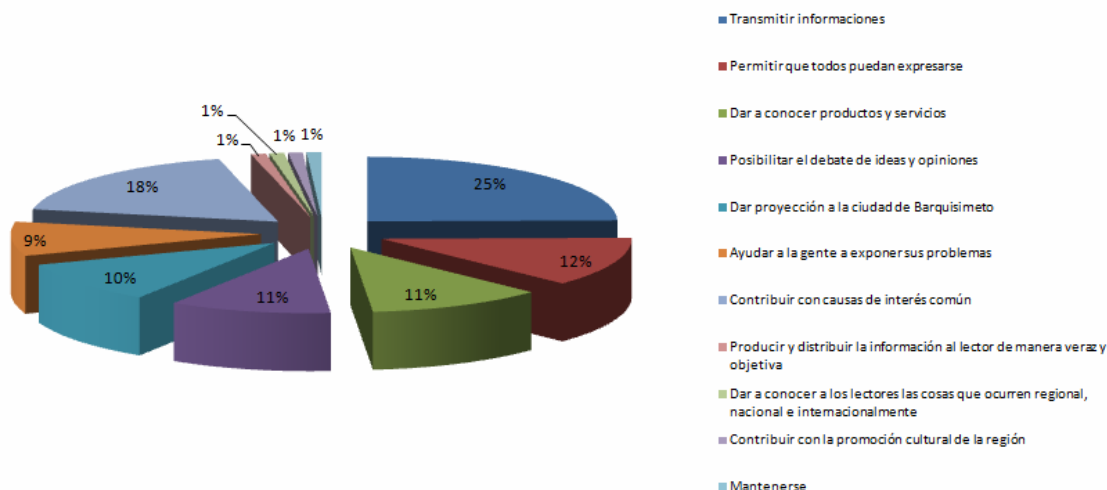
Un 2,94% de la muestra considera que la evolución tiene que ver con el empuje del periódico y otro 2,94% considera que está referido a la actuación del tren ejecutivo de la empresa.

Gráfico 8
V13: Elementos de identificación de *El Impulso*



Con respecto a los elementos de identificación de la empresa, la mayoría de los encuestados (26,47%) opina que los periodistas y el periódico en sí son los elementos más importantes en este aspecto, resaltando otros como el edificio, el vitral y la antigüedad que tiene el periódico. Esto a pesar de que un 32,35% de la población encuestada no contestó a la pregunta.

Gráfico 9
V14: Misión de El Impulso



La misión de *El Impulso* es la de transmitir informaciones, según el 24,76% de la muestra. Existe además la opinión de un 18,10% de los encuestados, de que la misión del diario se dirige hacia la contribución con causas de interés común.

Tabla 11
V15: ¿Conoce la visión que tuvo el fundador sobre la empresa que creó?

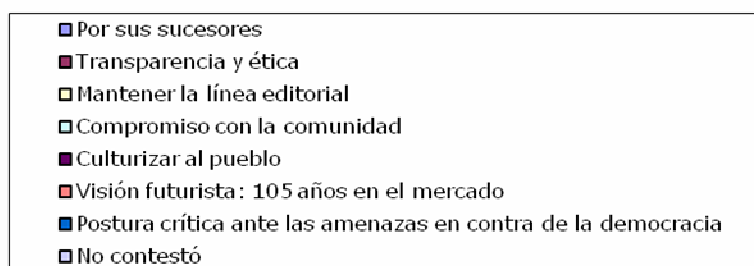
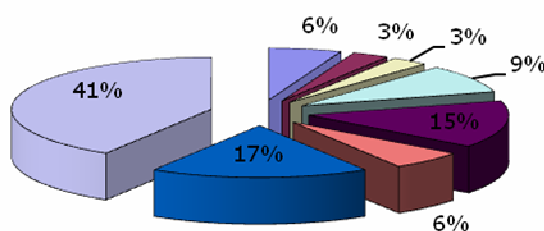
	f	fr	%	Σf	Σfr	Σ%
Si	19	0,56	55,88	19	0,56	55,88
No	14	0,41	41,18	33	0,97	97,06
No contestó	1	0,03	2,94	34	1,00	100,00
Total	34	1,00	100,00			

La visión del diario es conocida por un 55,88%, siendo un 41,18% la muestra de la población que no conoce esa visión.

Tabla 12
V16: ¿Está presente en la empresa el legado que dejó el fundador?

	f	fr	%	Σf	Σfr	Σ%
Si	21	0,62	61,76	21	0,62	61,76
No	7	0,21	20,59	28	0,82	82,35
No contestó	6	0,18	17,65	34	1,00	100,00
Total	34	1,00	100,00			

Aunque un 17,65% de la población encuestada no contestó a la pregunta, el 61,76% opina que el legado que dejó el fundador está presente en la actualidad dentro de la empresa.

Gráfico 10
V17: Representación del legado del fundador


Dentro de la población que considera que el legado del fundador está presente, un 17,65% opina que este legado se manifiesta en la postura crítica hacia las amenazas en contra de la democracia y un 14,71% que éste se encuentra manifestado en el culturizar al pueblo.

Un 41,18% de la muestra no contestó a esta pregunta, siendo el porcentaje mayor dentro de los encuestados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- *El Impulso* mantiene su cultura empresarial basada en su tradición y en su labor como formadores de la sociedad. Se basa en su tradición por ser el diario más antiguo del país con circulación ininterrumpida. En su carácter formador se destaca el hecho de que la empresa busca darle un valor agregado a sus productos, no sólo informan sino que ofrecen cultura, ideal que se mantiene desde el momento de su fundación. Esto demuestra que el legado del fundador está vigente en la compañía.
- Un aspecto fundamental de la cultura empresarial que tiene *El Impulso* es el hecho de que ésta es una empresa familiar. El ambiente de familiaridad se siente en la compañía más allá de los miembros de la familia Carmona. *El Impulso* es considerado como estructura de una familia, de la cual la mayoría se siente miembro.
- Desde 1904 *El Impulso* ha sido una empresa netamente familiar. Los Carmona han tomado las decisiones e incluso hoy en día la Junta Directiva está conformada sólo por miembros de la familia. Éste puede ser uno de los elementos que hacen que la empresa tal como se concibe hoy en día (ligada a la tradición y con un ambiente de familiaridad) tenga la estabilidad que tiene, y que se haya mantenido en el tiempo.
- Los continuos avances tecnológicos con los que cuenta la empresa conforman un elemento importante dentro de su cultura empresarial. Esto se debe a que recalcan el hecho de ser uno de los periódicos más modernos del país, a pesar de su carácter regionalista.

- El edificio de la sede actual y el vitral que se exhibe en el mismo, conforman a su vez elementos esenciales dentro de la cultura de *El Impulso*. El edificio es una muestra de modernidad, que refleja el crecimiento de la empresa. Sin embargo, los trabajadores añoran la cercanía que tenían en la sede anterior, que era más pequeña. El vitral refleja, tanto interna como externamente, la historia del periódico y su evolución, y constituye una imagen imponente a tal punto que, estando dentro del edificio y en las afueras, es inevitable no percatarse de él.
- **El cambio de sede de “La 23” a la actual, ocasionó grandes ajustes para los empleados, en cuanto a estructura, comunicaciones, relaciones interpersonales e incluso formas de trabajar. El hecho de que las comunicaciones internas sean el factor que, según los empleados, necesita más cambios, puede ser porque tal vez siguieron utilizando los mismos métodos que se utilizaban en la sede antigua, los cuales no aplican para la nueva, por sus dimensiones y divisiones por departamentos.**
- **El oficio de *El Impulso* va mucho más allá de simplemente transmitir informaciones, a través de las entrevistas, se entresacó que es considerado por los ciudadanos de Barquisimeto como un elemento cultural que ayuda a educar a sus hijos y a mantenerse en la vanguardia del mundo artístico.**
- Los trabajadores tienen un nivel elevado de identificación con la empresa. El promedio de ellos están trabajando allí desde hace aproximadamente 10 años, lo cual demuestra ese sentido de identidad con la misma, ya que no pagan los mejores sueldos del mercado. Este nivel de identidad puede ser motivado por las mismas normativas de la empresa a través de la imposición del uniforme y/o de la presencia de la historia e imagen de *El Impulso* en toda su

estructura. Además de los beneficios que la empresa le brinda a sus empleados, a través del contrato colectivo y demás ritos internos.

- **Los empleados se sienten identificados con *El Impulso* y lo ven como algo más que un lugar de trabajo, esto se ve reflejado en las anécdotas relatadas por ellos mismos en las entrevistas.**
- El logotipo es el elemento de identidad por excelencia de *El Impulso*. La imagen de la empresa está edificada sobre el logotipo y aunque existen otros elementos de identificación, los miembros de la empresa no los consideran importantes al lado de propio logo.
- La Fundación Juan Carmona es el elemento cultural por excelencia de la empresa, debido a que a través de ella transmiten cultura a la población larense. Por ello, la Fundación es un elemento tangible de la cultura que ellos transmiten, es la imagen de ese aspecto en *El Impulso*.
- La actual directiva no ha calado entre los empleados de la misma forma que lo hicieron sus antecesores. Este hecho puede deberse a que los dirigentes actuales se encuentran en una etapa de transición y adaptación, debido a que tuvieron que tomar las riendas de la empresa de forma inesperada.
- La empresa, a nivel interno, presenta deficiencias en el área de las comunicaciones internas, manejadas por el departamento de Desarrollo Humano. Existe además un ambiente de descontento hacia ese departamento.
- La perduración en el tiempo de las empresas familiares se sustenta en la preparación de sus sucesores. A lo largo de la historia de *El Impulso* se ve reflejada esa preparación y designación de los próximos dirigentes de la compañía. En la actualidad no se ha implantado el nuevo sucesor.

- *El Impulso* posee diversas fortalezas, entre las cuales destaca su historia, su permanencia en el tiempo, la cual es percibida por sus empleados como uno de los mayores valores que propicia identidad, no solo de los trabajadores con la institución, sino también de la población barquisimetana con “su” periódico; en este sentido, cabe resaltar que *El Impulso* ha sido nombrado Institución Barquisimetana. Es significativo que los trabajadores del diario consideran esto como un logro propio.
- Este trabajo de investigación conformó un aporte a la teoría de Maurice Thévenet acerca de la auditoría de la cultura empresarial, ya que se aplicó la misma a una empresa familiar, relacionando teorías sobre este tópico con la del autor.

Recomendaciones

- Para que *El Impulso* continúe de la misma forma en que lo ha hecho a lo largo de su existencia, es importante preparar a la generación de relevo que permita que la empresa siga como familiar más allá de la cuarta generación. Además, es importante prepararlo con tiempo para prevenir cualquier eventualidad que pudiera surgir.
- Debe estructurarse adecuadamente el departamento de Comunicaciones Corporativas para que, tanto las comunicaciones externas, como las internas, sean canalizadas a través de personas preparadas para ello. De esta forma, el departamento de Desarrollo Humano aligeraría trabajo para enfocarse en aquellos aspectos en los que está fallando y las comunicaciones de la empresa estarían canalizadas de forma adecuada, permitiendo desarrollo y mejoras de las mismas.

- *El Impulso* debe seguir transmitiendo su historia a todos los miembros de la empresa, desde la directiva hasta los cargos de menor rango, para poder mantener su cultura empresarial estable. Es importante este punto debido a que la historia es lo que ellos reflejan como elemento resaltante de su personalidad y por ello es esencial que todos sus miembros, sin excepción, la manejen de forma correcta.
- Es importante que la empresa adapte los esfuerzos comunicacionales a medida que ésta va creciendo. Los empleados añoran la unidad que tenían en la sede anterior, haciendo alusión a que en la sede actual las comunicaciones informales entre ellos no son iguales. Es por ello, que debe hacerse un esfuerzo por adaptar las comunicaciones, los espacios físicos y los horarios para que esa unión y comodidad que existía en la sede de la carrera 23, se recupere e incluso mejore en ésta. Esto puede lograrse a través de la organización de más eventos internos, de la adecuación de espacios físicos comunes para las horas de descanso o de salida, entre otras cosas.
- A partir de este trabajo de investigación pueden derivarse otros temas para ser estudiados, como por ejemplo: estudios sobre la duración de una empresa familiar en el tiempo o una vez revisada la cultura que *El Impulso* profesa, puede llevarse a cabo una investigación sobre cómo es percibida esa cultura en el entorno (sus lectores, proveedores y demás elementos de la población larense).

FUENTES CONSULTADAS

Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (5^{ta} ed.) Caracas, Editorial Episteme.
- Blanco, P. (2003) *Cronología en El Impulso cien años de historia 1904-2004*. Caracas, C.A El Impulso.
- Caballero, M. (2007). *Las crisis de la Venezuela Contemporánea (1903 – 1992)* (5^{ta} ed.) Venezuela, Alfadil Ediciones.
- Carmona F., J. (1968) *Ideas y sentimientos*. Caracas, Talleres de Gráfica América C.A.
- Carmona P., J. (2003) *Prólogo en El Impulso cien años de historia 1904-2004*. Caracas, C.A El Impulso.
- Deal, Kennedy (1985) *Culturas Corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional* (1^a ed.). México, Fondo Educativo Interamericano, S.A. de C.V.
- El Impulso, C.A. (2007) *Más de cien años compartiendo su historia* (cuaderno conmemorativo). Barquisimeto, C. A. El Impulso.
- Francés, A. (1992) *La corporación en 4 dimensiones* (1^a ed.). Caracas, Ediciones IESA.
- Gallo, M.A. y García Pont, C. (1989) *La empresa familiar en la economía española*. España, Papeles de Economía Española, 39.
- Goetz, J.P. y LeCompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, Ediciones Morata, S.A.
- Gordon, Judith (1997) *Comportamiento Organizacional* (5^a ed.). México, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (1998). *Metodología de la investigación* (2^{da} ed.) México, Mc Graw Hill.

- Hernández, S. (1998) *Gran Enciclopedia de Venezuela* (Vol. 7, p. 273 - 292). Caracas, Editorial Globe.
- Kerlinger, Fred; Lee, Howard (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. México, McGraw Hill.
- Lansberg y Lansberg (1988). *La empresa debe continuar*. Caracas, Ediciones IESA.
- Lea, J.W. (1993). *La sucesión del managment en la empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Martínez, M. (2006/2009) *Ciencia y arte en la metodología cualitativa* (2^{da} ed.). México, Tillas.
- Morón, G. (2003) *La Familia Carmona en El Impulso cien años de historia 1904-2004*. Caracas, C.A El Impulso.
- Morón, G. (2003). *El Impulso cien años de historia 1904-2004* (1^a ed.). Caracas, C.A. El Impulso.
- Peñaloza y del Rosario (2008). *Guía para la elaboración de reportes de investigación*. Caracas, Universidad Católica Andrés Bello.
- Pino Iturrieta, E. (2006). *Venezuela metida en cintura: 1900 – 1945* (3^{ra} ed.) Caracas, Publicaciones UCAB.
- Poza, E. (2004). *Empresas Familiares* (1^a ed.). México, Thomson.
- Real Academia Española (1997). *Diccionario escolar* (2^a ed.). Madrid, Espasa.
- Rojas de Escalona, B. (2007) *Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis*. Caracas: Fedupel.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la Empresa Familiar: un enfoque práctico* (1^a ed.). México, Panorama.
- Salazar, G. (2001). *Empresas familiares: herramientas para la gestión del amor y el dinero*. Valencia, Clemente Editores.
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planificación estratégica*. Bogotá, Editorial Norma.

- Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid, ESIC Editorial.
- Sarmiento, S. (1989 – 1990). *Enciclopedia Hispánica* (1ª ed., Vol. 8). Caracas, Encyclopædia Britannica Publishers, Inc.
- Schwartz, H. y Jacobs, J. (1984 / 1995). *Sociología Cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad* (1ª ed.). México, Editorial Trillas.
- Schein, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica* (1ª ed.). España, Plaza&Janes Editores.
- Stambouli, A. (1980) *Crisis Política. Venezuela 1945 – 1948*. Caracas, Editorial Ateneo.
- Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S. A.
- Uslar Pietri, A. (1978). *Letras y Hombres de Venezuela* (4ª ed.) Madrid, Editorial Mediterráneo.

Publicaciones periódicas

- Alvarado, E. (2003) Aprendí a leer con El Impulso. *El Impulso*, pág. A7.
- Cinco retoños editoriales (2009, enero), *El Impulso*, pp. 1-6
- *El Impulso*, 25/07/1986, p. B-1 (documentación interna de *El Impulso*).
- *El Impulso*, 15/12/1983, p. A-3 (documentación interna de *El Impulso*).
- Ochenta años de "El Impulso". 15/12/1983 Pág. A3
- Blanco, P. (1986) Breve cronología de El Impulso. *El Impulso*, pág. B1.
- Villalobos, C. (2009, enero), Somos una gran familia al servicio de los lectores. *El Impulso*, pp.1-4
- Villar Liste, V. (2009, enero). A 105 años de una historia. *El Impulso*, pp. 1-7.

Fuentes de archivo

- Cabrera, M. (1998) *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Trabajo de grado de Doctorado no publicado, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Gran Canaria, España.
- Morón, G. (s/f) *Juan Manuel Carmona Pereira: un ensayo biográfico*.

Fuentes electrónicas

- Bosch Sans, V. (2007) *La Empresa Familiar: su problemática y sucesión*. España, Lupa Empresarial Online. (http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa_empresarial/ediciones_online/la_empresa_familiar.pdf)
- Correo del Caroní. (2006). *Falleció el Dr. Juan Manuel Carmona*. En: <http://www.correodelcaroni.com/content/view/18955/>. Recuperado en enero 24, 2009.
- EcoDiario (2009). *Movimiento estudiantil refrescó a la oposición en Venezuela*. En: <http://ecodiario.eleconomista.es/internacional/noticias/1031168/02/09/Movimiento-estudiantil-refresco-a-la-oposicion-en-Venezuela.html>. Recuperado en: agosto 10, 2009.
- Editions Organisation (2009). En: <http://www.editions-organisation.com/Auteur/30649/maurice-thevenet>. Recuperado en julio 5, 2009.
- El Impulso Digital (2009). En: www.elimpulso.com. Recuperado en Diciembre 10, 2008.
- El Nacional (2009). *Somos Radio reitera rechazo a cierre de emisoras luego de un mes*. En: http://www.el-nacional.com/www/site/p_contenido.php?q=nodo/97321/Medios%20bajo

- [%20ataque/Somos-Radio-reitera-rechazo-a-cierre-de-emisoras-luego-de-un-mes](#). Recuperado en: septiembre 1^{ro}, 2009.
- El Universal (2009). *Gobierno cierra 24 emisoras de radio*. En: http://www.eluniversal.com/2009/08/01/pol_esp_gobierno-cierra-34-e_01A2573443.shtml. Recuperado en: agosto 10, 2009.
 - Familia Carmona: Index of individuals <http://familytreemaker.genealogy.com/users/g/a/r/Beatriz-E-Garcia-carmona/WEBSITE-0001/UHP-Index.html>. Recuperado en agosto 10, 2009
 - Familia Melendez (2009). En: http://www.familiamelendez.org/Personajes/chio_zubillaga.html. Recuperado en agosto 15, 2009.
 - Fundación Juan Carmona (2009) en <http://www.elimpulso.com/fundacion>). Recuperado en agosto 14 2009.
 - Globovisión. (2005). *Seniat cerró el Diario El Impulso*. En: <http://www.globovision.com/news.php?nid=12398>. Recuperado en enero 20, 2009.
 - La Prensa (2009) *Denuncia la SIP la ley de Chávez contra la prensa*. En: <http://www.laprensa.com.ar/338383-Denuncia-la-SIP-la-ley-de-Chavez-contra-la-prensa.note.aspx>. Recuperado en: agosto 11, 2009.
 - Psicología y empresa. <http://psicologiayempresa.com/norma-iso-9000.html> en agosto 18, 2009.
 - Sánchez, A. (2006). Las empresas familiares más antiguas del mundo. *El Dominical, suplemento del diario El Informador*, 12. Recuperado de la base de datos Asociación de la Empresa Familiar: <http://www.aefalicante.org/prensa/20060618012.pdf> , en junio 15, 2009.

Fuentes vivas

- Carmona, Carlos E. Entrevistado en julio 31, 2009.
- Carmona, Federico. Entrevistado en agosto 7, 2009.
- Carmona, Gisela. Entrevistada en junio 30, 2009.
- Carmona, Juan. Entrevistado en julio 10, 2009.
- Guillén, Carlos. Entrevistado en julio 10, 2009.
- Hernández, Mónica y Sanz, Carmen A. Entrevistadas en julio 31, 2009.
- Meléndez, Marina. Entrevistada en junio 29, 2009.
- Mendoza, Nelly. Entrevistada en julio 13, 2009.
- Morón, Guillermo. Entrevistado en julio 28, 2009.
- Piña, Antonio. Entrevistado en julio 13, 2009.
- Ramsbott, Jesús. Entrevistado en junio 30, 2009.
- Rodríguez M., Luis. Entrevistado en julio 10, 2009.
- Villar, Violeta. Entrevistada en julio 14, 2009.

ANEXOS

Anexo 1
Guía de observación directa

- ¿Cómo es la atención al cliente?
 - Recepción de visitantes: Se llegó a las 9 a.m. hora en la que ciertos empleados estaban ingresando a su jornada laboral, se pudo observar como en la sección de avisos estaban algunas personas llenando unas planillas. En la cafetería se encontraban poco empleados conversando y tomando café. Al entrar, se encuentra de frente la recepción, un área diseñado con una estructura de seguridad y personas de seguridad reciben al visitante a través de una especie de ventanilla. El vigilante pide los datos de la persona y le pregunta hacia dónde se dirige, llama por teléfono a la persona o departamento solicitado para anunciar la llegada de la persona que se encuentra allí de forma temporal. Una vez notificado, se le hace entrega de un carnet y se le invita a pasar a través del aro de seguridad. El visitante se dirige al piso al que va, si es el primer piso se encontrará con una recepción que cuenta con un aparato de teléfono y unas indicaciones para marcar la extensión deseada. Si por el contrario se dirige al segundo piso, lo recibirá otro personal de seguridad quien llamará por teléfono a la persona solicitada para que salga a la recepción a buscarlo, pues se necesita de un carnet de empleado para poder ingresar a las oficinas, debido a un sistema automatizado.
 - Respuesta telefónica: las llamadas internas se contestan de forma informal, las cuales son para anunciar a algún visitante o para algún asunto puntual. Si la llamada es externa, la comunicación se desenvuelve de manera formal. Al atender el teléfono, la persona contesta diciendo el nombre del departamento al cual se está llamando.

- Recepción de proveedores y aspirantes a clientes: la observación realizada permitió distinguir la recepción de aquellas personas que desean publicar algún aviso. Éstas se acercan al departamento donde son atendidos a través de taquillas, al solicitar el servicio se les hace entrega de una planilla en la cual escriben todas las especificaciones del aviso que van a colocar en el periódico.
- Comportamiento de los empleados
 - Vocabulario empleado: Los empleados se tratan con respeto entre sí pero de forma amigable y cercana. Utilizan palabras típicas de la zona en la que viven sin llegar a términos vulgares. Al hablar del oficio utilizan los términos técnicos a menos que se dirijan a algún visitante, en este caso hablan en un lenguaje coloquial y le explican al visitante el significado de las palabras técnicas.
 - Relaciones internas: Los empleados demuestran una actitud amigable con sus compañeros de trabajo. Se nota que las relaciones entre empleados de un mismo departamento son más cercanas que las interdepartamentales.
 - Redes formales e informales de comunicación.
 - ¿Se siente confort en el ambiente de trabajo?
- Espacio y aspecto físico
 - ¿Los empleados utilizan uniforme? ¿Lo llevan correctamente?: Los empleados utilizan uniforme el cual llevan de lunes a jueves, los viernes pueden ir vestidos de forma libre. Los gerentes de área no llevan uniformes, con algunas excepciones. El uniforme es pantalón azul con una camisa azul o blanca, que se intercambian de acuerdo a los días, y en la camisa tiene el logo del periódico.

- ¿Cómo es la arquitectura de las oficinas?: Es un edificio que tiene forma de armadura, de color gris y rodeado por matas en tonalidades rojas por la parte de afuera. En el centro del edificio hay un vitral con imágenes que resumen la historia de *El Impulso*. Las oficinas son blancas, con ciertas paredes de colores (azul, rojo, amarillo y verde); éstas son amplias y con ventanales, las puertas casi nunca se encuentran cerradas. La decoración de los pisos está relacionada con la historia del periódico: planchas impresas en años anteriores con informaciones importantes del país, las cuales están pegadas en la pared; fotos de personajes y lugares reconocidos en el estado Lara; y las máquinas que utilizaban en los primeros años de existencia de la empresa.
- ¿La distribución del espacio es adecuada?: La distribución es adecuada, puesto que cuenta con espacios para el esparcimiento de los empleados, tiene áreas espaciosas y baños cómodos para la utilización de todos los trabajadores. Las oficinas, al contar con ventanales, dan la sensación de claridad y comodidad.
- ¿Qué colores hay en los espacios físicos? El edificio es gris con ciertos detalles en rojo, las paredes blancas con algunas de los colores rojo, amarillo, azul y verde. Los pisos están identificados con los colores azul o rojo.
- ¿Los colores van acorde a los de la imagen de la empresa? Los colores de la estructura van acorde a la imagen del periódico debido a que son simples, al igual que la imagen del producto impreso, que utiliza el blanco y el negro como principales y en algunas páginas han incluido color para dar un toque moderno al mismo.
- ¿Las oficinas se encuentran acondicionadas de lo que necesitan?: Las oficinas están dotadas de los implementos que necesitan. Se observa que cuentan con la maquinaria necesaria para imprimir

sus productos, tienen un archivo donde organizan todo el material de hemeroteca, en el tercer piso poseen espacios adecuados para realizar actividades culturales (Sala de Exposición y Sala Alternativa), además de todo el material básico de oficina.

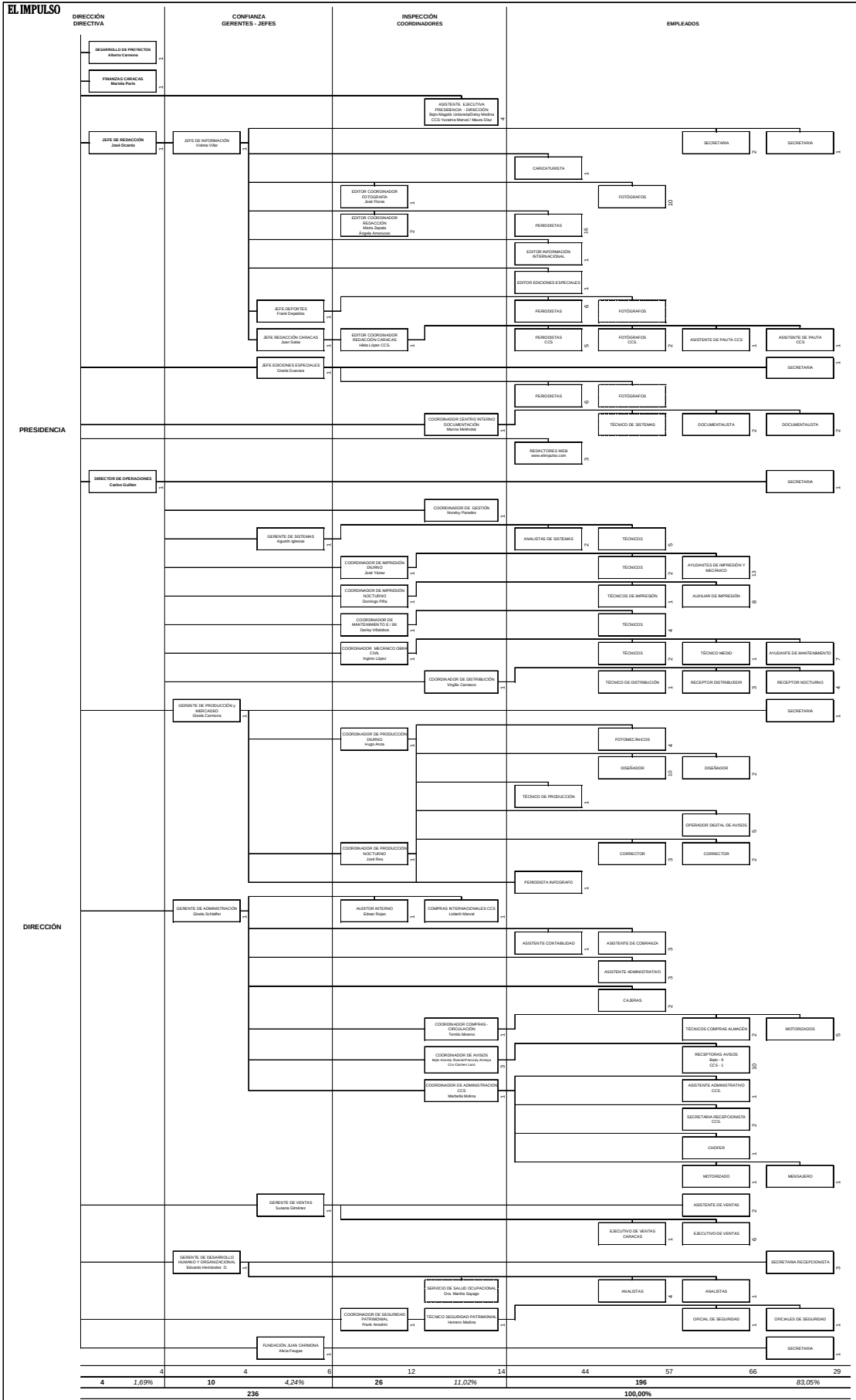
- ¿Cuentan con cafeterías y/o lugares de esparcimiento?: En la planta baja del edificio existe una cafetería en la cual se ofrecen desayunos y almuerzos, así como variedad de aperitivos. El cafetín tiene dos ambientes, uno techado con aire acondicionado y otro al aire libre. Además existen terrazas que funcionan como lugar de esparcimiento para los trabajadores.
- ¿En las instalaciones se refleja la imagen de la empresa? Sí se refleja a través del vitral que se encuentra a la entrada, junto al nombre del edificio en la parte de afuera. En la planta baja hay dos bustos, uno del fundador Federico Carmona y otro Juan Carmona Figueroa. Además en las paredes de los diferentes pisos están colocadas planchas utilizadas en años anteriores y que de alguna manera muestran el desarrollo gráfico del periódico.
- ¿Existen escenarios particulares? (Lugares para periodistas, donde se reúnen los obreros, donde comparten la secretarías) Existen salones especiales para que los periodistas puedan realizar entrevistas y las recepciones de cada piso están dotadas de sofás y revistas para las posibles esperas. El otro escenario particular sería el cafetín que es el lugar donde todos los trabajadores comparten entre ellos, aunque no trabajen dentro del mismo departamento.
- Gestión del tiempo
 - ¿Los empleados cuentan con flexibilidad en sus horarios?: los empleados cuentan con flexibilidad en sus horarios, pueden ir a

sus casas en horas de almuerzo y dependiendo de las funciones que cumplen pueden entrar y salir a diferentes horas.

- ¿Existe tiempo suficiente para el descanso? Existe un horario de almuerzo amplio para que los trabajadores puedan tomarse un tiempo para descansar e incluso les da tiempo de salir a realizar alguna diligencia en ese tiempo.
- ¿Los empleados se ven a gusto con sus horarios de trabajo?: sí lo empleados se ven conformes con el horario que cumplen.
- Ritos, celebraciones, comunicación interna
 - ¿Existe alguna cartelera o medio por el cual se informen a los empleados los cumpleaños, empleado del mes, etc.?: Existen carteleras en los diferentes departamentos donde se hacen anuncios de eventos, celebraciones, premiaciones y otras informaciones. El departamento de Redacción cuenta con mayor número de carteleras.
 - ¿Publican las recompensas que se le otorgan a los empleados destacados?: Los nominados y ganadores a las premiaciones semestrales se ven reflejadas en las carteleras y esos reconocimientos se entregan en actos donde se invita a todos los trabajadores.
 - ¿De qué forma realizan anuncios a los empleados?: Utilizan los memorándum, el correo directo y las carteleras para anunciarles cualquier novedad a los empleados.
 - ¿El logotipo de la empresa se encuentra visible en las instalaciones?: El logotipo de la empresa está presente en la parte exterior del edificio como nombre del mismo, y puede observarse un diseño en las puertas de los ascensores de carga, utilizando el logotipo en él.
 - ¿Existe alguna muestra visual de la historia de la empresa?: Como muestra visual de la empresa está la visita guiada que

realizan a estudiantes y al público en general, en la cual los pasean por las instalaciones y les hablan sobre su oficio y su historia. Además se encuentra el vitral de la entrada, que por su tamaño, no pasa desapercibido y resume en él lo que ha sido la historia y evolución del diario.

Por razones de espacio: Anexo 2. Organigrama de C.A. El Impulso

EL IMPULSO

Anexo 3

A MI HIJO MUY AMADO JUAN BAUTISTA EN SU 19° NATALICIO

Naciste, hijo adorado, en días cruentos y de triste recuerdo para la amada Patria: Guerra fratricida ensangrentaba nuestro amado y fértil suelo, y el humo de las batallas ennegrecía nuestro hermoso cielo, que hoy luce su azul purísimo en esta era de paz, que ojalá perdure siempre. Cumple hoy 19 años, bella y feliz edad, en la cual tu corazón pletórico de juventud y de risueñas esperanzas, rebosa afectos para los tuyos y amor por las letras y la ciencia, y tu mente se encuentra llena de ilusiones que como enjambre de blancas mariposas liban en las frescas y hermosas flores que cultivas en tu alma, la miel de esos puros amores. Muy niño, de poquísimos años, empezaste en el regazo maternal tu aprendizaje religioso y al mismo tiempo tu instrucción primaria. Complacida veía tu aplicación y singular talento, demostrados en tu facilidad para comprender, a tal punto que te adelantabas para explicar, antes de hacerlo yo, lo que habías leído. Me encantaban tu amorosidad y ternura. Siempre que tu buen padre salía de viaje, pedías, después de Santo Rosario y por el amado viajero, una oración, que todos rezábamos fervorosamente, de rodillas. Esmeradamente preparado y con tu bella e inocente alma llena de fervor, hiciste edificantemente tu primera comunión, y enseguida los nueve primeros Viernes. En estas piadosas prácticas que preparan al niño para su entrada en el mundo, y fortalecen su alma para librarse de los peligros que en él le aguardan, obtuviste sendos premios de distinción. ¿Recuerdas cuán envanecido ibas el Viernes Santo, llevando una de las insignias de la Pasión de N. S. Jesucristo? Era la tuya la túnica blanca que le pusieron a nuestro buen Dios, para hacerlo aparecer como un demente. Al colgar dicha insignia sobre tu pecho y hacerte la explicación de lo que ella representaba, llorábamos los dos. En ese mismo año y en la feliz Noche Buena de Navidad, hiciste de pastor, en unión de otros párvulos, para adorar al Niño Dios. Con tu vestido y sombrerito blanco, el morral y la humilde taparita y conduciendo tu ovejito, que daba dulces balidos, ibas contentísimo. ¡Oh gratísimos y amados recuerdos de tu infancia! Es este el período más grato y encantador de la vida. Epoca inolvidable en la cual vivimos en comunión con los ángeles. Las pequeñas nubes que ensombrecen la frente de un niño - sereno ciclo en el que fija Dios su mirada con infinito amor - desvanécense rápidamente a la tierna caricia, al ósculo de la madre adorada y buena.

A la tierna edad de once años empezaste tu Curso preparatorio de estudios, y luego el filosófico, saliendo sobresaliente en todos tus exámenes y obteniendo las más altas calificaciones, hasta que brillantemente obtuviste el título de Suficiencia, correspondiente al Bachillerato. Estudias con encomiables contracción y brillo Ciencias Políticas, habiendo logrado leer las múltiples materias correspondientes a cuatro años, en sólo dos. Repito que posees un corazón generoso, bellos y elevados sentimientos, un

caudal de energías para escalar la cima que conduce al templo de la gloria, cuyas doradas puertas abrirás con las llaves de tu talento, de tu juicio y contracción. Dominarás la fortuna, conquistándote un hermoso porvenir, y será un hombre superior. Así lo presiente mi corazón, y el corazón de una madre pocas veces se engaña. Pero quiero darte un consejo que espero no olvidarás nunca: conserva como preciosa joya en tu ama buena, el amor y devoción de la santísima Virgen. Ella te amará y te protegerá, reemplazándome cuando yo muera, haciéndote tan feliz como diariamente se lo pide tu madre que te adora y te envía muchos y amantísimos besos, en los cuales va su alma a unirse con la tuya en este memorable día.

Francisca de Carmona

Quinta Lourdes (Carora): febrero 22 de 1919

Fuente: <http://familytreemaker.genealogy.com/users/g/a/r/Beatriz-E-Garcia-carmona/WEBSITE-0001/UHP-0026.html>

Anexo 4
Primer ejemplar de El Impulso

~ ~ ~ ES L. ~ ~ ~ CARORA : ENERO 1º DE 1904. ~ ~ ~ NÚM. 1º ~ ~ ~		
EL IMPULSO		
~ ~ ~ * ~ ~ ~ DIARIO DE INTERESES GENERALES.		
Fundador Director : BIL FREDERCO CARMONA. Redactor : DR. PEDRO FRANCISCO CARMONA.	CONDICIONES : Circulará todos los días de labor, en la tarde.— Suscripción mensual 2 bolívars.—Número suel- to un cuartillo.—Avisos y remitidos, precio convencional, pago anticipado.—No se de- vuelven originales.—No acepta otra co- laboración que la que sea solicitada por la Dirección ó Redacción. Acepta y retribuye copias.	Administrador : JESUS M. CARMONA. Oficina de Redacción y Administración : IMPRENTA "TORRES"—PLAZA BOLIVAR.
PROSPECTO. Bajo el doble y halagüeño auspicio de la paz que se a- fianza y un año que se inicia, damos nosotros comienzo á la vida del periodismo diario en este histórico é importante Distrito. La perspectiva de la paz nos es si ajena y magnífica, porque el promete ser prós- pera y estable ; pues lo pro- fundo y vasto mismo del tras- torno social y político última- mente experimentado en la República, nos asegura para ella, por la inducción natural de los principios éticos y por la enseñanza universal de los hechos, una era de renaci- miento en la adaptabilidad de los justos medios, para una longevidad histórica nacional ; una vez pasada la tremenda crisis, donde fué depurado el organismo de la Patria de la fiebre de los odios, y encau- sado de nuevo el influjo de las voluntades para la realiza- ción del bien social. La iniciación también de un nuevo año, que nos quita de la vista las datas de san- gre y exterminio fratricidas, de los años que le preceden es causa eficiente para reani- mar nuestro intento y acari- ciar así mejor la palpación del ideal de nuestras nobles esperanzas. Más cabe decir : este año que principia, el cuar- to de la primera década del siglo XX, podemos conside- rarlo como el primero para nosotros, ya que en los an- teriores si algo hicimos fué des- hacerlo todo, y porque en ese desatentado caos de destruc- ción á que nos lanzamos, has- ta la conciencia del tiempo teníamos perdida. La paz que sienta, pues, su imperio de bienandanza, y el porvenir que rompe diáfano y puro, he ahí las dos auroras de la Patria y del ciudadano con las cuales hemos aspirado nosotros confundir una terce- ra, cual es el establecimiento en la localidad del diarismo, por cuyo medio, viviéndose en la comunicación constante de las ideas de todo orden que afecten los intereses so- ciales, el individuo no es ya un cuerpo aislado de la co- munidad, que recibe los ca- suales impulsos de un progre- so precario y tardío, sino miembro principal é indispen- sable en la organización de los pueblos, que al mismo tiempo que recibe el torrente de vida que los mantiene y desenvuelve, comunica á este el incremento necesario de su propia actividad. Ya mucho se ha hablado, y no queremos nosotros espa- ciarnos sobre esto, del poder de la prensa para coonestar en las naciones la conducta de los gobiernos, y de su efi- cacia para inculcar en los ciu- dadanos los cabales concep- tos de su propio destino en sus relaciones públicas y pri- vadas ; y de las conquistas científicas del pasado siglo, mucho se han admirado y dis- cutido sus ventajas, principal- mente los inventos sobre apli- caciones de la electricidad, y entre éstos en primer lugar el telégrafo, que en abarca- miento colosal del genio que lo concibiera, suprimió las distancias ; pero nada se ha dicho, ó sobre ello no se ha parado suficientemente la a- tención, apreciándola en cuan- to vale, de la inmensa utili- dad de estos dos elementos primordiales de la civiliza- ción complementados el uno por el otro, que centuplica para la humanidad la impor-		

tadicia de sus respectivos servicios.

La prensa que, consiguiendo la fijación perpetua de las ideas y su reproducción al infinito, acumula en la memoria de los siglos la elucubración de todas las inteligencias; y el telégrafo, vehículo del pensamiento, que como el rayo de luz nos trae la visión, él lleva la palabra en un instante á todos los puntos del globo; en la mútua asociación de sus ventajas por el órgano del diarismo, hacen asistir perennemente al hombre á la faena cotidiana de todas las lenguas y de todas las razas, constituyéndole verdaderamente así individuo integrante de la gran familia humana.

Porque no se mantiene el hombre como la planta, vivificado únicamente del aire que su ramaje abarca y nutrido solamente del suelo que penetra con sus raíces; sino que, como á su cuerpo lo nutre mejor en la variedad de los climas y con la promiscuidad de los alimentos de todas las zonas, con mayor razón aún para ilustrar su espíritu necesita la asimilación constante de las ajenas ideas y el perenne influjo de los extraños sentimientos.

Nos hemos extendido sobre este particular, porque como habrán visto aquellas personas que hayan recibido nuestra circular anunciando la aparición de este periódico, en él nos proponemos como materia de principal interés, llevar á su conocimiento las noticias de todos los sucesos importantes y de trascendencia que se verifiquen diariamente en la Capital de la República y en su interior, y del mismo

modo de las que vengan del extranjero.

De las demás materias de que tratará este periódico, y que en síntesis van especificadas en la expresada circular, por una serie de artículos posteriores nos proponemos explanarlas mejor, no siéndonos posible darles á todas cabida de una vez.

Sobre la conveniencia para la localidad de esta empresa, nada queremos establecer á priori, y todo lo dejamos al tangible argumento de la experiencia, penetrados como estamos de lo laudable de la idea, de la eficacia de los medios y de la oportunidad de la época.

Hemos medido la capacidad de nuestras fuerzas, y hemos calculado la entidad de los obstáculos. Ni pueriles timideces de una parte ni vanas pretensiones por la otra, han hecho desquiciar nuestro intento en un propósito que es el propósito del bien; y ni el desaliento del que cimenta ni el aliciente de la novedad nos han conturbado tampoco por la probable aceptación que del público tengamos.

Pero sí es también nuestro deber significar: que ya hoy cuando iniciamos nuestro trabajo, contamos con algún número de buenos favorecedores, que nos componen la lista de suscritores, á todos los cuales damos las más cumplidas gracias.

Terminamos deseando á nuestros amables lectores dicha y prosperidad en el año que comienza hoy, y enviando á todos los colegas el saludo de estilo, proponiéndoles á la vez nuestro canje.

LA PAZ.

Tornó á lucir en el ancho cielo de la Patria el astro esplendoroso de la paz y como en amanecimiento de amor, se abren los corazones para la esperanza, los pueblos se están alborazados para proseguir la marcha por derrotero de la civilización y progreso, y nuestros campos feraces, regados únicamente ya por el rocío del cielo, nos devuelven en abundancia sus frutos de bendición.

Abdicó el venio de las tinieblas su imperio de exterminio, de entre el caos de lágrimas y sangre, surge el arcángel de la justicia social, en luz bañada la divina frente.

La tempestad de los odios y fragua más el rayo de la muerte, ni el torrente de la devastación civil arrastra en impetuosa avalancha los dones de nuestra naturaleza pródiga ni el producto nuestros nobles esfuerzos.

La noche horrible ante de ayer en que tuvimos la asadilla monstruosa de las guerras interiores, es ya nada más que un recuerdo en nuestra memoria, que va esfumándose en la claridad de purísimas de un porvenir sonriente y vasto.

La pavorosa resonancia de las descargas y el eco saánico de la vocinglería ya se extinguieron en el vacío, y sólo se oyen los hurras patrióticos del trabajo en la obra grandiosa de la reconstrucción nacional.

Que ese lúgubre pálido edificio de la osamenta de nuestros hermanos sobre la púrpura charcada de su inocente sangre, en toda la extensión de la República, sea el último cuadro de luto y desolación conque nos exhibamos ante el mundo; y que en ese tristísimo calvario de dolores para la Patria infortunada hayamos olvidado para siempre el pretexto de nuestra incipiente en la vida republicana.

En los surcos que el cañón fratricida hiciera en los valles y campiñas pongamos á los años la simiente del bien; guardemos

los ímpetus de nuestra virilidad para la defensa de nuestra soberanía; y combatamos el atavismo de nuestros vicios con la ametralladora de las ideas, por la palabra y por la prensa.

Despreocupemos los espíritus de la pesimista aseveración de que es la guerra el estado necesario de nuestra democracia, sino que, como ella fué grande por su génesis sublime al *fiat* creador del Padre de la Patria, y ella ha salido siempre gloriosa del crisol de los sacrificios en el aleccionamiento de su existencia como pueblo joven y libre; ella será también grande por sus destinos en la emulación civilizadora de las naciones, para su conservación y prosperidad.

La América latina será en el presente siglo el teatro apetecido para las pretensiones de la fuerza; que ella sea también el altar de desagravios para el derecho y la justicia; pero para ello necesitamos compactarnos en el seno de cada nación como un solo ciudadano, y en la amplitud del continente como una sola nación.

Noticias Universales.

Telégrafo Nacional.—Caracas: 31 de diciembre de 1903.

Señor Director de "El Impulso."

Carora.

El almirante americano Walker acaba de llegar á New York, procedente de Panamá. Walker duda que Colombia declare la guerra á los Estados Unidos y dice que los colombianos se contentarán con hablar mucho y fumar cigarros!—Noticias de Bogotá dicen que la agitación contra Norte América, visto el ningún resultado obtenido por Reyes en Washington, aumenta cada vez más en Colombia.

Asegúrase en Washington que

las potencias Europeas apoyarán á los Estados Unidos en el propósito de éstos, de no someter el asunto Panamá al Tribunal de La Haya, como lo quiere el Gobierno Colombiano.

Ayer quedó restablecida la comunicación cablegráfica con Europa y Estados Unidos. Los cablegramas, pues, no sufrirán ningún retardo.

Continúa la animación en el mercado de café, pues ha seguido el alza del fruto en Europa y Estados Unidos.

Sigue grave el señor Don Felipe Arocha Gallegos.

Esta noche dará un sarao el "Club Venezuela" de esta ciudad.

Han aparecido muchas de las joyas preciosas robadas al templo de San Francisco de esta Capital, debido á la actividad de la policía; entre los autores principales del robo se halla un individuo de apellido Galarraga, el cual no ha podido ser capturado.

En los primeros días del entrante mes comenzarán los trabajos del gran edificio para la Academia Militar, en los cuales se ocuparán más de quinientos (500) obreros.

Ha muerto en Demerara el señor Armando Blanco, hijo del Dr. Eduardo Blanco, Ministro de Instrucción Pública, y quien formaba parte de la comisión venezolana del estudio de las fronteras de Guayana.

El Corresponsal.

CRONICA.

Advertencia.—Aunque en nuestra circular anunciando la aparición de este diario, dijimos que sólo circularía los días de labor, en la tarde, y aun cuando así mismo aparece en sus condiciones, para empezar con el año hemos querido que principie á ver la luz pública hoy, y que el presente número, excepcional, circule en las primeras horas del día. De mañana en adelante empezaremos á regularizar sus ediciones, sus horas de salida y reparto y á allanar, en fin, los

demás inconvenientes, naturales siempre en toda empresa naciente.

Ha fallecido recientemente en esta ciudad nuestro apreciado amigo el señor Procurador Don Benito Hurtado, quien prestó importantes servicios al Foro de Venezuela, del cual era decano.

Lamentamos sinceramente la desaparición de este ilustrado ciudadano, y por tan triste suceso, enviamos nuestro pésame á su numerosa familia y en especial á nuestros amigos J. B. Hurtado y León Perdomo Hurtado.

Se encuentra entre nosotros el muy apreciable joven León Perdomo Hurtado, procedente de la ciudad de El Tocuyo.

Vaya para este amigo nuestro cordial saludo de bienvenida.

Se nos informa que por los lados de la "Otra Banda" le propinaron á un prógimo un *palo* de tal naturaleza que le sirvió de pasaporte para la eternidad.

No es la primera vez que se ve esté en la "Otra Banda". Como lógica consecuencia de esto, deducimos nosotros que en presencia de un *otrabandista* bravo y armado de garrote, lo mejor es escurrir el bulto.

Suponemos que se haya procedido á la averiguación correspondiente, por la respectiva autoridad judicial.

Saludo.—Se lo presentamos cortezmente al señor Gral. Alberto Romero A., Inspector de Salinas del Estado Falcón, que hace tres días llegó á esta ciudad. Según el decir de comerciantes respetables, el General Romero A., se ha comportado como cumplido caballero á la vez que, como empleado digno de la actual situación política. Que en su recorrida oficial, alcance el objeto que la motiva, son nuestros deseos.

Los billetes de la "Rifa Dominical" de Valencia, se venden en la "Imprenta Torres", y en otros establecimientos de esta ciudad. Con 2 ½ rls. que vale un billete, se pueden obtener \$1,500! Aprovechad la ocasión!!!

AVISOS.**¡ No hay más allá !****EXTRACTO**

—DE—

ZARZAPARRILLA

DE G. SÁNCHEZ.

*El primer específico para la Sífilis !***¡ GRAN RECONSTITUYENTE !**

El único depurativo premiado en varias Exposiciones Nacionales y Extranjeras.

Dirección : Calle del Registro N° 27.

La Botica "San Rafael"**DE R. LOZADA.****Ha recibido últimamente :**

Vino cordial de Cerebrina. Vino de San Rafael, Pastillas de Richards, Gotas Livonianas, Cefalina, Gránulos de cáscado de hierro, Jarabe de Rabano iodado de Grinnault, Aceite negro de bacalao de Berthé, Kola granulada de Astier, Amargo Sulfuroso, Crema de Bismuto, Elixir de Ruibarbo, Sándalo Midy, Zarzaparrilla y Solución anti-herpética de Sánchez, Elixir de Capuchino, Tricéfalo de Barry, Jabón de Reuter, etc. etc. etc.

VENTAS DE CONTADO.**Botiquin "San Rafael"**

—DE—

**JUAN BTA. CARIÑO.
BARAGUA.****Centro de reunión y recreo.**

Gran surtido de licores de todas clases, conservas alimenticias, confituras, tabacos y cigarrillos de varias marcas.

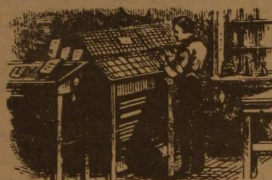
Atención y cultura, respetabilidad y orden, y sobre todo, precios muy módicos.

Ocurrid y quedaréis satisfechos.

**Dr. P. Añasco****CIRUJANO DENTISTA.**

Ofrece al público sus servicios en todos los ramos de su profesión.—Ane-tésicos de eficacia segura.—Trabajos á domicilio.

Gabinete · Calle Bolívar.—Casa de la señora Trinidad Bracho de Alvarez.—Contigua al templo en fábrica.

**AL PUBLICO.**

Además de la Imprenta, "Torres", de la cual soy Gerente, he pasado á administrar también la Imprenta "Sucre", propiedad esta última del señor Br. Rafael Lozada, con el cual he celebrado contrato desde el día 1º del presente mes.

Unidos ya los dos talleres tipográficos, y contando con suficiente personal de empleados idóneos y con buen surtido de todos los materiales necesarios, estoy en capacidad de hacer toda clase de trabajos relacionados con el difícil arte de la tipografía.

Los trabajos se harán con la mayor limpieza y corrección, con puntualidad y rapidez, y sobre todo á precios los más reducidos, siguiendo aquella máxima mercantil de —"ganar poco, porque muchos pecos hacen al fin más que pocos muchos."

Carora : Noviembre de 1903.

FEDERICO CARMONA.

Sobres y tarjetas de todas clases, muy baratos.—De venta en la Imprenta "Torres."

AVISO.

Hago saber al público que la tipografía de mi propiedad, conocida con el nombre de "Imprenta Sucre", será administrada desde esta fecha por el Sr. Br. Federico Carmona, por virtud de un contrato que, por tiempo determinado, he celebrado con dicho señor.

Por esta circunstancia me ocuparé de recoger los créditos pendientes con la citada empresa tipográfica, por medio de cartas circulares ; lo que desde luego notifico á quienes corresponde.

Carora : Nbre. 5 de 1903.

R. LOZADA.**MELINA****El famoso tinte para el cabello.**

DEL DR. HERM. WINTER.

"NO MAS CANAS."**No mancha el cutis !****No mancha la ropa !**

DE VENTA EN

"LA AMERICA."

¿ Cuantos preciosos y muy morales, para los niños, en libritos

con tapa-cromo, á medio y á cuartillo.—De venta en la

IMPRENTA "TORRES."**Federico Carmona,**

Se hace cargo de pedidos de libros á la Librería de L. Puig Ross de Caracas, mediante la módica comisión del diez por ciento, y pagando el porte de Barquisimeto á esta ciudad el interesado, al cual se dará la factura original de la Librería.

Anexo 5
Editorial - Año 1984

El Impulso 5-6-84 Pag 1-1

Editorial

Como editores, tenemos una responsabilidad con la opinión pública, en los momentos en que nuestra democracia se encuentra cuestionada por un número creciente de compatriotas. Muchas razones podrían invocarse en tal sentido, pero la más resaltante es la permanente campaña electoral que absorbe el quehacer diario. La regla es escuchar a líderes políticos los cuales, soslayando todo mensaje de contenido filosófico o programático que oriente realmente hacia el futuro, se traba en una diatriba absurda reñida con la cultura de pueblos civilizados.

Como consecuencia de esta constante, no se producen los cambios que el elector anhela cada lustro. Ese reiterativo acontecer ha dejado obviamente funestas secuelas. La frustración e indiferencia ante la problemática común son las resultantes de un país que se siente incapaz de hacer variar de tónica a sus líderes, cuya intención a rectificar no se vislumbra.

El proceso electoral para nombrar las nuevas autoridades municipales, tan objetado por su forma como por su extemporaneidad, ha reflejado claramente ese sentir. La alarmante abstención, es una demostración de la fatiga, del hastío y del rechazo al estilo político que se sigue utilizando.

El agitado clima político que se vive, no puede ayudar al encuentro del sosiego que los venezolanos requerimos y aspiramos, menos aún a proyectarnos la imagen de responsabilidad y solvencia esencial en esta coyuntura. Los problemas económicos son reales y de difícil solución, pero con buena voluntad pueden y deben ser superados, máxime en el caso particular del país que cuenta con un enorme potencial avalado por los inmensos recursos de un suelo sembrado de riquezas.

El desasosiego, la intranquilidad y las penurias que hoy padecemos, son producto de equivocadas políticas administrativas, del exagerado intervencionismo del Estado en la economía y soberbias actuaciones de gran parte de los dirigentes políticos que, lejos de solidificar un sistema del cual hemos sido modelo para América Latina, contribuyen a deteriorar con posturas personalistas e intransigencias partidistas, cuyos intereses frecuentemente se anteponen a los de los venezolanos.

La descomposición que amenaza a todos los sectores de nuestra sociedad, se profundiza en el devenir nacional. Las inmesuradas declaraciones de los políticos se repiten obstinadamente, las actitudes de algunos integrantes del Poder Judicial, las intrascendentes intervenciones de parlamentarios, que han convertido al Congreso de la República en cenáculo de acusaciones, la incoherencia entre altos funcionarios del Poder Ejecutivo y el enguerrillamiento pertinaz dentro del seno de los partidos, constituyen pruebas irrefutables.

Todo esto configura un panorama dramático, que debilita aceleradamente la ya escuálida confianza popular. Abandonar el estado tambaleante que mostramos y reanudar la marcha firme, es imperativo.

Debe abrirse un compás de espera, para que el gobierno, sin excusas, trate de actuar en función de los elevados intereses nacionales. Colaborar al menos con sana prudencia y sensatez, se impone porque está en juego nuestro porvenir y el de otras generaciones.

Por ello, no vacilamos en hacer un llamado a la reflexión y la cordura, en procura de un clima que permita el trabajo fecundo y productivo, que nos conduzca al equilibrio social y a la recuperación económica. Es preciso por tanto, reconsiderar conductas y posiciones y abandonar el negativismo traumático. Instamos a otros medios de comunicación a dar como aporte la mayor ponderación en la información, haciendo cabal uso de la Libertad de Expresión que garantiza la Constitución.

Debía finalmente, ser propósito de todos empeñar el máximo esfuerzo, en un intento para que se respeten y preserven los derechos individuales del ciudadano, y se logre, a corto plazo, la reestructuración moral de la patria. Así contribuiríamos seguramente a alcanzar de nuevo la solidez económica perdida y afianzaríamos definitivamente nuestra Democracia.

Anexo 6

Editorial escrita por Juan Manuel Carmona

La Democracia, el sistema ideal de gobierno, no ha alcanzado iguales logros. Nuestros líderes han desacreditado sus bondades. Discurre el tiempo, llega a su fin otro año, y aparte de algunos hechos alentadores, 1996 deja el resto igual. Si hemos avanzado en superar este largo y crítico período, lo hacemos al margen de la democracia y sus gobernantes, sencillamente porque Venezuela con nobleza lo aguanta. Las denuncias más desalentadoras continuaron copando el lapso que terminó. Enunciarlas, repetirlas no corresponde en este momento. La mayoría supone que retornarán los planes, las promesas, quizás mayores y multiplicadas al aproximarse otro proceso electoral. Entonces lo que preocupa no es justamente Venezuela sino el triunfo el que motiva y motoriza el quehacer político. Al ganar un partido o su candidato, deja de mortificar el rumbo, sino quien será el próximo aspirante. Por ello, por la historia repetida una y más veces, tenemos que concluir que Venezuela y su destino son para aquellos secundarios, lo fundamental es la elección y el subsiguiente ejercicio del poder.

Pareciera privar un único sentimiento, el disfrute del presente, el enriquecimiento inmediato, es el lamentable mensaje que nos llega. Maldecir y achacar al pasado todos los males sin examen de conciencia alguno, es la regla. Como también lo es, consumir el presente rumiando, estáticos ante la ingente problemática nacional, y tener el coraje de ofrecer futuro. La explicación pudiera ser dura pero cierta, nos hemos desdibujado como venezolanos, no se quiere a la tierra que nos ha dado y sigue proporcionándonos riquezas materiales e intelectuales para que se malbaraten. Induciendo el desagrado y peor aún el menosprecio de lo nuestro.

Es vital rectificar patrones, y para ello hay que aceptar en su cabal dimensión los males y vicios que nos aquejan gravemente, si no es imposible corregir, enmendar, sanar una integridad enferma. Reconocer que sin salud, justicia, educación y seguridad, que son la explicación del presente corrupto, no tendremos mañana como nación, ni como individuos. Es cuestión de repetirlo hasta la saciedad, imprescindible el convencerse de su primordial necesidad, para que este nuevo año y los que vengan, puedan depararnos prosperidad y esperanzas ciertas, que es lo que deseamos para todos. De manera especial a quienes nos ratifican a diario su confianza como lectores, anunciantes, proveedores, distribuidores, amigos, al pueblo del estado Lara, que siempre ha tenido de su lado a EL IMPULSO en el logro de sus justas reivindicaciones, y de manera muy deferente a todo nuestro personal de redacción, administración y producción.

Juan Manuel Carmona P.

Anexo 7

Artículo de opinión que cita un editorial escrito por Federico Carmona en 1920

OPINION *El Impulso* Martes 28 de Enero de 2003 **A3**

Cotidianidades

Editoriales de EL IMPULSO

moralidad y fortaleza

(Br. Federico Carmona)

Para que una persona sea verdaderamente moral, es decir, consciente y cumplidora de los mismos, es preciso ser fuerte.

La fortaleza es un fundamento y una fuente de moralidad, porque el que posee esa hermosa cualidad del alma humana, es capaz de resistir a todas las fuerzas de los acontecimientos conjurados contra él para hacerlo vacilar en su conducta y obligarlo a desviarse de sus normas de vida moral.

Muchas veces todos los elementos se nos vuelven un acto inmoral adverso; luchan contra nosotros los hombres y las cosas. Entonces un acto inmoral, contrario a la dignidad y al deber puede salvarnos; la voluntad del pusilánime vacila primero y queda vencido después, mientras que la del hombre fuerte, infranqueable como una muralla, al asalto de las tentaciones del mal, se mantiene firme en los propósitos del bien.

El optimismo es también fuente de moralidad, porque él es sinónimo de fortaleza. Aquel que piensa siempre en mejores días; que ve en el sufrimiento presente una desgracia pasajera; que trata de labrarse su propia felicidad con la potencia de sus músculos y los vuelos de su talento, no se abate fácilmente ante el destino adverso, sino que protesta varonilmente contra él, entra en lucha y triunfa un día y otro. Y ese que así piensa y obra, no ejecutará fácilmente una mala acción que le proporciona un bienestar pasajero, porque mira con fe el porvenir y no quiere dejar tras sí la oscuridad imborrable de una mancha.

El pesimismo es, por el contrario, fuente de inmoralidad, porque el sistema mismo, aconsejando la inercia, el sometimiento servil a las fuerzas brutas, encierra postulados indignos de la persona moral. El pesimista, débil, no ve más allá de la desgracia presente; y su voluntad desmayada se niega a todo esfuerzo de liberación; cualquiera proposición que venga de fuera, por inmoral que sea, encontrará acogida en su conciencia vacilante, con tal de que lo saque del abismo en que se ha hundido.

Los seres fuertes de espíritu — ¿cuántos fuertes de cuerpo no son débiles de espíritu y cuántos débiles de aspecto no poseen grandes caracteres? —, los seres fuertes de espíritu, decimos, tienen en su propio ser una potencia de moralidad latente que deben tratar de conservar y de comunicar a los débiles, que caen como árboles que no resisten el huracán de la vida.

Federico Carmona

Fuente de documentación hemerográfica: Diario EL IMPULSO. Edición 4.655, del miércoles 30 de junio del año 1920.

Esteban Rivas Marchena

Anexo 8

Editorial escrita por Gustavo Carmona

Tanto el diario EL IMPULSO, como el resto de la prensa de todo el país y las televisiones comerciales, han resesado con lujo de detalles la grave situación que atravesaría este diario de hacerse efectiva una medida de prohibición de importación de papel periódico importada por el Director de Operaciones Aduaneras del Ministerio de Hacienda, quien desempolvando viejos decretos publicados el año 1941, pretende convertirse en regulador de la circulación de los periódicos que se editan en el país mediante el establecimiento de cuotas según cifras recabadas por ese despacho hace más de veinte años.

Es el caso que el señor Angel Delgado Daló, el funcionario en referencia, en declaraciones suministradas al diario "El Universal", de Caracas, afirma que a EL IMPULSO le han sido otorgadas exoneraciones a los impuestos aduaneros "en base al nivel de necesidades anuales de papel reportadas por esa empresa". Y más adelante agrega que "EL IMPULSO ha señalado tener un consumo anual de dos millones de kilos de papel durante toda la existencia de ese diario larense".

En primer lugar, esta empresa periodística no ha sido requerida, al menos en los últimos quince años, por el Ministerio de Hacienda para que declare sus necesidades de papel anuales, y tenemos entendido que ningún otro periódico de la República tampoco ha recibido tal requerimiento; por lo que mal puede hablar el funcionario en cuestión de "necesidades" que él evidentemente desconoce como la ha dejado ver en sus tendenciosas declaraciones. Luego, cuando afirma que EL IMPULSO tiene un consumo anual de dos millones de kilos "durante toda su existencia", el funcionario demuestra una ignorancia total en cuanto a la historia periodística de Venezuela se refiere. Señor Delgado, ¿es que usted no sabe que EL IMPULSO fue fundado hace ochenta años (es el Decano de la prensa laica venezolana) en la entonces pequeña población de Carora, y que luego fue trasladado a Barquisimeto, que se editó también en la Capital de la República, y que actualmente cubre más de seis estados y el Distrito Federal, con un número de lectores que supera la cantidad de doscientos mil? Por favor, antes de declarar, sería conveniente que ciertos funcionarios, a quienes han sido encomendadas delicadas responsabilidades, se informaran al menos de los datos más elementales y así no cometieran estos graves errores que desdican mucho de su capacidad ejecutiva. Sólo con revisar los archivos de la Dirección de Operaciones Aduaneras de los últimos años, el señor Delgado hubiera podido comprobar que durante el año 1980 nos fueron concedidas licencias por cinco millones y medio de kilos, el año 1981 por cinco millones de kilos, el año 1982 por siete millones de kilos y por tres y medio millones de kilos durante el primer trimestre del corriente año. Las copias de estas exoneraciones las tenemos a disposición del señor Delgado para que así se evite el trabajo de localizarlas en sus propios archivos. Y por cierto, que algunas de ellas están firmadas por el mismo funcionario que ahora trata de imponernos cupos de acuerdo a sus propios caprichos.

En la continuación de sus declaraciones, el señor Delgado, afirma que es necesario un estudio socioeconómico de EL IMPULSO para comprobar sus necesidades de papel periódico y que sólo con la elaboración y entrega del mismo, podría justificarse un incremento en las importaciones y por consiguiente la emisión de futuras exoneraciones. Ahora resulta que el citado señor Delgado Daló, no solamente se conforma con ignorar los recaudos que reposan en sus propias oficinas, sino que, de paso, pretende convertirse en fiscal de circulación y número de páginas de los periódicos y únicamente con su autorización y visto bueno podría un diario intentar captar nuevos lectores y nuevos anunciantes. Quien ha demostrado desconocimiento absoluto de sus labores, mal podría convertirse en árbitro de los alcances de un periódico y mucho dudamos que supiera interpretar el estudio a que él hace referencia. Señor Delgado, el día que EL IMPULSO tuviera que ser sometido a su criterio para programas de expansión, en ese mismo momento la empresa editora preferiría cancelar sus operaciones, pues su futuro se vería en graves peligros.

Por otra parte, sería bueno recordar al señor Delgado que EL IMPULSO, a través de toda su historia, se ha caracterizado por su seriedad administrativa y periodística, de lo cual podría dar fe hasta el actual Presidente de la República, quien se formó periodísticamente en esta casa, por lo que cualquier suspicacia suya en cuanto al uso que damos al papel importado, la descalificamos sin más comentarios.

A pesar de la desagradable situación por la que hemos atravesado, hemos tenido la inmensa satisfacción de haber recibido el respaldo y solidaridad de todos los medios de comunicación del país. Lectores, anunciantes y relacionados en general nos han estimulado con su voz de aliento y han experimentado estupor ante la intentada medida que hubiera puesto en peligro la continuidad de este diario.

Hemos conocido a últimas horas de la tarde de ayer que el Viceministro de Hacienda ha impartido las instrucciones correspondientes para que sea emitida de inmediato la exoneración de las importaciones de papel periódico para EL IMPULSO, lo cual nos llena de satisfacción. Debemos agradecer públicamente la valiosa y positiva intervención del ciudadano presidente de la República, Dr. Luis Herrera Campins, quien desde el primer momento se mostró preocupado por solucionar el inconveniente surgido, así como las invaluables gestiones realizadas por el señor gobernador del Estado Lara, Dr. Enuman Suárez y el apoyo que nos brindaron el viceministro de Hacienda, el señor Rafael Andrés Montes de Oca, los medios periodísticos de toda Venezuela, el Bloque de Prensa Venezolano, de CONINDUSTRIA, la Cámara de Radio y Televisión, de altas personalidades de los diversos sectores del país y lo que es más importante; de todos los lectores.

A todos, muchas gracias.

Gustavo A. Carmona

Anexo 9

Convención colectiva de trabajo entre la C.A el Impulso y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Prensa (Fragmento)

CLAUSULA N° 17 BONIFICACION POR NACIMIENTO

La EMPRESA conviene en conceder, durante la vigencia de la presente Convención Colectiva, al TRABAJADOR (A) de cuya unión matrimonial o concubinaria le nazca un hijo, así como también el hijo reconocido por EL TRABAJADOR (A), una bonificación de Bolívares trescientos veintidós con cincuenta y ocho céntimos, (Bs.F. 322,58), por el nacimiento de cada hijo del TRABAJADOR (A). En caso de que ambos TRABAJADORES laboren en la empresa la bonificación será doble. A los fines de aplicación de esta cláusula los TRABAJADORES quedan obligados a consignar en la Gerencia de Desarrollo Humano y Organizacional la partida de nacimiento del menor en un lapso que no exceda de Sesenta (60) días continuos contados a partir de la fecha del nacimiento de su hijo.

Por tratarse de un beneficio social de carácter no remunerativo, lo contemplado en la presente cláusula no tiene carácter salarial y, por ende, no ingresa en la base de cálculo de beneficios, prestaciones e indemnizaciones derivados de la relación de trabajo, por encontrarse dentro del elenco de beneficios sociales de carácter no remunerativo previstos en el Parágrafo Tercero del artículo 133 de la Ley Orgánica del Trabajo.

CLAUSULA N° 18 BECAS PARA HIJOS Y HERMANOS MENORES DE LOS TRABAJADORES

La EMPRESA concederá Cuarenta y Cinco (45) becas anuales de estudios, a ser repartidas entre los hijos de los trabajadores y hermanos menores que dependan económicamente del TRABAJADOR (A), distribuidas de la siguiente forma:

- a) Cinco (05) becas para los niños que cursan el nivel de Educación Preescolar, mayores de cuatro (4) años de edad, cuyo monto será de Bolívares cuarenta y cinco con setenta y dos céntimos, mensuales cada una, (Bs.F. 45,72).
- b) Treinta (30) becas para los estudiantes que cursan Primera, Segunda y Tercera etapa de Educación Básica, cuyo monto será de Bolívares sesenta y ocho con cincuenta y ocho céntimos, mensuales cada una, (Bs. F. 68,58).
- c) Cinco (05) becas para estudiantes que cursen Educación Media Diversificada de Bolívares Ochenta mensuales cada una, (Bs. F. 80,00).

d) Cinco (05) becas para Educación Superior de Bolívars ciento diez con cuarenta y nueve céntimos mensuales cada una, (Bs. F. 110,49).

Para la obtención de dichas becas los TRABAJADORES entregarán a la Gerencia de Desarrollo Humano y Organizacional, durante el mes de Septiembre los siguientes recaudos administrativos:

Solicitud de Becas por parte del TRABAJADOR (A), debidamente llenada y firmada; Constancia de Inscripción de estudio; Original y fotocopia de la partida de nacimiento del aspirante a becario; Original y fotocopia de la certificación de calificaciones obtenidas durante el año escolar inmediatamente anterior, debidamente firmada y sellada por la dirección del Instituto donde cursó estudios; Una fotografía reciente tipo carnet del aspirante a becario.

Para el otorgamiento de estas becas se exigirá al becario las siguientes calificaciones:

Para los niños que cursan el nivel de Educación Pre-escolar se les exigirá los logros adquiridos en las cinco (05) áreas del desarrollo evolutivo, es decir, la cognoscitiva, socio-emocional, psicomotora, del lenguaje y física; Para los alumnos que cursan Primera y Segunda etapa de Educación Básica serán consideradas las escalas literales "A" y "B" y para los estudiantes que cursan Tercera etapa de Educación Básica, Educación Media Diversificada y Educación Superior se les exigirá un promedio mínimo de Dieciséis (16) puntos sobre Veinte (20).

El hijo o hermano menor del trabajador (a) previa demostración de relación de dependencia según la LOPNA, que goce de este beneficio, deberá mantener el promedio de calificaciones exigidas en el párrafo anterior y además el TRABAJADOR (A) presentará a la EMPRESA, trimestralmente o semestralmente según el caso, certificación de calificaciones obtenidas del becario en el lapso inmediatamente anterior, igualmente informará sobre cualquier anomalía que acontezca en el centro educativo. En caso de no presentar dichas calificaciones o no cumplir con el promedio exigido en esta cláusula no tendrán más derecho a gozar de este beneficio.

Si el número de solicitantes es mayor al cupo de becas asignado por la empresa, y ellos se encuentran en igualdad de calificaciones, ÉL COMITE deberá tomar en consideración para la selección: la antigüedad del trabajador y la carga familiar del mismo

Si muere el TRABAJADOR (A) cuyo hijo o hermano disfrute de la beca, se entiende que éstos continuarán con el beneficio hasta finalizar el año escolar para el cual fue otorgada.

Nota: La EMPRESA tendrá a disposición del Comité Sindical toda información referida a esta Cláusula.

Por tratarse de un beneficio social de carácter no remunerativo, lo contemplado en la presente cláusula no tiene carácter salarial y, por ende, no ingresa en la base de cálculo de beneficios, prestaciones e indemnizaciones derivados de la relación de trabajo, por encontrarse dentro del elenco de beneficios sociales de carácter no remunerativo

previstos en el Parágrafo Tercero del artículo 133 de la Ley Orgánica del Trabajo.

CLAUSULA N° 23

CONTRIBUCION POR MUERTE DE FAMILIARES

La EMPRESA conviene en conceder una contribución especial de Bolívares cuatrocientos diez con veinte y dos (Bs.F. 410,22), en caso de fallecimiento de los familiares inmediatos de los TRABAJADORES, entendidos estos como hijos, padres, cónyuge y hermanos menores que dependan del trabajador. Queda obligado EL TRABAJADOR (A) a consignar en un lapso no mayor de sesenta (60) días continuos el acta de defunción del familiar fallecido a objeto de solicitar el pago de esta contribución especial.

Por tratarse de un beneficio social de carácter no remunerativo, lo contemplado en la presente cláusula no tiene carácter salarial y, por ende, no ingresa en la base de cálculo de beneficios, prestaciones e indemnizaciones derivados de la relación de trabajo, por encontrarse dentro del elenco de beneficios sociales de carácter no remunerativo previstos en el Parágrafo Tercero del artículo 133 de la Ley Orgánica del Trabajo.

CLAUSULA N° 25

CAJA DE AHORRO

La EMPRESA entregará mensualmente a la Caja de Ahorro de los TRABAJADORES de la EMPRESA, un monto equivalente al siete y medio por ciento (7,5 %) del salario base de los trabajadores.

Por tratarse de un beneficio social de carácter no remunerativo, lo contemplado en la presente cláusula no tiene carácter salarial y, por ende, no ingresa en la base de cálculo de beneficios, prestaciones e indemnizaciones derivados de la relación de trabajo, por encontrarse dentro del elenco de beneficios sociales de carácter no remunerativo previstos en el Parágrafo Tercero del artículo 133 de la Ley Orgánica del Trabajo.

Anexo 10
Premiación Interna de *El Impulso*

Premiación interna de EL IMPULSO

hoy en la Casa del Periodista
EL IMPULSO 29 / 12 / 78

En horas de la noche de hoy en la Casa del Periodista, tendrá lugar el acto de premiación interna del diario EL IMPULSO y la fiesta de fin de año, que servirá así mismo para celebrar los 75 años de fundado de este medio de comunicación. A la misma han sido invitados todo el personal que labora en esta casa periodística, así como sus colaboradores más inmediatos y miembros del Colegio Nacional de Periodistas, seccional Lara.

La entrega de reconocimientos al personal que se ha distinguido por su esmerada dedicación al trabajo y cumplimiento de sus obligaciones fue instituido en 1968 y ésta será la séptima ocasión que se realiza.

El acto será presidido por el Dr. Juan M. Carmona, Presidente de la C. A. EL IMPULSO, Gustavo A. Carmona, Director General del diario, Freddy Sahmkow, Gerente General y la licenciada Mirla Alayón, Gerente de Relaciones Públicas.

Anexo 11
Periodista recibe premio externo

El Impulso 13/6/00 A-1

Violeta Villar Liste ganó el premio FUNDASAB

La licenciada Violeta Villar Liste, de la redacción de El Impulso, se hizo merecedora del premio de periodismo instituido por la Fundación Sociedad Amigos de Barquisimeto, el cual será entregado el 27 de junio, Día del Periodista. Los miembros del jurado consideraron la calidad del trabajo profesional desarrollado por la Lic. Villar, cuyo talento se expresa en trabajos de fondo que relacionan la ciudad con su entorno, ofreciendo no solamente

una visión superficial de sus problemas, sino profundizando en la investigación para crear una conciencia colectiva que permite la reflexión y el interés del público.

La elección de Violeta Villar Liste como merecedora de este apreciado galardón se acordó por unanimidad del jurado integrado por los licenciados José Barrera, Sandra León, los señores Otto Javitt Nader, Alfredo Defendini y Marcial Rodríguez Prado.

Anexo 12

El Impulso es declarado Institución Cultural de Barquisimeto

El Impulso 5-1-84 Pág. D-8

Declarado EL IMPULSO Institución Cultural de Barquisimeto

En sesión solemne celebrada ayer, y que tuvo como Orador de Orden a Julio Pérez Rojas, el Concejo Municipal del distrito Iribarren, bajo la presidencia del señor Nelson Piña, declaró Institución Cultural de Barquisimeto a EL IMPULSO, en ocasión de haber arribado a los ochenta años de su fundación.

En el mismo acto, a nuestro Director, Gustavo Carmona, se le impuso, en nombre de este diario, la Orden Ciudad de Barquisimeto, a la que se hizo acreedor.

Distinguidas personalidades y numeroso público, plenó el salón de sesiones del cuerpo edilicio. Las autoridades civiles estuvieron encabezadas por el Gobernador del Estado, doctor Enuman Suárez. Asimismo concurrieron el Presidente de la Asamblea Legislativa, diputado Ibrahín García Añez; el Rector de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Carlos Zapata Escalona; monseñor Hildemaro Flores, en representación del Clero; el General José Ángel González, Comandante de la Base Aérea; así como la senadora Dori Parra de Orellana.

La familia Carmona tuvo una robusta presencia. El Presidente de esta empresa, doctor Juan Manuel Carmona, ha asistido a toda la programación cumplida, la cual prosigue hoy con recepción a casa abierta en el hotel Barquisimeto Hilton, a la que asistirá el Presidente de la República, doctor Luis Herrera Campins.

Después de que el Secretario del Concejo Municipal, profesor Fernando Deibis, confirmó la existencia de quórum, la Coral "Juan Guillermo Iribarren" interpretó, dirigida por César Augusto Pacheco, el Himno de Barquisimeto.

Entonces el Presidente de la Cámara Municipal, Nelson Piña, pronunció algunas palabras, con las que dejó abierta la sesión. Al hacer referencia a la declaración de EL IMPULSO como Institución Cultural de Barquisimeto, precisó que era una distinción que correspondía "a la historia de quienes han logrado construir un monumento de expresión al servicio de la libertad de opinión".

Luego planteó que el Concejo Municipal de Iribarren ha demostrado con intensa propiedad, que el sembrar confianza y optimismo son signos de evidente progreso. "Jamás nos hemos detenido a rendir culto a la ineficacia o

a celebrar hechos que no se correspondan con el sentir del pueblo, y precisamente hoy estamos dando una nueva demostración de ese comportamiento, porque nadie podrá negar la meritoria labor cumplida por un periódico como EL IMPULSO, cuya vinculación con esta tierra larense ha logrado cultivar las más variadas y hermosas expresiones del sentir del pueblo venezolano".

Posteriormente el Secretario dio lectura al Acuerdo, de fecha 27 de diciembre de 1983, mediante el cual la corporación edilicia declaró a este periódico Institución Cultural de Barquisimeto, haciéndose acreedor por tanto a la Orden Ciudad de Barquisimeto.

De seguidas, a nuestro Director, señor Gustavo A. Carmona, le fue impuesta esta orden, lo que estuvo a cargo del edil-Presidente, Nelson Piña y del concejal doctor J.M. Pérez Coronel.

Fue nombrada una comisión, integrada por los concejales Luis Rodríguez Moreno y Argimiro Bracamonte, para acompañar al podio al Orador de Orden, Julio Pérez Rojas.

El periodista-concejal, en aguda disertación, evocó las más resaltantes etapas de este diario, haciendo un cuadro ligeramente cronológico de los hombres e ideas que alentaron y alientan a esta empresa periodística, desde sus días iniciales, cuando don Federico Carmona la concibió como un instrumento de fe.

Hizo alusión y semblanza, de don Egidio Montesinos, maestro del fundador, y, en la etapa barquisimetana, que arranca en 1919, de cuatro de los "aportes fundamentales: Juan y Jesús Carmona, hijos del fundador; Eligio Macías Mujica y Gustavo Carmona, nieto de don Federico".

De Gustavo Carmona, actual Director de EL IMPULSO, destacó que llegó a Barquisimeto en la década de los sesenta y que "ha liderizado la modernización del periódico y su conversión en el influyente medio que es hoy EL IMPULSO; él está no sólo recogiendo la siembra de sus abuelos y su padre. El también ha sembrado".

La sesión solemne concluyó con magníficas interpretaciones de la Coral de las Fuerzas Armadas Policiales, bajo la batuta del profesor Adolfo Leal y que dejó oír hermosos aguinaldos, valeses y un golpe larense, así como de la Coral Filarmónica "Juan Guillermo Iribarren".

Anexo 13
El Impulso ratificado como institución Barquisimetana

El Impulso 22-10-83 Pág 8-7

Ratificado EL IMPULSO como institución barquisimetana

El diario EL IMPULSO fue declarado institución barquisimetana no sólo por los años que tiene de fundado, sino por la gran labor que ha desarrollado como orientador de la opinión pública en la región occidental.

La decisión fue tomada por la Cámara Municipal el pasado 30 de junio y luego el 13 del presente mes lo ratificó de nuevo.

El director de Relaciones



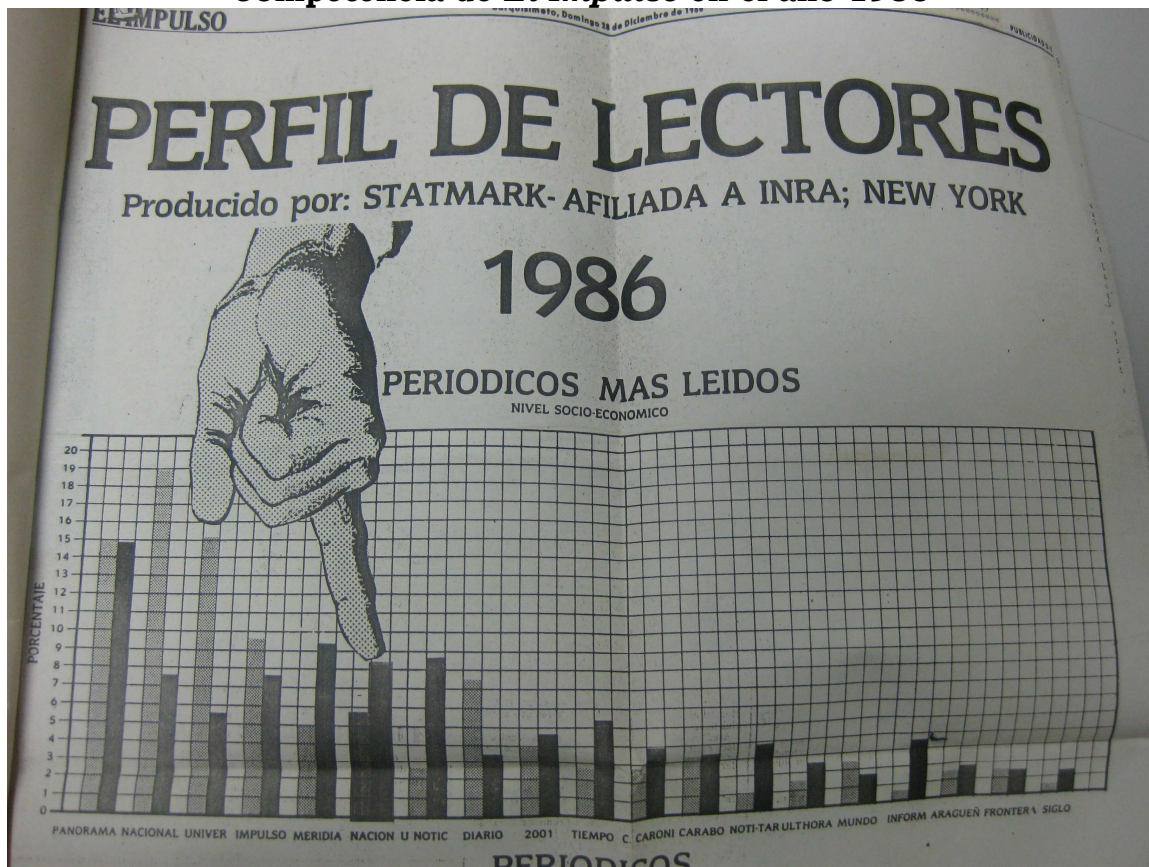
Profesor Napoleón Arráiz Rodríguez, director de Relaciones Institucionales y Secretario Municipal encargado.

Institucionales y Secretario Municipal encargado, Prof. Napoleón Arráiz Rodríguez, informó que en la redacción del Acuerdo pondrá todo su cariño, para que refleje lo acordado por la Cámara. Enfatizó que la comunidad debe entender que los creadores de periódicos, lo son también de la cultura y maestros en el sentido amplio de la palabra.

La Cámara aprobó además dar el nombre del doctor Federico Carmona a la plaza que está ubicada en la Av. Lara. El acto se realizará en el mes de enero en la oportunidad en que EL IMPULSO cumpla sus ochenta años de fundado. Creo que este es un reconocimiento muy merecido, apuntó el profesor Arráiz.

Igualmente señaló que será entregada la Orden "Ciudad de Barquisimeto" al director del diario, señor Gustavo Carmona, pero de acuerdo al decreto de la creación de dicha orden, ésta solamente se otorga en el mes de septiembre, fecha aniversario de la fundación de Barquisimeto. Por tal razón estima que posiblemente se le entregue el 14 de septiembre de 1984.

Anexo 14
Competencia de *El Impulso* en el año 1986



Anexo 15
Kiko y El Impulsito



Anexo 16
Sede *El Impulso*



Anexo 17
Decoración de las paredes



Anexo 18

Cartelera Informativa

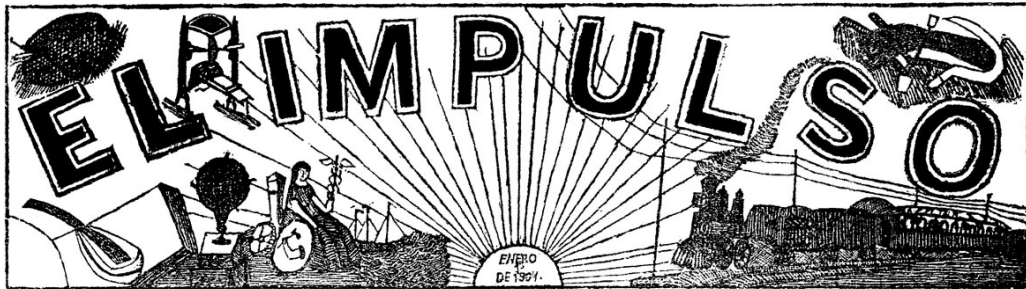


Anexo 19
Evolución del logotipo de *El Impulso* (algunos)

1904

EL IMPULSO

1910



1929

EL IMPULSO

1941

EL IMPULSO

1950

EL IMPULSO

1970

EL IMPULSO

1980

EL IMPULSO



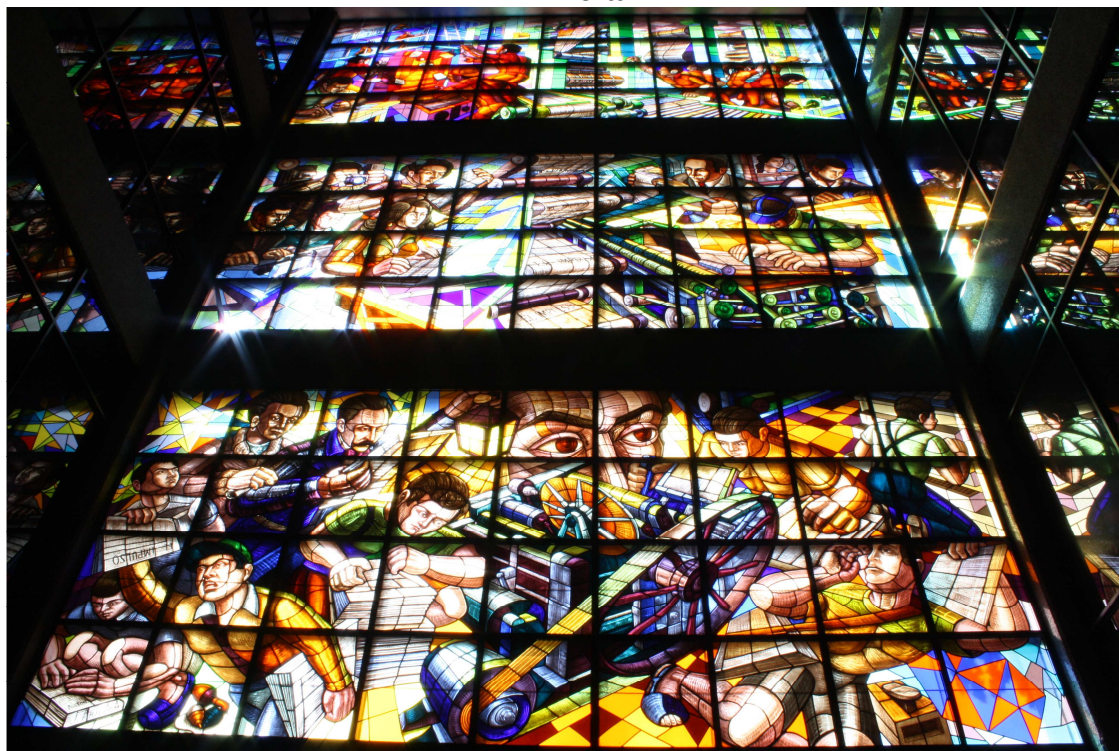
2008

**DIARIO
EL IMPULSO**

Anexo 20
Fundación Juan Carmona



Anexo 21
El Vitral



Anexo 22

La Rotativa

