

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Postgrado en Comunicación Social
Opción: Comunicación Organizacional**

**ESTUDIO DE LA IMAGEN CORPORATIVA
DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA EDITORA EL NACIONAL
DESDE LA VISIÓN-CONFRONTACIÓN DE LOS EMPLEADOS
Y MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA**

**Presentado por:
Betty de Los Ángeles Vázquez Molina
Trabajo Especial de Grado para optar por el título
de Magíster en Comunicación Social
Mención Comunicación Organizacional**

Tutor: Marcelino Bisbal

Caracas, 11 de marzo de 2009

Dedicatoria

A Dios, por ser mi sostén y mi esperanza.

A mi amada abuelita Mercedes, porque en vida siempre quiso lo mejor para mi futuro y mejoramiento profesional.

A mis adorados padres e incondicionales amigos, por ser esa luz que me guía y que nunca se apaga.

Agradecimientos

Gracias padre celestial, porque me das fuerzas y entusiasmo cuando
pensé que iba a abandonar todo.

Gracias a Marcelino Bisbal, un excelente y dedicado tutor, que Dios me
mandó cuando más lo necesitaba.

Gracias a todos mis compañeros de la Compañía Anónima Editora El
Nacional, entre ellos los directivos Miguel Henrique Otero, Manuel
Sucre e Ítalo Atencio, quienes amable y desinteresadamente me
dedicaron varios minutos
de su tiempo para lograr este objetivo.

Gracias papi y mami, porque siempre me han estimulado para que siga
adelante, pese a los obstáculos, y me han ayudado a creer en mí.

Gracias a mi psicóloga Carmen Amelia, por empujarme a terminar de
lograr metas como ésta.

Gracias a todos mis amigos verdaderos, porque sin su aliento y consejos,
mi vida no sería la misma.

Gracias a todos los que de alguna manera contribuyeron a que yo lograra
cumplir este objetivo de vida.

Índice general

	P.
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice general.....	iv
Introducción.....	2
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
I.1.- Planteamiento del problema.....	7
I.2.- Objetivos de la investigación.....	10
I.2.1.- Objetivo general.....	10
I.2.2.- Objetivos específicos.....	10
I.3.- Justificación.....	10
I.4.- Limitaciones.....	11
I.5.- Alcances.....	11
 PRIMERA PARTE: QUIÉNES SOMOS Y CÓMO NOS PERCIBEN	
 CAPÍTULO II: LA IDENTIDAD CORPORATIVA COMO PERSONALIDAD DE LA EMPRESA	
II.1.- Signos de la identidad corporativa.....	18
II.2.- Planificación estratégica de la identidad corporativa.....	21
II.3.- La identidad corporativa en su doble dimensión: emisión e identificación.....	25
II.4.- Los principios básicos organizacionales: un componente de la identidad base y sustancia.....	27
II.5.- La comunicación: un componente de la identidad que transporta valores, insumos y cambios.....	28
II.6.- Principios de la comunicación corporativa.....	31
 CAPÍTULO III: LA IMAGEN CORPORATIVA	
III.1.-Concepto de imagen corporativa.....	35
III.1.1. Formación del imagen institucional.....	36
III.2. La imagen corporativa como síntesis de la realidad de la empresa	40
III.3.- Aproximación Gestálica al concepto de imagen corporativa.....	44

III.4.- Las concepciones predominantes acerca de la imagen en la empresa.....	P. 45
III.4.1.- Crítica a la concepción de imagen- ficción.....	47
III.5.- Planificación estratégica de la imagen corporativa.....	51
III.6.- La imagen como principio de gestión empresarial.....	52
III.7.- Los públicos en la comunicación e imagen.....	59
III.8.- La reputación.....	62
III.9.- Funciones de la imagen.....	66
III.10.- El verdadero valor de la imagen.....	78
III.11.- La opinión, una dimensión de la imagen que se expresa a juicio de valor.....	79
III.12.- La actitud: una dimensión de la imagen que manifiesta participación.....	81
III.13.- El circuito de la comunicación.....	86
III.14.- Los modos de comunicar.....	86
III.15.- Mensajes voluntarios e involuntarios.....	89
III.16.- Comunicación en las organizaciones.....	90
III.17.- La comunicación interna.....	92
III.17.1.- Tipos de comunicación interna.....	93
III.17.2.- Formas de comunicación interna.....	94
III.18.- Relaciones entre las imágenes pública e interna.....	97

SEGUNDA PARTE: EL NACIONAL COMO EMPRESA

CAPÍTULO IV: ACERCÁNDONOS AL OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO

IV.1.- A manera de historia.....	106
IV.2.- Transformaciones de logotipo.....	107
IV.2.1.- 1987: Un nuevo cambio.....	107
IV.2.2.- 1997: del negro al azul.....	108
IV.2.3.- 2002: un nuevo siglo.....	109
IV.3. - 2006 El rediseño.....	110
IV.4.- La estructura organizacional.....	111
IV.5.- Las Unidades de Negocios, su anatomía y sus funciones.....	112

IV.6.- El Nacional del nuevo siglo.....	P. 113
IV.6.1.-La rotativa Wifag. OF.7.....	113
IV.6.2.- La defensoría del lector.....	114
IV.6.3.-El Nacional en el aula.....	115
IV.7.- Objetivos de negocio e imagen.....	116
IV.8.- Planificación estratégica.....	116
IV.9.- Departamentos de comunicación e imagen.....	117
IV.10.-Portafolio de productos.....	117
IV.10.1.- <i>Todo en domingo</i>	117
IV.10.2.- Revista <i>Eme</i>	117
IV.10.3.Revista <i>Los clavos</i>	117
IV.10.4. Diario <i>Primera Hora</i>	118
IV.10.5.- El Nacional.com.....	118
IV.10.6.- Las colecciones.....	118
IV.10.7.- Los Libros de El Nacional.....	118
IV.10.8.- Biblioteca biográfica.....	119
IV.10.9.- Archivo de redacción.....	119
IV.11.- Filosofía corporativa.....	119
IV.12.- Cultura organizacional.....	120
IV.12.1.- Valores.....	121
IV.12.2.- Política de recursos humanos.....	122
IV.12.3.-Atributos de la organización.....	122
IV.12.4.- Identidad visual.....	123
IV.13.- Política institucional.....	123
IV.13.1.- Análisis DOFA.....	123
IV.14.- Políticas de comunicación.....	126
IV.14.1.- Comunicación interna.....	126
IV.14.2.- Comunicación externa.....	126
IV. 14.3.- Públicos.....	127

CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO

V.1.-Tipo y diseño de investigación.....	131
V.2.- Población y muestra.....	132

V.2.1.- Población.....	P. 132
V.2.2.- Muestra.....	133
V.2.3.- Tipo y clase de muestra.....	134
V.3.- Técnicas de recolección y análisis de la información.....	135
V.3.1.- Técnicas de recolección.....	135
V3.2.- Análisis de la información.....	139
V.4.- Procedimiento.....	140
 CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS: LA IDENTIDAD Y LA IMAGEN DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA EDITORIA EL NACIONAL SEGÚN SU PÚBLICO INTERNO	
VI.1.- Análisis según la gestión comunicación en su dimensión identidad con respecto a la opinión de los empleados.....	142
VI.2.- Conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa.....	147
VI.3.- Apreciación que tiene el público interno de la empresa sobre su imagen.....	150
VI.4.- Análisis según la gestión comunicacional en su dimensión identidad, con respecto a la opinión los directivos de la empresa.....	160
VI.5.-Conceptualización que tienen los empleados sobre la identidad de la Compañía Anónima Editora El Nacional, según sus directivos.....	166
VI.6.- Opinión de los directivos sobre la imagen que tienen de la empresa los trabajadores de la Compañía Anónima Editora El Nacional	168
 CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
VII.1.- Recomendaciones.....	182
Bibliografía general.....	184
Anexos.....	188

INTRODUCCIÓN

La sociedad mediática en que nos toca vivir ha puesto de manifiesto y ha otorgado relevancia a la manera en que las organizaciones se comunican, tanto con su entorno, como en su interior. Así, las palabras identidad e imagen se han asociado a la noción de organización, dando lugar a conceptos tales, como imagen institucional e identidad organizacional. Paradójicamente, tratándose de comunicación, asumen diferentes significados, dependiendo de quién los emplee.

Por ello, toda organización necesita desarrollar un claro sentido de propósito que los públicos interno y externo puedan comprender. Los miembros de una empresa tienen necesidad de pertenecer a ella. El propósito y el sentido de pertenencia son los dos ingredientes claves de la identidad. Siendo así, la identidad nace de las raíces, el carácter, la imagen y la capacidad propia que cristaliza a la organización. La identidad de la organización debe ser tan clara, que debe convertirse en una fuente de resonancia con la cual se van a contrastar y medir sus productos, servicios, conductas y acciones.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

La identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en

que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

En este sentido, al enfocar este estudio en la imagen corporativa de la Compañía Anónima Editora El Nacional, se tiene como problema que la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

Este proceso de la formación de la imagen corporativa puede observarse como una especie de modelo de proceso de comunicación relativo a la generación, circulación y consumo de información, vinculado al ámbito de las organizaciones, y en el que el papel específico lo asumen los diferentes públicos, dado que la imagen de una organización se genera en ellos.

Es por ello que el propósito fundamental de la presente investigación se encuentra dirigido a evaluar la imagen corporativa de la Compañía Anónima Editora el Nacional, desde la visión-confrontación del público interno y miembros de la junta directiva de la empresa.

De este modo, los objetivos planteados en este trabajo de grado son:

Objetivo general: evaluar la imagen corporativa que de la Compañía Anónima Editora El Nacional tienen sus empleados, en contraste con lo que miembros de la junta directiva de la empresa plantean.

Objetivos específicos:

- Analizar la gestión comunicacional de la Compañía Anónima Editora

El Nacional en su dimensión identidad.

- Determinar la conceptualización que tienen los empleados sobre la identidad de la empresa.

- Determinar la conceptualización que tienen algunos miembros de la junta directiva sobre la imagen de la empresa.

- Contrastar la apreciación de la imagen actual de la organización que tienen los empleados y algunos miembros de la junta directiva.

La justificación del estudio propuesto es la relevancia que tiene la manera en que las organizaciones se comunican, tanto con su entorno, como en su interior. La imagen corporativa juega un papel preponderante y, según la concepción e identificación que mantenga, tanto el público externo como interno de ésta, permitirá que se cumplan adecuadamente los objetivos y metas organizacionales.

De este modo, el presente estudio se encuentra estructurado en dos partes principales y 7 capítulos. En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación, las limitaciones y los alcances. En una primera parte del marco teórico (*Quiénes somos y cómo nos perciben*) se incluyen dos capítulos (el número II: *La identidad corporativa como personalidad de la empresa* y el número III: *La imagen corporativa*), en los cuales se desarrollará todo lo relacionado con la identidad corporativa y la imagen de la empresa. En la segunda parte del marco teórico (*El Nacional como empresa*) se tratará, en un cuarto capítulo (*Acercándonos al objeto de nuestro estudio*), todo lo relacionado a la Compañía Anónima Editora El Nacional como empresa.

En un quinto capítulo (*Marco metodológico*), se procederá a plantear

la metodología empleada. En el sexto capítulo (*Análisis de resultados: La identidad y la imagen de la Compañía Anónima Editora El Nacional según su público interno*) se presentará el análisis de los resultados de las entrevistas hechas a la muestra seleccionada, para finalmente exponer las conclusiones y recomendaciones en un séptimo capítulo.

PREÁMBULO

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA

I.1. Planteamiento del problema

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

La identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

Tal variedad de manifestaciones significa que el corpus a considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad, la organización misma en todas sus manifestaciones y no se agota, ni mucho menos, en sus expresiones lingüísticas.

Se puede decir que la identidad normaliza un campo de asignación de significados, de manera tal que los partícipes internalizan los rasgos fundamentales y se transforman en verdaderos componentes de un holograma, acudiendo a esta metáfora como un modo de indicar que el todo esta contenido y reproducido en cada una de sus partes. Posibilita la reproducción comunicativa de la cultura.

Desde una perspectiva comunicacional, Tejada Palacios sostiene que

la identidad es el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización.

Este proceso de la formación de la imagen corporativa, puede observarse como una especie de modelo de proceso de comunicación relativo a la generación, circulación y consumo de información, vinculado al ámbito de las organizaciones, y en el que el papel específico lo asumen los diferentes públicos, dado que la imagen de una organización se genera en ellos.

La imagen institucional no es un recurso de la institución, es algo que está en lo diferentes públicos y por ello es incontrolable.

Por esta razón, el trabajo de una organización estará dirigido a establecer vínculos de relación y comunicación con los públicos, para intentar influir en la imagen institucional que ellos se formarán. Y para la organización es de vital importancia conocer cuáles son los atributos según los que se estructura su imagen en cada público, ya que, de acuerdo con ellos, deberá establecer su acción comunicativa para intentar reforzarla, mantenerla o modificarla, dependiendo de sus intereses.

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etcétera), es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad local, regional, nacional o global.

Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a

proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

Este proceso de la formación de la imagen corporativa puede observarse como una especie de modelo de proceso de comunicación relativo a la generación, circulación y consumo de información, vinculado al ámbito de las organizaciones, y en el que el papel específico lo asumen los diferentes públicos, dado que la imagen de una organización se genera en ellos.

Analizando la problemática planteada, surgen las siguientes interrogantes:

-¿Cómo es la gestión comunicacional en su dimensión identidad de la Compañía Anónima Editora El Nacional, según su público interno (empleados y miembros de la junta directiva)?

-¿Cuál es la conceptualización que tiene el público interno (empleados y miembros de la junta directiva) sobre la identidad de la empresa?

-¿Cuál es la apreciación de la imagen actual de la organización que tiene el público interno (empleados y junta directiva)?

Teniendo como marco de referencia las interrogantes expuestas, se considera de interés y de utilidad responder a las preguntas planteadas, en miras de optimizar la imagen corporativa de la Compañía Anónima Editora El Nacional y, por ende, favorecer los objetivos y metas de la organización.

I.2. Objetivos de la investigación

I.2.1. Objetivo general

Evaluar la imagen corporativa que de la Compañía Anónima Editora El Nacional tienen sus empleados, en contraste con lo que miembros de la junta directiva de la empresa plantean.

I.2.2. Objetivos específicos

- Analizar la gestión comunicacional de la Compañía Anónima Editora El Nacional en su dimensión identidad.

- Determinar la conceptualización que tienen los empleados sobre la identidad de la empresa.

- Determinar la conceptualización que tienen algunos miembros de la junta directiva sobre la imagen de la empresa.

- Contrastar la apreciación de la imagen actual de la organización que tienen los empleados y algunos miembros de la junta directiva.

I.3. Justificación

La sociedad mediática en que nos toca vivir ha puesto de manifiesto y ha otorgado relevancia a la manera en que las organizaciones se comunican, tanto con su entorno, como en su interior. Las palabras identidad e imagen se han asociado a la noción de organización, dando lugar a conceptos, tales como imagen institucional e identidad organizacional.

En tal sentido, se pretende con esta investigación evaluar la comunicación dentro del ámbito organizacional, mediante un estudio que arrojará como resultado la imagen que tienen los empleados de la Compañía Anónima Editora El Nacional, contrastada con la visión de algunos miembros de su junta directiva, con miras a que se cumplan

adecuadamente los objetivos y metas organizacionales.

I.4. Limitaciones

Para el estudio a realizar, no se tienen grandes limitaciones, ya que se lleva a cabo en un área donde la investigadora se desenvuelve, por lo que se le facilita la recolección de datos y análisis a ser considerados en el tema que se propone, más allá de los límites que aparecen a la hora de resolver las entrevistas en profundidad, tanto a algunos empleados, como a directivos con escasa disposición de tiempo.

I.5. Alcances

En cuanto a lo que se intenta alcanzar es estudiar la imagen de la Compañía Anónima Editora El Nacional ante sus empleados, en referencia a lo que algunos miembros de la junta directiva de la empresa plantean, con miras de fortalecer los objetivos y metas organizacionales.

Este trabajo de grado se realizará entre julio de 2008 y marzo de 2009, tiempo durante el cual se espera cumplir con los objetivos planteados.

I PARTE:

**QUIÉNES SOMOS
Y CÓMO NOS PERCIBEN**

CAPÍTULO II:

LA IDENTIDAD CORPORATIVA COMO PERSONALIDAD DE LA EMPRESA

Considerando al grupo social como una red de interacciones, se pone de manifiesto que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. La fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad.

La identidad organizacional es la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección de la organización, teniendo como premisa que el objetivo principal de una empresa es diferenciarse en el mercado local e internacional de las empresas que pasan a ser sus competidoras, razón por la que buscan su identidad.

La identidad organizacional es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones. En general, es la base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional. Si bien la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente, la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional.

De acuerdo a Kets de Vries (1984), la identidad organizacional es base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente, es la totalidad

de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de las relaciones interpersonales. Todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional, representan el medio por el cual los grupos de trabajo se orientan a sí mismos hacia la organización. Mediante la identidad organizacional los individuos adquieren su propio sentido de seguridad e identidad como miembros.

En síntesis, la identidad organizacional es un marco para interpretar los sentimientos y experiencias organizacionales, basadas en relaciones propias y de otros. Es una teoría que guía el accionar de los miembros de una organización que desean indagar en las relaciones propias y de los demás, en el análisis sobre las organizaciones.

En este marco de referencia, el público interno y externo tienen gran relevancia, puesto que son el conjunto de personas situadas dentro de la órbita de una organización, las cuales son idóneas para afectar de manera positiva o negativa la actividad de ésta.

Para Pablo Eyzaguirre Chadwick, el público interno es aquel “que consta de personas que ya están conectadas con la organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo” (1997: 168). Es decir, es el representado por los empleados hasta sus ejecutivos, quienes por razones laborales están en constante interrelación.

El público externo es el aquel conformado por aquellos que no son trabajadores de la empresa.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a

través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

Tal variedad de manifestaciones significa que el corpus a considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad, la organización misma en todas sus manifestaciones y no se agota, ni mucho menos, en ninguna de sus expresiones.

Posibilita entonces la reproducción comunicativa de la cultura, ese sistema de valores que se expresa a través del lenguaje verbal, la vestimenta y las prescripciones para el desempeño de los roles.

Luis Tejada Palacios sostiene que la identidad es el yo de la organización, es una pieza fundamental del edificio de ésta. La identidad, es pues el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización.

Otro aporte a la perspectiva, lo hace Paul Capriotti (1991), quien analiza la identidad de una organización desde dos perspectivas: la filosofía corporativa y la cultura corporativa.

Define a la primera como la concepción global de la organización, establecida para alcanzar sus metas y objetivos; es decir, lo que la institución quiere ser. La filosofía corporativa debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos los miembros de la entidad.

La identidad además de ser, trabaja. Su trabajo es semiótico o semiológico, un trabajo de producción de discursos. Las herramientas de este trabajo son los signos, relaciones entre significantes y significados que los miembros de la organización establecen para identificar a la organización y cumplir con su trabajo. En tantos compartidos estos signos establecen regulaciones consensuales y dan pie a la generación de imágenes.

En efecto, a través del tipo de interacciones comunicacionales que generan y que la generan, la identidad suele presentarse como imagen en el sentido amplio del término no restringido a lo meramente visual.

Por ello, la definición de la identidad corporativa es el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, ya que constituye su base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa.

La identidad corporativa de una empresa se define como un conjunto de atributos y valores que toda empresa o cualquier individuo, posee: su personalidad, su razón de ser, su espíritu o alma.

La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad la hará identificarse de las demás y colocarse en mayor o menor escala. La propia empresa se dará a conocer a través de sus propias normas y comportamientos, la cultura de la empresa.

Al respecto, Joan Costa expresa que la identidad corporativa:

“Es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir, facilitar el reconocimiento y la recordación, a una empresa u organización de las demás, cuya misión es diferenciar (base de la noción identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas, aumentar la notoriedad de la empresa” (2006: 15)

De este modo, los signos que integran el sistema de identidad corporativa tienen una función comunicacional, con lo que se provoca una acción sinérgica.

En este sentido, la identidad corporativa es todo el conjunto de unidad e igualdad entre todos los elementos que constituyen una empresa. Es la unidad entre su perfil interior y exterior.

II.1. Signos de la identidad corporativa

Una identidad corporativa bien realizada no es un simple logotipo. Para ello es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una empresa realiza.

En resumen, la identidad corporativa es una estrategia global de comunicación, en la cual los miembros de la empresa son creadores de mensajes visuales, a través del diseño gráfico, el arte y las comunicaciones, con el objetivo de transmitir un mensaje con una sensibilidad estética, emotiva y personal, estableciendo un código propio de comunicación, los cuales son puestos de manifiesto a través de signos.

Costa refiere que los signos de la identidad corporativa son de diversa naturaleza, entre la que se encuentran:

Lingüística: en ello el nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, llamada logotipo.

Icónica: se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa, cuyo uso proviene de la costumbre de marcar con una señal indeleble los objetos de las cosas. La marca pasa por la heráldica y asume una función más institucional, con lo cual define su doble carácter significativo: la marca en su función comercial (marketing) e institucional (imagen pública). Cualquiera que sea su forma y su intencionalidad expresiva, la marca cristaliza en un símbolo, que cada vez responde más a las exigencias de los medios.

Cromática: consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

En estas consideraciones, la identidad corporativa se ubica en la disciplina del diseño de programas, en donde la noción de sistema implica una organización normalizada y de estructuración muy precisa para la aplicación de los signos identidad en los diferentes soportes de comunicación y en los distintos mensajes, visuales y audiovisuales.

Todas las empresas, aunque no comuniquen nada, emiten continuamente mensajes a su alrededor. La imagen visual es uno de los medios prioritarios que más utilizan las empresas para transmitir y manifestar su identidad, mostrándola al público.

Así, para proyectar una imagen, si no se tiene una identidad corporativa, lo primero que habría que definir es quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos y el resultado compararlo con la misión dada por los accionistas y directivos de la empresa. El segundo paso es

determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno (introspección), para concluir en cuál está la identidad real.

Finalmente está la necesidad sentida versus la necesidad real. En este punto hay que determinar la conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa. Aquí entra la carga emocional, los estereotipos, la tradición, los ruidos comunicacionales, los tabúes y otros elementos psico-sociológicos que inciden en los trabajadores, creando los siguientes comportamientos:

- *Comportamiento proactivo*: Alto reconocimiento del problema, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.
- *Comportamiento fatalista*: Bajo reconocimiento del problema, alta utilización de restricciones que conlleva a la desmotivación.

Al respecto, se puede medir la identidad corporativa y su efecto interno basándose en su modelo, el cual va a permitir evaluar el proceso por el que los individuos se identifican con determinadas ideas y patrones de comportamiento, para hallar la realidad de la identidad revisando las diferentes teorías que hay sobre la identidad e investigando en un contexto cultural concreto, que sería la identidad de la Compañía Anónima Editora El Nacional, considerando que la identidad corporativa provoca reacciones de identificación en los miembros de los públicos internos y externos. A la vez, dichas reacciones afectan a la cultura de la organización y, por lo tanto, tienen consecuencias indirectas en su comportamiento.

Estos criterios se distinguen en cinco dimensiones, cuya combinación mide la identificación del empleado con la empresa:

- Habilidad de identificación del empleado.

- Actuación para lograr el éxito.
- Niveles de satisfacción con la situación de trabajo.
- Clima organizacional. (mezcla de elementos de comportamiento de la comunicación, estilo de dirección y ambiente de la empresa).
- Función ejemplo: mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa (feedback).

Es muy importante conocer estos escenarios, no sólo por el papel crucial que tienen los empleados en la formación de la imagen externa, sino también por el papel decisivo que juegan los empleados motivados en el éxito de una empresa inmersa en una economía nacional en crisis.

II.2. Planificación estratégica de la identidad corporativa

La imagen corporativa es, de acuerdo a Martín Losada, “una estructura mental que se forman los públicos, como consecuencia de muchos factores” (2005: 65).

Es decir, implica aceptar el alto grado de complejidad del proceso de formación de dicha estructura mental, como consecuencia de una gran cantidad de factores que influyen en la misma.

Así, cuando se habla de planificación o estrategia o gestión de la imagen empresarial, hace referencia a los activos disponibles en la organización (la identidad, la comunicación, etcétera), para intentar influir en la percepción mental que tiene el público de la organización.

Para poder actuar sobre la imagen que tienen los públicos, se hace necesario desarrollar una adecuada estrategia de identidad de la

organización, que permita establecer los parámetros básicos de actuación y comunicación de la misma.

La estrategia de identidad corporativa es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma. Tomando como referencia y punto de partida los principales modelos de la gestión identidad y comunicación: Aake, 1996; Van Riel, 1997; Keller, 1998; Villafañe, 1998; Marión, 1989; Kapferer, 1992; Davis, 2002; Sanz de la Tejada, 1996, se ha desarrollado un planteamiento de gestión de la identidad corporativa (Paul, Capriotti, 1999).

Este modelo consta de 3 grandes etapas a) Análisis del perfil de identidad, b) Definición del perfil de identidad corporativa y c) Comunicación del perfil de identidad corporativa.

Análisis del perfil de identidad corporativa: la premisa fundamental es reflexionar y analizar la Identidad Corporativa de la compañía.

Por una parte, se deberá realizar un análisis interno, que permita establecer los elementos que contribuyen a definir la filosofía corporativa de la organización: identificar los aspectos que definen sus características particulares y definir cuáles son sus creencias y valores fundamentales.

Se debe establecer la filosofía corporativa, la cual es reconocer la especificidad de la organización dentro del mercado y de la sociedad en la que vive. La filosofía corporativa está integrada por su misión (lo que ella hace), su visión (qué quiere llegar a ser) y sus valores centrales (en qué cree la empresa).

La misión corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización y la visión es la perspectiva de futuro de la compañía, el

objetivo final de la entidad, con lo que la firma señala a dónde quiere llegar.

Los valores centrales corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios, es decir, cuáles son los valores y principios profesionales (los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos. Éstos también incluyen los que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con las personas externas a la compañía.

Finalmente, se debe hacer un análisis externo estudiando cuál es la imagen que tienen los públicos de la organización y la competencia. Este estudio permitirá a la compañía desarrollar su perfil de imagen corporativa y el de los competidores, dando como resultado un mapa mental que tienen los públicos sobre la organización y la competencia.

A partir de ello se podrá evaluar la imagen corporativa en relación con la filosofía y los objetivos de la imagen de la compañía, para valorar las diferencias existentes, y también permitir realizar una comparación con la imagen que tienen los competidores, para analizar la posición relativa de la empresa en relación con ellos, valoración de la que podrán establecer los puntos fuertes y débiles (análisis DOFA), en cuanto imagen corporativa.

Por otra parte, está la *definición del perfil de la imagen corporativa*, la cual representa la segunda etapa (cómo quiere ser vista la organización por sus públicos), o sea, establecer las características de identificación básicas asociadas a la compañía que permitan lograr su identificación.

En esta etapa, la premisa central es adaptar los lineamientos o pautas globales establecidos en la filosofía corporativa a un sistema global de

rasgos, atributos y valores que señalen o demuestren el valor diferencial que dará la organización a sus públicos, que identifique, diferencie la compañía y que se adapte al entorno cambiante en el que se encuentra.

Para establecer el perfil de la identidad corporativa se pueden plantear tres tipos de atributos (Martín Losada, 2005).

- *Los rasgos de personalidad:* los cuales son conceptos relativos a las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la firma.
- *Los valores institucionales:* Conceptos básicos o finalistas que la compañía asume como institución, en relación con su entorno social, cultura etc., con la intención de generar credibilidad y confianza (ética corporativa, responsabilidad social, cuidado del medio ambiente, etcétera).
- *Los atributos competitivos:* Conceptos instrumentales orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la empresa, con la intención de ganar cliente/usuarios y lograr su fidelidad (calidad, variedad, servicio al cliente, tecnología, etcétera).

Por consiguiente, este conjunto de atributos, organizados en función de su tipo, su importancia y su nivel de reconocimiento, constituye el perfil de la identidad corporativa.

Finalmente, *la comunicación del perfil de identidad corporativa* es la tercera etapa, en la cual la comunicación juega un papel fundamental, ya que ésta es una de las formas de las que dispone la empresa para llegar a influir en la imagen corporativa que tengan sus públicos.

Comunicar en términos de imagen significa comunicar la identidad y diferencia. La expresión comunicación corporativa ha sido utilizada de muchas maneras y principalmente para denominar a la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización identidad.

Paul Capriotti define comunicación corporativa como “La totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (1999: 72).

En este sentido, se hace referencia a dos grandes manifestaciones o formas de comunicación en una organización, las cuales están constituidas por la comunicación simbólica y la conductual, en la cual la primera es lo que la empresa dice por sí misma, está ligada al hacer saber; es decir, comunicar a los públicos de forma creativa y diferenciada de los productos, servicios y actividades de la organización, es el conjunto de tres mensajes acciones de comunicación elaboradas de forma voluntaria, para ser transmitida a los públicos de la firma, con el fin de informarles sobre las características de la empresa e influir sobre sus opiniones, actitudes y conductas hacia la compañía.

II.3. La identidad corporativa en su doble dimensión: emisión e identificación

El término identidad desde el enfoque empresarial tiene una doble dimensión, debido a que se utiliza para referirse al conjunto de rasgos y atributos visuales o no visuales que permiten la autorepresentación de la empresa, que definen su esencia y forman su “personalidad” y también se utiliza como la identificación, que ves el acto de reconocer la identidad de un sujeto.

El origen de nuestra primera dimensión nos ubica en el marcaje, que era una práctica que realizaban los miembros de sociedades primitivas sobre sus propios cuerpos; con el objeto de representar códigos de su cultura a través de sistemas visuales (Scheinsohn, 1993). Y la segunda dimensión, la identificación, se refiere a la función primigenia de la identidad visual, a través de la percepción y el reconocimiento. Es el acto de registrar y memorizar la identidad de la compañía.

Para Costa, la identificación se refiere al acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y, al mismo tiempo, idéntico a sí mismo (noción de unicidad).

Entonces, se puede decir que la identidad se refiere a la esencia, a la personalidad de la organización y la identificación al acto del contacto con lo real.

Es decir, que la bidimensionalidad de la identidad corresponde a un sentido restringido y a uno amplio. Según Joan Costa (1993), la identidad tiene dos naturalezas; una, la del diseño y emisión, según la cual la identidad es la presentación de sí mismo, en su propia materialidad, total y directamente con su sola presencia, que hacen las cosas y los seres de la naturaleza a partir de la unidad integrada entre sustancia, función y forma. La otra, la de la identificación. Ésta consiste en la percepción de la identidad, deviene una relación entre lo identificado y una serie de ideas; primeramente, una serie de asociaciones empíricas de ideas y en un segundo nivel de percepción a una serie de asociaciones psicológicas de ideas, ligadas éstas a la cosa percibida en forma de atributos.

En la identificación se liga la forma, en tanto que estímulo perceptivo y ésta conducen mentalmente a la función y a la sustancia de la cosa percibida.

II. 4. Los principios básicos organizacionales: un componente de la identidad base y sustancia

La sustancia, según Fanny Ramírez (2004), en las organizaciones, equivale a la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias, denominados principios, por su calidad de elementos iniciales, principales y básicos, porque sobre esos principios se erige el edificio organizacional.

La sustancia se operacionaliza en las funciones, y éstas constituyen los roles que la organización desempeña de acuerdo al tipo de negocios o actividad que realiza.

Asimismo, el conjunto de creencias, principios y valores que guían e inspiran la vida de una organización son la base de la cultura organizacional, su axiología corporativa, son la definición de la filosofía empresarial. Esta filosofía la conforman la misión, la visión, los valores y los objetivos.

Los principios organizacionales no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte, la base de la visión y la misión (Humberto Serna, 2000).

II.5. La comunicación: un componente de la identidad que transporta valores, insumos y cambios

Para Juan Fernández Collado (1991), la comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica.

Toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo. Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Los grandes fracasos en la comunicación se deben a suposiciones erróneas de los comunicantes, respecto del significado de un símbolo. Por ejemplo, las relaciones interpersonales, ya que tienen gran importancia en la modificación de opiniones.

Los principales elementos de la comunicación son la fuente, el mensaje, el canal y el perceptor. La fuente es la que origina el mensaje. Puede tratarse de una persona, una compañía, un gobierno o cualquier otra organización, aunque, en última instancia, la fuente la constituyen los individuos como parte de la organización. La responsabilidad de la preparación del mensaje radica en la fuente.

Por su parte, el mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. El canal es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor.

Según Carlos Fernández (1991), diversidad de autores han estudiado y categorizado las funciones más importantes de la comunicación. Sin embargo, se hará énfasis en tres de éstas, que son las de producción, innovación y mantenimiento.

La primera se refiere a los mensajes que informan a los empleados cómo se realiza su trabajo; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas. Esta función implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la elaboración del trabajo central de la organización.

La función de innovación es una idea, una práctica o un objetivo que se perciben como nuevos dentro de la organización: poco importa que la idea sea objetivamente nueva. La innovación incluye a toda la organización, pues requiere de un cambio en la actividad de los individuos, desde los directivos hasta los obreros, para lograr metas organizacionales. Éstas incluyen actividades de comunicación, tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas y, por último, la función de mantenimiento es diferente a las dos anteriores, ésta es la que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de las personas con el ambiente físico y humano. Ésta se ocupa de recompensar y motivar el personal para integrar las metas individuales que pueden intervenir en las metas de cualquier organización.

La comunicación es el criterio de validación para medir si entre la codificación (cifrar) y la decodificación (descifrar) existe coherencia para ejecutar las directrices. Ésta es una variable transversal que, partiendo de los principios básicos, atraviesa al comportamiento y a la simbología y se regodea en su propio espacio.

La opinión es una dimensión de la imagen que expresa juicio de valor. El término imagen es en efecto polisémico, tanto como la imagen misma.

Existen imágenes visuales, sonoras, políticas, literarias, fijas y animadas; materiales y mentales y también tantas clases de imágenes como medios para obtenerlas (Joan Costa, 1991).

La imagen global de la empresa siempre tiene sentido de imagen mental, de representación memorial. Por consiguiente, la imagen global es consecuencia de las percepciones acumuladas. Es la forma, el conjunto y la coherencia de estas percepciones lo que configura la imagen global.

Una organización es para el que la percibe, la imagen que de esa empresa tiene aquella persona. Todo acto realizado por la compañía se constituye en mensajes que el perceptor sintetiza en diversas percepciones, situaciones, influencias, experiencias, las cuales generan una imagen. Esta imagen marcará en él un rastro, una huella, que a modo de estereotipo determinará las opiniones, decisiones y, en general, cualquier acto con respecto a la empresa.

La imagen corporativa es una imagen mental ligada a una corporación y a lo que ella representa esencialmente por conducto de su identidad visual, expresada por signos gráficos, pero también de sus comportamientos y sus actuaciones. Ésta abarca la imagen de la empresa

y la imagen de la marca, puesto que implica el conjunto de la empresa, sus producciones y actuaciones.

Por lo tanto, cualquier decisión tomada que provoque efectos directos o indirectos en la construcción de la identidad, exige un tratamiento técnico, sistemático y específico. La imagen, por el contrario, se forma en la mente de la persona, producto de esa abstracción psicológica - delimitada por la identidad- y la induce a adoptar actitudes favorables o desfavorables en torno a la organización, ciudad o país, de manera que cualquier propuesta formulada por ella se verá afectada por la imagen que el público se haya formado de la misma.

Definitivamente, entonces, la imagen constituye un fenómeno de opinión. De opinión pública. (Justo Villafañe, 1993).

II.6. Principios de la comunicación corporativa

La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (público/target), a fin de dar a conocer su misión y visión y lograr establecer una empatía entre ambos.

La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que, desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos o target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

La comunicación corporativa permite dar a conocer la misión y visión de la empresa, y lograr establecer una empatía entre ambos, a objeto de permitir confrontar los problemas que tiene que resolver la organización y el modo como se darán las soluciones. Un paradigma conlleva una especial manera de entender el mundo.

Estos paradigmas son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de tomas de decisión, hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan. Para el capitán de un barco, el objetivo es puerto; el paradigma, el faro que lo conducirá seguro al objetivo.

La empresa se representa como una pirámide. En la cúspide está el presidente; en la base, los trabajadores de nómina diaria. A ésta hay que sobreponerle la comunicación, que estaría representada por una pirámide invertida.

Los mensajes pueden ser definidos como internos y externos. Para efectos del trabajo propuesto, esta comunicación estará enmarcada en el público interno, el cual es el grupo de personas que forman parte de una institución y que están directamente vinculados a ella. En el caso de una empresa, el público interno está compuesto por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.

En este orden de ideas, la comunicación es un aliado estratégico para el efectivo posicionamiento de las empresas, instituciones y organizaciones, en las que las relaciones y flujos de la comunicación permitan el desarrollo de capacidades estratégicas para potenciar la imagen institucional y empresarial. La comunicación corporativa debe proyectar diferentes métodos de diseño y gestión, bajo una visión innovadora, que permita mejorar la imagen y competitividad de la empresa.

De allí la importancia de la comunicación en la formación de la imagen, ya que el diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación hará que la imagen sea correctamente transmitida al auditorio deseado, por lo que es importante el estudio de la misma, de lo cual me encargaré en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III:

LA IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa es el factor diferenciador que agrega valores, permanencia en el tiempo y en la memoria del público objetivo; por lo tanto, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la compañía tengan una imagen corporativa que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos. Es por ello que este capítulo ahondará sobre aspectos de interés en cuanto al tema.

III.1. Concepto de imagen corporativa

La palabra imagen ha sido utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Por ello Joan Costa (1995) ha creído conveniente asumir un concepto a partir de lo que él llama la “concepción minoritaria”. Es por ello que para el autor la imagen c podría ser definida como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella; es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la percepción deseada por la compañía.

Al respecto, se observa como un concepto de emisión, como un producto elaborado por la organización, ya que ésta estaría generada por la propia organización como emisor y debe ser adecuadamente transmitida, para que los públicos lo reciban y lo adopten como suyo; por lo tanto, serían aspectos en los que la compañía tendría mayor capacidad y control o manipulación. La clave de esta concepción es que se considera a la imagen como un instrumento o herramienta que puede ser gestionado por la organización dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en sus públicos.

Esta idea lleva a considerar que la imagen de la empresa la construye la propia compañía. La gestión de la imagen corporativa serían las estrategias elaboradas por la organización para transmitir a los públicos la imagen diseñada por la propia compañía.

Por consiguiente, la imagen de la empresa es un fenómeno de percepciones y de experiencias por parte de los públicos, comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa. En este sentido, las organizaciones generan imágenes que adquieren prestigio y relevancia social. De aquí se desprende la imagen como una representación de la realidad, a favor de la apariencia directa de las cosas, por lo que la imagen de la empresa es un efecto de imágenes diversas, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos que de un modo u otro son asociadas entre sí para darle significado. De aquí la importancia de hacer referencia a cómo se forma la imagen institucional.

III.1.1. Formación de la imagen institucional

El individuo, en su vida cotidiana, se encuentra ante un cúmulo innumerable de informaciones provenientes de diversos de diversos productos, personas y empresas. Ante dicha situación tiene la necesidad de realizar procesos de simplificación, que le permiten en un momento dado, poder reconocer a las personas o empresas previamente experimentadas.

Los sujetos reciben la información de la organización proveniente de diversas fuentes: la misma organización, mediante su conducta y su acción comunicativa y la proveniente del entorno.

Una vez llegada al individuo dicha información, éste la procesará conjuntamente con la que ya posee y así se formará una estructura mental en la memoria; es decir, se generará una imagen de esa organización.

Los individuos, basándose en las experiencias pasadas, realizan una actividad simplificadora, pero significativa entre la nueva información y la ya existente, otorgando a las organizaciones un conjunto de características o atributos por medio de los cuales las identificarán y distinguen de las demás

Estos esquemas simplificados de las cosas o personas de la organización, de carácter cognitivo, se incorporarán a la memoria de las personas y son recuperados en el momento en que los individuos los necesitan para reconocer, identificar y diferenciar a una organización respecto de otra. Estos esquemas significativos son, por lo tanto, estructuras mentales cognitivas, ya que por medio de ellas identificamos, reconocemos y diferenciamos a las organizaciones.

La imagen corporativa sería una de esas estructuras mentales cognitivas que se forma por medio de las sucesivas experiencias de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y la diferenciarían de las demás organizaciones del sector.

Esta red de atributos significativos es un conjunto de creencias sobre la institución, que el individuo cree que son correctas y evaluará a aquella en función de dichas creencias.

De esta manera, una organización es identificada por una persona como perteneciente a un sector organizacional y con una determinada

forma de manifestarse por medio de una serie de características o atributos significativos que la identifican.

En este sentido, la imagen corporativa viene determinada como una red de atributos significativos; es decir, los individuos pueden asociar una menor cantidad de atributos de una organización, la cual estará en función de la implicación que tengan los miembros de un público con una empresa o una situación determinada.

Por implicación se entiende el grado de importancia o interés que una cosa, sujeto o situación tiene para una persona.

Por ello es conveniente destacar que la formación de la imagen institucional surge como resultado del procesamiento de información que los públicos obtienen de las fuentes. La información transmitida es en sí misma un ejercicio de influencia que las fuentes realizan sobre los miembros de los públicos.

Por ello, la imagen institucional es el resultado de la integración en la mente de los públicos con lo que la empresa se relaciona, que con mayor o menor protagonismo la empresa proyecta hacia el exterior.

De acuerdo a Nicholas Ind (1992: 30), “la imagen institucional estará determinada por lo que haga dicha empresa”.

Por consiguiente, la imagen, según expresa Jean Bernstiein, es lo que el público cree de la organización, así como de sus marcas y servicios; todo ello a partir de su experiencia y observación. La cuestión radica entonces en la forma de orientar o guiar la percepción del público para que la imagen que se forma por sí mismo guarde relación con la identidad de la organización.

Siendo la imagen la estructura mental que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de información relativa a la organización, se plantean algunas de las razones para el cuidado de la imagen institucional, que según Joan Costa son:

- Destacar la verdadera identidad de la organización.
- Transmitir notoriedad y prestigio.
- Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la organización.
- Conseguir una opinión pública favorable.
- Organizar el futuro de la organización.

En síntesis, se trata de posicionar la organización en la mente de los públicos elegidos, de la misma manera que se inserta un producto en un mercado determinado. Ese retrato mental (imagen) puede ser desglosado en varios atributos.

Según Salomón Asch (1995) los atributos se diferencian en centrales y periféricos.

En la configuración global de la imagen, los atributos centrales son los atributos esenciales que definen la imagen de la organización y constituirán las pautas organizadas que guiarán la orientación general de la misma.

Los atributos centrales a su vez se diferencian en:

Atributos básicos: son los que los individuos consideran que toda organización debe poseer, porque son los mínimos indispensables para poder actuar y sobrevivir en el mercado. No son atributos que diferencien a una institución de otra.

Atributos discriminatorios: son los que permiten a una persona una diferenciación entre las organizaciones existentes en el sector. Son rasgos que no son necesarios para poder existir, pero que sí influirán de manera muy importante en las preferencias de las personas hacia determinadas en detrimento de otras.

Por otra parte, los rasgos periféricos serían rasgos absolutamente dependientes de los centrales.

Esta diferenciación entre los dos tipos de atributos es realmente muy importante, ya que establece lo que es fundamentalmente significativo para cada público. Cada público tendría atributos centrales o periféricos, en función de su relación con la institución y de sus intereses.

Así, de acuerdo a los atributos otorgados por los públicos a la organización, la imagen será positiva o negativa y en base a ésta valoración el individuo actuará, con lo cual la imagen existente en la memoria jugará un papel importante como motivador de la conducta de los públicos.

III.2. La imagen corporativa como síntesis de la realidad de la empresa

La imagen de una empresa representa un fenómeno intangible, muy poco estable a veces, y generalmente construido a partir de un proceso de acumulación de *imputs* que, en sí mismos, no serían determinantes a la hora de adoptar una decisión de compra o de guiar una elección, pero que, en conjunto, pueden llegar a ser decisivos, conculcando en ocasiones los principios del marketing clásico, los cuales, según apunta Philip Kotler son:

- Reconocer que el poder ahora lo tiene el consumidor.
- Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.
- Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
- Focalizarse en cómo se distribuye o entrega el producto, no en el producto en sí.
- Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor.
- Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con los mensajes de la empresa.
- Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).
- Desarrollar marketing de alta tecnología.
- Focalizarse en crear activos a largo plazo.
- Mirar al marketing como un todo.

Asimismo, este autor señala que el marketing afecta a todos los procesos de una empresa y esto es lo que se debe transmitir en ella.

De este modo, las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos.

En términos de la empresa, la imagen corporativa corresponde a un proceso de globalización mismo que de integración de todos los sistemas, que muy esquemáticamente se pueden considerar en:

Sistemas de acción: desde la estrategia y el *management* a la organización, la administración, la investigación, la gestión de los

recursos, las realizaciones y los procesos de la producción y distribución de bienes y servicios

Sistemas de comunicación, de transferencia y de interrelación de todo lo anterior, más la identidad, la cultura, la información, el conocimiento en la toma de decisiones, el estilo y la imagen de la empresa.

Cabe mencionar que la idea de globalidad y su naturaleza intangible son quizá los dos atributos definitorios de la imagen en los que mayor coincidencia se aprecia entre los distintos autores que se han aproximado a su estudio; en este sentido, Norberto Chávez (2005) la define como un “discurso imaginario”; para Valles es una “representación del emisor”; R. Heude (1989) se refiere a ella como una “representaciones mentales”. Finalmente, Midiolas (2007) resume el concepto de imagen corporativa de manera simple: es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la imagen corporativa es una tarea permanente.

Sin embargo, para que esa síntesis gestáltica que el público construye en su mente sea realmente eficaz, duradera y genere una imagen positiva, debe estar basada, al menos, en tres hechos.

En primer lugar, la imagen debe basarse en la propia realidad de la empresa. Es necesario insistir en esta idea y descartar por completo la pretensión de inducir imágenes de laboratorio y de que una empresa comience a preocuparse por su imagen y a intentar gestionarla de acuerdo

a una estrategia desde la certidumbre de que ello va a tener una repercusión positiva.

En segundo lugar, en la síntesis que la imagen supone, generada en la mente de los públicos, deben prevalecer los puntos fuertes de la compañía. Ello implica una rigurosa gestión de la comunicación y de las relaciones exteriores.

En tercer lugar, debe haber coordinación de las políticas formales (identidad visual, cultura y comunicación), con las funcionales (de producción, comercial, financiera) de la gestión de la imagen.

Esta coordinación del sistema corporativo exige:

Entender el management de la compañía como un diseño estratégico común que no diferencie en principio variables formales y funcionales, sino que establezca metas y objetivos en función de los cuales se definirán las correspondientes políticas en las que existirán diferencias en cuanto a su naturaleza.

Seguidamente, se debe evaluar en términos de imagen cualquier decisión que afecte a las políticas funcionales de la compañía.

Finalmente, la dirección general de la compañía debe asumir las máximas competencias en materia de imagen, sin perjuicio de la existencia de un responsable que se ocupe de su gestión.

Sólo así es posible la coordinación entre las políticas formales y funcionales, pues la gestión de la imagen corporativa es antes una función de management que una función de comunicación.

III.3. Aproximación gestáltica al concepto de imagen corporativa

Una estrategia desde la certidumbre de que ello va a tener una repercusión positiva en su cuenta de resultados demuestra un grado de madurez y una seriedad en su gestión que no sólo no impedirá, sino que propiciará la generación de un proceso de reconversión global del *management* de la compañía de forma previa o simultánea a esa gestión estratégica de su imagen, con el fin de acercar su realidad corporativa a la imagen intencional que pretende dar.

La presunción de considerar que la imagen sólo es imprescindible para compañías con un fuerte componente comercial en situaciones de crisis (en la fase previa a su cotización en los mercados de valores, etcétera), sólo demuestra una visión equivocada y parcial de lo que una imagen positiva puede representar para una compañía. En el primer número de *Les Cahiers de la Communication* (1989: 3), del grupo Corporate, se apuntan una serie de argumentos que destacan la importancia de la globalidad de la imagen corporativa y la conveniencia de que ésta exprese la realidad de la empresa.

Se debe diferenciar la función de la imagen corporativa de otras funciones de comunicación que no son globales. Algunos programas específicos de comunicación (financiera, de crisis, interna, etc), por importante que sea la función que satisfacen, no proyectan la imagen global de la compañía y, en consecuencia, no tienen la misma trascendencia.

Es necesario adaptar permanentemente el mensaje corporativo a los cambios estratégicos de la empresa; en caso contrario, existe el peligro de

crear una realidad ficticia de la misma a través de su imagen, si la proyección que aquella hace de ésta no es coincidente.

Debe ofrecerse una expresión creativa y creíble de la identidad de la empresa, que sea además comunicable a cada público y que permita que éste pueda identificarse con su cultura.

La segunda condición para alcanzar una imagen positiva es que en la síntesis que ésta supone, generada en la mente de los públicos, prevalezcan los puntos fuertes de la compañía. Ello implica una rigurosa acción.

III.4. Las concepciones predominantes acerca de la imagen en la empresa

En todas las definiciones analizadas existe una idea subyacente de lo que es imagen: una representación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste. Pero esta idea de representación ha sido interpretada de manera diferente por la mayoría de los autores en el ámbito de la empresa.

Más que hacer una recopilación de definiciones de imagen de distintos autores en el campo de la comunicación empresarial, se ha creído conveniente agrupar las posiciones de esos autores en cuanto a su concepción sobre el tema, lo cual permitirá observar las grandes tendencias existentes sobre la imagen en ese campo de estudio.

Según Paul Capriotti, (1992: 23-26), se pueden estructurar esas interpretaciones en tres grandes concepciones o nociones predominantes:

a imagen ficción, la imagen ícono, y la imagen actitud. A continuación se hará una breve explicación de cada una de ellas.

La imagen-ficción: esta concepción es la de imagen como apariencia de un objeto o de un hecho, como acontecimiento ficticio, que no es más que un reflejo manipulado de la realidad. Ésta es una posición muy aceptada a nivel popular, en la que se considera a la imagen como una forma que adoptan las empresas para ocultar la realidad, para mostrarse de manera diferente a como son. Y es una noción que también tiene sus adeptos en los círculos académicos.

Edward Bernays rechaza el uso del término imagen en las relaciones públicas, ya que por su polisemia genera confusión, y “hace creer al lector o al oyente que las relaciones públicas tratan con sombras o ilusiones” (Bernays, 1990: 88). Opone la imagen a la realidad, sosteniendo que la imagen es una ilusión o ficción, y que las relaciones públicas tratan con la realidad, con los comportamientos, actitudes y acciones de los públicos.

Daniel Boorstin, uno de los principales exponentes de esta idea, también distingue entre imagen y realidad, entre lo que se ve y lo que realmente hay allí. Sostiene que la imagen es algo creado, construido para lograr un determinado fin. Este autor la define como “un perfil de personalidad, estudiosamente fabricado, de un individuo, institución, corporación, producto o servicio. Es una caricatura valorativa, en tres dimensiones, de materiales sintéticos” (Boorstin, 1977).

La imagen estaría generada en base a pseudo acontecimientos, que serían eventos no naturales planificados y puestos en marcha para obtener una rentabilidad a cualquier nivel.

En este sentido, Boorstin caracteriza a la imagen como:

- a) *Sintética*: ya que está planeada y creada especialmente para servir al propósito de formar una impresión determinada en los sujetos acerca de un objeto.
- b) *Creíble*: pues la credibilidad de la imagen es el factor fundamental para lograr el éxito de la misma.
- c) *Pasiva*: ya que ella no se ajusta a su objeto, sino que es el objeto el que busca adecuarse a la imagen preestablecida.
- d) *Vívida y concreta*: debido a que recurre frecuentemente y cumple mejor su objetivo si es atractiva a los sentidos.
- e) *Simplificada*: pues sólo incluye algunos aspectos de la persona u objeto que representa. Y generalmente se resaltan los buenos y se excluyen los malos.
- f) *Ambigua*: ya que fluctúa entre la imaginación y los sentidos, entre las expectativas y la realidad, puesto que debe acomodarse a los deseos y gustos de sus *usuarios*.

III.4.1. Crítica a la concepción de imagen-ficción

La crítica central está basada en la noción de realidad. Estos autores no observan que las cosas no son lo que son, sino lo que las personas creen, perciben o conocen de ellas. Heude afirma que “la imagen es por esencia completamente subjetiva; es decir, ligada a la percepción propia

de cada ser humano. En consecuencia, la imagen de una marca no es jamás objetiva y racional. Sólo la percepción del individuo debe ser tomada en cuenta y no la realidad objetiva de los hechos reales y racionales” (Heude, 1990: 3).

Con ello no se pretende afirmar que las cosas no tengan una existencia real. No se pone en duda la existencia física de los objetos. Pero la realidad es siempre una realidad interpretada por las personas, por lo cual damos a cada objeto o acontecimiento un significado específico. Por ejemplo: nadie pone en duda la existencia física de la multinacional estadounidense Procter & Gamble. Pero hay muchas personas que no saben que hay una empresa con ese nombre. Para esas personas, Procter & Gamble no existe. Si tuvieran que citar empresas multinacionales de Estados Unidos, no la nombrarían (aún cuando es una de las compañías que tiene los productos detergentes más conocidos del mercado), pues para ellos no existe.

El problema se centra en que los autores parten de la concepción de que la imagen es una falsificación de la realidad. Sin embargo, tal como sostiene Marston, “no hay nada irreal sobre la imagen corporativa porque, para la persona, la imagen es la empresa. Si la imagen es verdadera o falsa, es aparte; la persona que la tiene piensa que es verdadera y actuará según ello” (Marston, 1981: 99).

Al respecto la concepción de la imagen ficción no debe utilizarse para definir la imagen corporativa, ya que tiene connotación altamente negativa e incluso va contra los fundamentos, tanto éticos como instrumentales, de la comunicación corporativa.

En otra de las concepciones actuales de la imagen se tiene la imagen ícono, la cual es una representación icónica de un objeto que se percibe en los sentidos. Es una representación, una puesta en escena actual, vivencial, de un objeto o persona.

En esta dirección, Moles señala que la imagen es “un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo” (Moles, 1975: 339). Ésta es quizás la noción más popular de la imagen corporativa; ella es lo que se ve de una empresa o persona.

En el campo de la empresa, esta noción se pone de manifiesto en el estudio de todo lo relacionado con los elementos e su identidad visual.

La imagen ícono es una imagen material y el resultado de la acción del artista, del diseñador. Los íconos materiales darán lugar a la formación de un ícono (o imagen) mental, que sería el recuerdo visual de esos íconos materiales.

A través del todo el proceso de selección de la imagen ícono, el sujeto hace una valoración del objeto, le da forma.

La noción de imagen ícono, al igual que la de imagen ficción, puede considerarse correcta desde la perspectiva etimológica del término, pero no adecuada para definir lo que es la imagen corporativa. La concepción de imagen ícono debería redefinirse claramente hacia la idea de identidad visual, al ser la plasmación visual de la identidad cultural o de la personalidad de una organización, y sería un instrumento más dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en la formación de la imagen de la organización en los públicos.

Una última concepción es la imagen actitud. Joan Costa define la imagen como “la representación mental en la memoria colectiva de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos” (1977: 19).

Tomando como referencia a diversos autores del campo de la psicología social (Katz, 1960; Krech et al, 1978; Brecker, 1964 y Vander Zarden, 1989), se pueden señalar brevemente los componentes de la imagen-actitud:

- *Componente cognitivo*: es cómo se percibe una organización. Son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella. Es el componente reflexivo.
- *Componente emocional*: son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, odio, rechazo, etcétera. Es el componente irracional.
- *Componente conductual*: es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización.

A su vez, las características de la imagen actitud son las siguientes (Paul Capriotti, 1992: 26).

- *Tiene dirección*: es decir, las personas pueden tener una imagen favorable o desfavorable de la empresa.
- *Tiene intensidad*: o sea, la dirección de la imagen corporativa puede ser más o menos positiva o más o menos negativa en los individuos.

- *Tiene motivación:* constituida por el interés o los intereses fundamentales que llevan a que los sujetos tengan una dirección y una intensidad determinada de la imagen en la organización.

Una de las críticas principales a la imagen actitud radica en que muchos autores, a pesar de reconocer en sus propias definiciones que la imagen se forma en los receptores, consideran la imagen corporativa como una propiedad de la empresa, como algo que la compañía posee, como un instrumento de gestión y que debe ser adecuadamente transmitida a los públicos, para que ellos la reciban y la adopten como suya.

Esta idea lleva a considerar que la imagen de la empresa la construye la propia compañía, y la comunica a través de su acción cotidiana y de su comunicación corporativa.

Sin duda, en el campo de la comunicación de empresas, el punto de partida para el estudio de la imagen de empresa debe ser la noción de imagen actitud, aunque tiene que ser revisada en sus aspectos básicos, para dirigir la atención (y la investigación) hacia los públicos y sus procesos de recepción e interpretación de la información.

III.5. Planificación estratégica de la imagen corporativa

De acuerdo a Costa (2005), la planificación de la imagen puede ser realizada en la siguiente forma:

- Pueden ser programados con mucha anticipación y preparados minuciosamente.
- Son más independientes del tiempo y del lugar en que se producen.

- Pueden ser amplificados antes, por su propio anuncio o previsión, y después, por los comentarios sobre los acontecimientos y los resultados de los mismos.
- Pueden poner en juego uno o varios instrumentos o autores, cuya intervención se acomodará al efecto que se busca.

Todas estas características, en última instancia, remiten y buscan fundamento en la crítica básica de la noción de imagen, que no es otra que su concepción como apariencia de la realidad.

III.6. La imagen como principio de gestión empresarial

El concepto de imagen corporativa se puede definir como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización; es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización. Dowling (1994: 8) define la imagen corporativa como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos. En realidad no podemos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas. No resulta difícil entender, por tanto, que el manejo y análisis de la imagen corporativa pueda convertirse en algo enormemente complicado, pues además de estos componentes afectivos o emocionales tan intangibles, hay que tener presente en muchas ocasiones una heterogeneidad constituida por elementos casi irreconciliables.

Es imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos. Buena

muestra de esta fragmentación es la posibilidad de que sobre una organización se proyecten distintos tipos de imágenes: la imagen de empresa, la imagen de marca y la imagen de producto. La primera se refiere a la imagen institucional de esa organización; la segunda, al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse, signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos; y la tercera se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado. Si estas imágenes no son consistentes y coherentes entre sí, se puede producir un grave daño a la reputación de la empresa. Imaginemos una organización con una buena imagen de empresa que lanza al mercado un producto que por alguna razón no consigue una buena imagen. En este caso la imagen de producto desmiente y contradice a la imagen de empresa, destruyendo así parte de su valor y poniendo en peligro su credibilidad. El efecto sería el mismo si la imagen que de la empresa tienen los distintos públicos no coincide. Si los inversores tienen una buena imagen, pero los empleados tienen una mala imagen de la organización, esta falta de coherencia planteará antes o después serios problemas a la imagen global de la empresa.

La formación de la imagen corporativa es un proceso generalmente largo y siempre complejo. Como todo proceso de creación de imagen, la corporativa también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. Esos atributos no están aislados,

sino que forman una totalidad, una suerte de unidad en la que hay una cierta interdependencia y complementariedad. Por otro lado, ninguno de estos atributos es necesariamente invariable, pues todos ellos están sujetos a cambios, por lo que la imagen corporativa puede evolucionar a lo largo del tiempo. De hecho, cada nuevo input sobre la empresa que entre en la mente del sujeto es contrastado con los datos almacenados en su memoria y este proceso puede dar lugar a modificaciones en alguno o varios de los atributos. De esta manera la imagen corporativa se confirma o, si alguno de sus rasgos se vuelve a interpretar, se reestructura para adecuarla a esa nueva información que se considera veraz.

Como señala Paul Capriotti (1999: 97), se pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa. Veamos más detenidamente cada una de ellas:

-Los medios de comunicación masivos: dentro de este apartado debemos distinguir entre los mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias, es decir, aquellas informaciones que los públicos consideran propias del medio. En este último caso el control que las organizaciones ejercen sobre la información es variable. En las sociedades desarrolladas el grado de dependencia que los individuos tienen de los medios para representarse a sí mismos y a la sociedad en la que viven puede ser muy alto, pues la complejidad de dichas sociedades hace que la experiencia directa del individuo no pueda llegar a todos los

ámbitos. En este contexto los medios se han convertido en una institución privilegiada para elaborar y difundir información que sin duda determina la imagen de las organizaciones.

-Las relaciones interpersonales: muchas veces se ha dicho que las relaciones interpersonales tienen más influencia en la formación de imágenes que los medios de comunicación, que simplemente refuerzan actitudes preexistentes. En el ámbito de las relaciones personales como fuente de información hay que destacar la influencia de los grupos de referencia y la de los líderes de opinión. El grupo de referencia determina la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento. Los líderes de opinión son personas cuyo alto grado de credibilidad se basa en su mayor conocimiento e implicación en un área determinada.

-La experiencia personal: probablemente sea ésta la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización.

Esta fuente proporciona una información de primera mano, aunque es cierto que su influencia y su uso pueden estar mediatizados por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas. La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la organización o con la empresa como institución (por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa), o indirecta cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y

servicios o con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio, por ejemplo.

Para la organización, la imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión (Villafañe, 1993: 36). Desde el punto de vista de la organización la imagen corporativa está relacionada con las operaciones cuyo fin es crear determinadas impresiones en los públicos, siendo por tanto la imagen un reflejo de la identidad cuyo destino final es determinar la actitud de los públicos en un sentido que sea positivo para la empresa. Independientemente de la cercanía o lejanía de la imagen corporativa respecto a la identidad corporativa, las organizaciones saben que dicha imagen está integrada por unos valores que para los públicos son tan reales como la realidad misma. Para el público, la imagen que tiene de una organización es la verdadera identidad.

La imagen corporativa está constituida por retazos de lo que la empresa es, lo que la empresa hace y lo que la empresa dice. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes. Este conjunto de actos y manifestaciones conforma un cierto estilo, una marca de la casa que determina la imagen corporativa. Ésta es necesaria como elemento de diferenciación en mercados cada vez más saturados de productos inespecíficos cuyo consumo muchas veces depende de una pura reacción emocional o afectiva. En esta situación cada vez más generalizada la imagen corporativa se convierte en un valor añadido y en un factor de competitividad empresarial, tal y como reconocen muchos profesionales de la gestión empresarial. Así, Peter Holmes (1999: 36),

antiguo presidente de Shell, cuantifica la importancia de tener una buena imagen afirmando que al menos un 10% de los beneficios de una empresa se obtienen gracias a ella.

Pero veamos con más detalle cuál es la composición de ese mosaico al que hemos denominado imagen corporativa. Podríamos decir, que la imagen corporativa posee cuatro componentes diferenciables, cada uno de los cuales pertenece a un nivel distinto. Estos niveles son la identidad, el entorno, la conducta y la comunicación y en cada uno de ellos encontramos un componente de imagen: la imagen esencial, la imagen contextual, la imagen factual y la imagen conceptual.

- *La imagen esencial:* está compuesta por aquellos rasgos más directamente vinculados a la identidad central de la organización y a su percepción desde dentro y fuera de la empresa. La imagen esencial emana de lo que la organización es incluso antes de hacer o decir nada y por eso su raíz se encuentra en la carta de identidad y, muy especialmente, en la misión y en la visión.
- *La imagen contextual:* se deriva de un hecho determinante para la empresa. Toda organización opera en un escenario preexistente y difícilmente modificable. Podríamos decir que toda organización además de ser de una manera particular, está en un lugar específico. Son las peculiaridades de este escenario las que determinarán una cierta imagen contextual, la cual dependerá de la imagen del país y del sector en el que opere la organización. Esto significa que la imagen contextual está formada por un marco político y legal, por un marco social y cultural, por un marco económico y tecnológico y por un

marco medioambiental. Así, una organización se puede beneficiar de pertenecer a un país con una imagen internacional fuerte o por el contrario deberá luchar para desmentir imágenes que afecten negativamente a su país.

- *La imagen factual:* es resultado de la conducta de la organización. Si la imagen esencial y la contextual son imágenes en alguna medida previas, la imagen factual es necesariamente consecuencia de una actuación, de un comportamiento. Como muy bien apunta el consultor alemán Klaus Schmidt (1995:36), el comportamiento puede ser perfectamente premeditado o completamente espontáneo, lo cual se traduce en que parte de la imagen factual es controlada y otra parte no. En todo caso la imagen factual es enormemente compleja pues tiene ramificaciones en un gran número de ámbitos diferentes: financiero, comercial, mediático, social, interno, institucional.
- *La imagen conceptual:* es la imagen concebida y difundida por la organización a través de los distintos instrumentos de comunicación de que dispone. Este componente de la imagen corporativa ha de facilitar la percepción de un estilo corporativo, de unos modos particulares de expresión que caractericen a la organización y la diferencien de las demás.

Las acciones comunicativas que dan lugar a la imagen conceptual pueden tener lugar en los ámbitos comercial, interno, social o sectorial.

III. 7. Los públicos en la comunicación de imagen

En la comunicación de imagen es fundamental el concepto de público y su formación en relación con la organización.

Según Capriotti, el estudio de los públicos debe enfocarse analizando las relaciones individuo-organización para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización.

Así pues, los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o viceversa. Surge un vínculo, una relación entre los dos en base a dichas consecuencias. De ésta manera las personas al reconocer las consecuencias de la organización sobre ellos pasan a constituirse en públicos de la institución. La noción de vínculo es fundamental ya que a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses específicos en función de dicho vínculo.

Por otra parte, en la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización, y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición.

Por consecuencia, el público no es un grupo heterogéneo de personas sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos status de público que tendrán unas expectativas y obligaciones compartidas, rol de público, con respecto a la organización. Mediante el análisis de rol de

público será posible conocer como perciben los diferentes públicos a la organización.

Los diferentes públicos que se relacionan con la organización conforman la estructura de públicos de esa organización, existiendo -en función de las características de la organización, de la situación en la que se encuentre y de su relación particular con los públicos- una priorización de los mismos.

Para las organizaciones es de vital importancia conocer cuales son sus públicos prioritarios y secundarios, conocer como se forman y cuales son sus intereses ya que en función de todo esto tendrá que establecer su acción comunicativa.

Es decir que la planificación de la comunicación por parte de una organización estará condicionada por los intereses de cada público. Entonces, se habrán de fijar unos objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización en función de sus intereses.

En el caso específico de de la Editora el Nacional, organización que ocupa este análisis, se puede categorizar -recordando sin embargo, que las categorías no son estáticas e inamovibles, sino que, el rol de público variará de acuerdo a la posición que ocupa con respecto a la institución- los siguientes segmentos de público:

-Público del entorno interno: empleados.

-Público del entorno de trabajo: departamentos de la Compañía Anónima Editora El Nacional.

El proceso de la formación de la imagen corporativa puede observarse como una especie de modelo de comunicación relativo a la generación, circulación y consumo de información, vinculado al ámbito organizacional y en el que el papel específico lo asumen los diferentes públicos, dado que la imagen de una organización se genera en ellos.

Así pues, la imagen institucional no es un recurso de la institución, es algo que está en lo diferentes públicos y por ello es incontrolable.

Por esta razón, el trabajo de una organización estará dirigido a establecer vínculos de relación y comunicación con los públicos, para intentar influir en la imagen institucional que ellos se formarán. Y para la organización es de vital importancia conocer cuáles son los atributos según los que se estructura su imagen en cada público, ya que, de acuerdo con ellos, deberá establecer su acción comunicativa, para intentar reforzarla, mantenerla o modificarla, dependiendo de sus intereses.

Ente sentido, la reputación tiene una vital importancia para las empresas. Ésta tiene un valor que incluso se puede valorar. Es importante que además de reconocer la importancia de la reputación los directivos estén dispuestos a tomar acciones que refuercen esa reputación.

Esta reputación debe surgir de la esencia misma de la empresa, de sus valores, de sus principios y de su voluntad de permanencia en el mercado. Debe derivar en una identidad de la empresa que sea congruente y posteriormente se reflejara en una imagen corporativa que exprese esos principios y valores de manera atractiva para sus diferentes públicos.

Siendo la reputación un elemento que surge de la esencia de la empresa y de sus valores, se hace necesario ampliar el tema.

III.8. La reputación

Existe un elemento de gran importancia conectado con la imagen corporativa: esta hace referencia a la reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa. La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen.

La reputación, por tanto, es un capital enormemente valioso para la organización y, como tal, hay que gestionarlo con rigor, igual que se gestionan otros activos de la empresa. La reputación no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo.

Podríamos definir la reputación como el resultado de la estimación de los distintos públicos que tienen una relación con la empresa. Los clientes tienen una estimación sobre la calidad de sus productos y servicios, y dicha estimación influirá sobre su precio en el mercado. Los inversores tienen una estimación sobre la solidez financiera de la empresa y sobre el valor de su inversión a largo plazo, lo cual influirá en la mayor o menor cotización de las acciones de dicha empresa. También

la reputación se construye sobre la estimación de los empleados: si una empresa es un lugar de trabajo apetecible, mayor será su capacidad para atraer y mantener gente con talento que estará incluso dispuesta a cobrar un poco menos, pues la diferencia se traduce en términos de reputación también para ellos. Y, finalmente, la reputación también está en la estimación y el juicio que una organización merece entre asociaciones, administraciones públicas y otras empresas de la competencia. Así pues, la reputación es una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas para el futuro, representación que describe el atractivo que una organización tiene para los públicos cuando la comparan con la competencia y que es capaz de condicionar actitudes sobre dicha organización. Lo más difícil para una organización es conseguir que su reputación sea buena para todos los públicos, pues muchas veces tienen intereses contrapuestos.

Pero veamos más detenidamente cuáles son los componentes de ese complejo concepto que es la reputación. Podemos decir que la reputación corporativa se desglosa en cinco componentes: reputación comercial, reputación económico-financiera, reputación interna, reputación sectorial y reputación social.

La reputación comercial es la estimación que los clientes tienen de la organización a partir de su experiencia con los productos o servicios comercializados. Si la reputación comercial es buena, eso permitirá a la organización poner precios más altos a sus productos o servicios. El concepto de cliente es lo suficientemente amplio como para alcanzar también a los intermediarios que hacen llegar los productos al

consumidor final y a los proveedores de materiales o productos necesarios para el funcionamiento de una empresa. La reputación comercial se verá afectada por los siguientes aspectos:

- Grado de satisfacción del cliente.
- Juicio sobre la calidad de los productos o servicios adquiridos.
- Grado de fidelidad hacia los productos o servicios de la compañía.
- Estimación de los puntos fuertes de la compañía y de sus productos.
- Estimación puntos débiles de la compañía y de sus productos.
- Grado de confianza y credibilidad de la compañía y de sus productos.
- Conceptos asociados con la organización y valoración de dichos conceptos.
- Comparación con organizaciones competidoras del sector.

La reputación económico-financiera está determinada por el juicio que la compañía merezca a grandes inversores, pequeños accionistas, intermediarios financieros, entidades financieras, analistas financieros y prensa económica. Dicha reputación depende en última instancia de los siguientes factores:

- Grado de credibilidad que inspira la compañía.
- Sensación de seguridad y estabilidad.
- Valoración de la volatilidad.
- Valoración del endeudamiento.
- Valoración de la rentabilidad.
- Estimación de la calidad en la dirección de la empresa.
- Percepción de perspectivas de crecimiento financiero y de negocio.
- Valoración comparativa con otras empresas del sector.

La reputación interna dependerá del juicio que los empleados de la organización hagan sobre sus atributos de imagen y por ello existe una estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa, relación que tuve oportunidad de analizar en otro lugar (Mínguez 1999: 529). La reputación interna está determinada por los siguientes factores:

- Valoración de las condiciones de trabajo.
- Valoración del diálogo y la participación dentro de la empresa.
- Apreciación de la imagen de la empresa.
- Apreciación de valores internos.
- Apreciación de la información interna.
- Valoración de los productos y servicios de la compañía.
- Valoración del funcionamiento de la organización.
- Sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización.
- Valoración comparativa con otras empresas del sector.
- Evaluación de expectativas.

La reputación sectorial depende de la valoración que una organización merece a juicio de sus empresas competidoras. Está determinada por los siguientes factores:

- Estimación de las virtudes y los defectos de la organización.
- Estimación de su posición dentro del sector.
- Valoración de su capacidad de liderazgo.
- Perspectivas de desarrollo.
- Estimación de nivel de calidad en productos y/o servicios.
- Estimación de nivel de calidad en la atención al cliente.
- Estimación de nivel de calidad en la gestión.

- Valoración del trato a los empleados.
- Valoración de su nivel de innovación.

La reputación social de una organización está conformada por los atributos de imagen que los distintos grupos sociales proyectan sobre ella y por la valoración que dichos grupos hacen de estos atributos de imagen. Dentro de este complejo entorno social podemos distinguir los siguientes subgrupos: las comunidades locales, los medios de comunicación, los líderes de opinión, los expertos, los educadores, la patronal del sector, los sindicatos, las asociaciones de consumidores, las organizaciones ecologistas y el público en general. Los aspectos que conforman la reputación social son los siguientes:

- Estimación del grado de concienciación social.
- Estimación del grado de responsabilidad social.
- Estimación del grado de preocupación por la comunidad local.
- Estimación del grado de contribución al desarrollo social.
- Valoración del respeto del medio ambiente.

III. 9. Funciones de las imagen

La imagen no es un recurso de urgencia para activar las ventas, ni es un auxilio inmediato para una promoción comercial, ni un mecanismo para conseguir resultados medibles en el corto plazo. Es bien sabido que esta clase de objetivos ya cuentan con las herramientas especializadas del marketing y con las técnicas de comunicación, desde la publicidad al diseño y desde la promoción, lo que no ha sido todavía bien asumido por la gran mayoría de las empresas, es la necesidad estratégica de construir

la imagen corporativa, o global, y para lo cual se confunden sus instrumentos específicos con las herramientas técnicas que ya podemos llamar "tradicionales". Uno de los objetos de este libro es incidir activamente en esta nueva situación. Y por esto es conveniente enumerar con claridad cuáles son las funciones concretas y específicas de la imagen en el éxito de los negocios.

-Destacar la identidad diferenciadora de la empresa. La identidad corporativa tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. La identidad es su ADN. Por esto, y no por otra causa, toda empresa es una, única, diferente e irrepetible. Éste es un potencial inscrito en los cromosomas de la organización, que le son transferidos por sus fundadores emprendedores. Pero este potencial de desarrollo debe concretarse y materializarse para edificar en él su personalidad exclusiva y desarrollar su estilo único que la distingue, donde ambos deben ser gestionados.

Estas claves identitarias contienen la virtualidad diferenciadora que sus máximos gestores inyectan a la empresa. Y que tendrán que redescubrir: en sus rasgos positivos, sus puntos fuertes y en las verdaderas causas de sus éxitos. En ellos se fusionan identidad, creatividad y estrategia.

-Definir el sentido de la cultura organizacional. Sin la “base identitaria” que subyace en la dinámica de la empresa, la cultura sería simplemente una cuestión organizativa, funcional y no estratégica, esto es, sin valor generador de imagen. Los cambios culturales que exigen los planes a futuro, en la gestión de los recursos humanos. La cultura organizacional

se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta de los empleados, integrados ahora en un equipo cohesionado y motivados hacia intereses comunes. La cultura corporativa se expresa hacia fuera, en la conducta y el estilo de la propia empresa en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria.

-Construir la personalidad y el estilo corporativos. Identidad es la sustancia diferenciadora. Cultura es su vehículo y su forma más sólida de expresión en la comunicación. Sobre estos cimientos se edifica y se expresa hacia el entorno social y los mercados, *la personalidad corporativa*, un valor que singulariza las relaciones y transacciones de la empresa con sus diversos públicos.

La personalidad corporativa se comunica por medio de la conducta organizacional y la comunicación. La identidad y la cultura son algo profundo e interno, y se manifiestan cuando ambas se convierten en estilo, que es el modo propio de hacer y de expresarse en la acción, que singulariza a la empresa. La personalidad hace la identidad comunicable y valorizable por los públicos. Es un componente fundamental porque constituye la parte emocional de la imagen corporativa.

-Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo. La identidad y la cultura son generadoras de la personalidad sobre la que se funda el liderazgo y las preferencias de los públicos. Es la percepción de la autoimagen de la empresa por ella misma -y por extensión, la de su gente-, así como la adhesión de unos y otros.

El hecho real de que “la imagen empieza dentro”. La integración motivada y activa de los empleados en un proyecto común es un pilar privilegiado de la excelencia corporativa.

-Atraer a los mejores especialistas. ¿Por qué un dirigente, un técnico o un especialista de reconocida valía, que se encuentran ante varias ofertas de trabajo semejantes en responsabilidades, remuneración y estatus, se deciden por una empresa y no por otra? Por las mismas razones que un cliente elige un banco y no otro, o que un consumidor elige una marca y no otra. Porque éstos que han sido elegidos significan algo diferente, proyectan una imagen y unos valores distintos, y sugieren estilos y horizontes de futuro que son más confiables y atractivos para el proyecto personal del empleado.

Esta imagen prospectiva que el futuro empleado imagina, es la extrapolación de los valores de la empresa, que se fundamentan en su fuerza de convicción y en su consistencia.

-Motivar al mercado de capitales. Cuando una empresa proyecta su cotización en bolsa, planea abordar nuevos negocios, expandirse en nuevos mercados o pasar de las manos del Estado a las manos privadas, el inversionista toma sus decisiones tanto por el rendimiento económico esperado como por la confiabilidad, el prestigio y la seguridad que inspira una empresa sólida, bien gestionada y progresista. Los datos financieros que se barajan en una oferta pública de acciones, no bastan. Incluso una promesa lucrativa se hace dudosa si la imagen de la empresa es ambigua, poco fiable o poco estimulante -de lo que respondo personalmente con experiencias concretas.

-Evitar situaciones críticas. Todo plan estratégico que incluye explotar la imagen eficaz de la empresa, implica basarse en una cultura organizacional fuerte, que incluye la cultura de la acción inteligente y de la comunicación como su aliada.

El conjunto de valores, consignas y convicciones que sustentan el Plan de Actuación y el Plan de Comunicación al mismo tiempo, constituyen una "guía de conducta" -incluso para emergencias-que en sí misma es un arma contra las contingencias críticas, sean de la índole que sean, y que amenacen de algún modo a la empresa.

De hecho, los planes citados se anticipan a crisis previsibles, y determinan los modos de evitarlas o de responder a ellas. Por tanto, las situaciones contingentes se enfrentan ya desde una cultura de comunicación, y desde una actitud que sabe cómo actuar y comunicar. Ya sea para cortarlas de raíz o para evitar que se produzcan, o que prosperen, si se producen.

-Impulsar nuevos productos y servicios. La convicción es una suma de pequeñas convicciones. Es acumulativa. Y cuando la imagen de una marca o de una empresa posee tales valores de seguridad y de seducción -que pueden apelar a la razón, a la funcionalidad práctica y a las emociones-, resulta que el refuerzo de estas convicciones acumuladas, predispone las decisiones-futuras, sean de compra, de utilización de servicios e incluso de opiniones favorables.

Es una ecuación en la que satisfacciones pasadas anticipan satisfacciones futuras. La imagen se pone al servicio de la Innovación, y da a lo nuevo la garantía de sus éxitos anteriores.

-Relanzar la empresa. Relanzar productos y servicios que se encuentran en declive o estancados es una de las funciones típicas del *marketing* y la publicidad. Relanzar la imagen de la empresa, rejuvenecerla, amplificarla o inyectarle nuevos significados que coticen en alza, es función de la estrategia institucional y de la comunicación corporativa.

Ambos objetivos muchas veces coinciden, tal como ocurre en los planes de cambios de imagen, en los cuales todas las vías se benefician al propio tiempo.

Pero muchos problemas de competitividad y de crecimiento del negocio están ligados a una identidad en crisis o a una imagen que pierde su actualidad, su posicionamiento o su potencia de otro momento. Relanzar la imagen equivale a relanzar y extender el negocio.

Generar una opinión pública favorable. La gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir de las comunicaciones corporativas. La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en las causas cívicas y el bien común, la promoción de la cultura, etc., generan una opinión pública favorable, que trasciende para agregar valor a la empresa.

Los planes de la comunicación incluyen estas actuaciones estratégicas, que sobrepasan el nivel del consumo y las ventas para proyectarse más allá, en el ámbito de la imagen institucional. Especialmente esto es así en estos momentos, en que la empresa es vista como un actor social y la opinión pública le asigna responsabilidades al margen del negocio. La imagen de liderazgo pasa necesariamente por esta empatía con la sociedad.

-Reducir los mensajes involuntarios. Más adelante trataremos el problema de la emisión de mensajes involuntarios o inconscientes, y veremos de qué modo éstos afectan a la imagen y entran en colisión con las comunicaciones estratégicas que han sido bien diseñadas y controladas. Por el hecho de que los planes de comunicación incluyen la imagen como supervalor, éstos ponen un énfasis especial en ella. Incluso hay casos en que se renuncia a ciertas campañas puntuales y a ciertas actuaciones porque atentarían contra la imagen institucional.

La comunicación corporativa, por su lógica global e integradora, tiene en cuenta especialmente a la imagen, tanto como a otras facetas de la empresa. Hay ciertas decisiones que la imagen desaconseja y otras de las que se beneficia. En síntesis, aquello que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa, es la *planificación* y el *control* de su imagen.

-Optimizar las inversiones en comunicación. Tal como hemos evocado, el ejemplo japonés, más sabio que el *management* de marcas occidental, está señalando el camino hacia las marcas globales y las imágenes únicas. La marca se convierte así, al mismo tiempo, en la identidad de productos, de los servicios y de la empresa: es la imagen corporativa. Esta cuestión presenta dos facetas: una económica y la otra sociológica. Una marca global, una identidad corporativa y una imagen única, concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan, ya que gestionar una sola imagen global es más económico y eficaz que gestionar muchas marcas diferentes, una marca identitaria fuerte, bien

posicionada y beneficiada por una imagen que le agregue valor, que tener que recordar y manejar varias marcas diferentes. Una marca global con una imagen corporativa fuerte se instala mejor, más rápida y persistentemente en la memoria colectiva. Máximo hoy, que las imágenes de empresa y de marca se dispersan en los escenarios técnicos cada vez más diversificados de los medios masivos y selectivos, y de sus soportes, que hemos acumulado desde Gutenberg, Niepce, Lumière, Edison y Marconi hasta los multimedia e Internet.

-Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión. La imagen de la empresa es una medalla de dos caras. Una de ellas es la notoriedad, la dimensión cuantitativa. La otra es la notabilidad: reputación, excelencia, prestigio o como se la quiera llamar, y es la dimensión cualitativa. Ambas caras son una misma cosa y dependen la una de la otra. La notoriedad sin valores cualitativos se convierte en autodestructiva, ya que el conocimiento negativo de una empresa o una marca, y con él la frustración, alcanza a un número considerable de personas. La notabilidad, o la calidad de la imagen -el reconocimiento y satisfacción de sus clientes-, es al contrario, siempre favorable, incluso si el conocimiento de la empresa se vea limitado a un número relativamente pequeño de públicos.

Sobre la base cualitativa, la imagen acompañará a la empresa en sus expansiones y contribuirá a su desarrollo y sostenimiento. Esto es así y no al revés, porque aunque se posea una base fuerte de conocimiento público pero sin valores que le den sentido-, la notoriedad por ella misma no podrá acompañar los proyectos de expansión.

-Reducir los mensajes involuntarios: Más adelante trataremos el problema de la emisión de mensajes involuntarios o inconscientes, y veremos de qué modo éstos afectan a la imagen y entran en colisión con las comunicaciones estratégicas que han sido bien diseñadas y controladas. Por el hecho de que los Planes de Comunicación incluyen la imagen como supravvalor, éstos ponen un énfasis especial en ella. Incluso hay casos en que se renuncia a ciertas campañas puntuales y a ciertas actuaciones porque atentarían contra la imagen institucional.

La comunicación corporativa, por su lógica global e integradora, tiene en cuenta especialmente a la imagen, tanto como a otras facetas de la empresa. Hay ciertas decisiones que la imagen desaconseja y otras de las que se beneficia. En síntesis, aquello que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa, es la *planificación* y el *control* de su imagen.

-Optimizar las inversiones en comunicación. Tal como hemos evocado, el ejemplo japonés, más sabio que el *management* de marcas occidental, está señalando el camino hacia las marcas globales y las imágenes únicas. La marca se convierte así, al mismo tiempo, en la identidad de productos, de los servicios y de la empresa: es la imagen corporativa. Esta cuestión presenta dos facetas: una económica y la otra sociológica. Una marca global, una identidad corporativa y una imagen única, concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan, ya que gestionar una sola imagen global es más económico y eficaz que gestionar muchas marcas diferentes -que, además, nunca serán tan fuertes

por separado. Recíprocamente, al público le es infinitamente más fácil memorizar una marca identitaria fuerte, bien posicionada y beneficiada por una imagen que le agregue valor, que tener que recordar y manejar varias marcas diferentes. Una marca global con una imagen corporativa fuerte se instala mejor, más rápida y persistentemente en la memoria colectiva. Máxime hoy, que las imágenes de empresa y de marca se dispersan en los escenarios técnicos cada vez más diversificados de los medios masivos y selectivos, y de sus soportes, que hemos acumulado desde Gutenberg, Niepce, Lumière, Edison y Marconi hasta los multimedia e Internet.

-Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión. La imagen de la empresa es una medalla de dos caras. Una de ellas es la notoriedad, la dimensión cuantitativa. La otra es la notabilidad: reputación, excelencia, prestigio o como se la quiera llamar, y es la dimensión cualitativa. Ambas caras son una misma cosa y dependen la una de la otra. La notoriedad sin valores cualitativos se convierte en autodestructiva, ya que el conocimiento negativo de una empresa o una marca, y con él la frustración, alcanza a un número considerable de personas. La notabilidad, o la calidad de la imagen -el reconocimiento y satisfacción de sus clientes-, es al contrario, siempre favorable, incluso si el conocimiento de la empresa se vea limitado a un número relativamente pequeño de públicos.

Sobre la base cualitativa, la imagen acompañará a la empresa en sus expansiones y contribuirá a su desarrollo y sostenimiento. Esto es así y no al revés, porque aunque se posea una base fuerte de conocimiento

público pero sin valores que le den sentido-, la notoriedad por ella misma no podrá acompañar los proyectos de expansión. Una base cuantitativa, o una imagen de empresa o de marca muy conocida pero poco significativa, necesitarán por tanto, para la expansión del negocio, una reconversión muy potente de esa imagen. Es el caso de Repsol en el que intervenimos cuando inicialmente era una marca local muy conocida, de aceites para motor, y ha sido transformada en la imagen corporativa de uno de los diez primeros grupos petroleros del mundo.

-Atraer a los clientes y fidelizarlos. Nuestra experiencia profesional nos ha enseñado que un número considerable de empresas de servicios basados en la confianza y seguridad (finanzas, seguros, medicina, servicios de salud, etcétera) dispone de una potente motivación para la conquista de nuevos clientes y su fidelización. Es su imagen corporativa. El número de clientes atraídos por la imagen de estas empresas es muy superior al que se consigue por medio de la gestión comercial, promocional y publicitaria. Y, de todos modos, la gestión comercial es mucho más productiva cuando se trata de vender los servicios de una empresa notable y notoria. La fidelidad de los clientes es, más evidentemente, una cuestión de satisfacción, buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados, como la respetabilidad y el prestigio reconocidos, que constituyen la *aureola* y el carisma de la imagen.

Inventar el futuro. El futuro de la empresa es inseparable de su imagen. Esto no es sólo una afirmación: es un axioma.

Si la empresa cuenta con la trayectoria suficiente de calidad y satisfacción de los clientes, y si esta trayectoria está apoyada en una opinión pública favorable, el conjunto de estos factores de base son garantía de éxito en nuevas actividades y situaciones y en nuevos emprendimientos.

Si la imagen de la empresa se ha debilitado o ha perdido actualidad, o ya no corresponde a la dimensión y actividades actuales o al proyecto corporativo de futuro, es imprescindible en todos estos casos corregir -o definir- el concepto de imagen así como la estrategia de comunicación.

Pero incluso cuando se trata de una empresa de nueva creación -y por tanto sólo existe en el ámbito legal, pero no público-, y no hay referente alguno asociable directamente a esta nueva empresa, entonces hay que recurrir de partida a otros ingredientes potenciales de su futura imagen: son los indicadores de origen y sectoriales, que pueden ser estratégicos

Estas condiciones de la imagen empresarial y sus 15 funciones, deben entenderse como potenciales o latentes, es decir, que no se orientan por sí mismas. Por esto habrá que realizarlas. Las vías por las cuales la imagen corporativa adquirirá todas sus múltiples potencialidades distintivas y sus valores, son las dos grandes formas de energía creadora: la *acción* productiva y la *acción* comunicativa.

La primera forma de acción escapa al objeto de este libro, por tanto, nos centraremos en la acción comunicativa. Pero tendremos bien presente que ambas son inseparables y constituyen una misma realidad. Que la satisfacción del cliente y el desarrollo de los negocios es la suma de

ambos modos de acción. La comunicación es una forma de acción y la Acción por sí misma comunica.

III.10. El verdadero valor de la imagen

Si es un hecho innegable que la imagen de las empresas perdura más allá de sus productos y servicios -de los que se alimenta pero que al mismo tiempo les inyecta valor-, entonces deberíamos saber tanto de la imagen, por lo menos, como sabemos de los productos y servicios. Pero a pesar de esta lógica aplastante, ello no es así. Muchas empresas están tan determinadas por la mentalidad del *management* de principios del siglo pasado, que sólo piensan en los mismos términos de la vieja economía: el capital, la organización, la producción y la administración. Y no han aprendido a pensar, al mismo tiempo, en términos sociológicos, de información, de comunicación, de gestión integral de los nuevos valores.

Por esto, algunos intuyen que la imagen de la empresa, o de la marca, y la identidad corporativa, algo tendrá que ver con los resultados. Pero ignoran cosas como éstas:

- ¿Cuáles son los elementos reales que configuran la imagen de la empresa?
- ¿En qué medida cada uno de estos elementos motiva mejor al público?
- ¿Qué elementos nuevos se deberían integrar para una imagen más eficiente (y cuáles reforzar o suprimir)?
- ¿Cómo estos elementos se definen y cómo se reimpregnan en el imaginario colectivo?

- ¿De qué modo, elementos subjetivos y emocionales se pueden transformar en valores comunicables y creíbles?
- ¿Cómo es posible medirlos y controlarlos?
- ¿Cuáles son las fuentes de comunicaciones que deben ser coordinadas, y de qué manera?
- ¿Cómo cambiar o relanzar la imagen, en qué sentido y en qué medida qué parte de los resultados se debe a la imagen, o es culpa de ella?

Estas preguntas deberían constituir un cuestionario para el uso de los responsables de la estrategia, la gestión y las comunicaciones.

El gran reto de las empresas es que por fin se decidieran a medir el beneficio que les aporta su imagen y sus comunicaciones, al igual que miden otros parámetros contables. Estos valores no fueron computados porque la cultura industrial no aprendió a introducirlos en sus balances. Aparentemente no son valores económicos porque los economistas aún no consideran que lo sean.

Sin embargo, en nuestra cultura de la información, los valores inmateriales y emocionales, tienen un peso decisivo en las estrategias exitosas de las empresas.

III.11. La opinión, una dimensión de la imagen que expresa juicio de valor

El término imagen es en efecto polisémico tanto como la imagen misma.

Existen imágenes visuales, sonoras, políticas, literarias, fijas y animadas; materiales y mentales, y también tantas clases de imágenes como medios para obtenerlas (Costa, 1991).

La imagen global de la empresa siempre tiene sentido de imagen mental, de representación memorial. Por consiguiente, la imagen global es consecuencia de las percepciones acumuladas. Es la forma, el conjunto y la coherencia de estas percepciones o que configura la imagen global.

Una organización es para el que la percibe, la imagen que de esa empresa tiene aquella persona. En todo acto realizado por la compañía se constituyen en mensajes que el receptor sintetiza en diversas percepciones, situaciones, influencias, experiencias, las cuales generan una imagen. Esta imagen marcará en él un rastro, una huella, que a modo de estereotipo determinará las opiniones, decisiones y, en general, cualquier acto con respecto a la empresa.

La imagen corporativa es una imagen mental ligada a una corporación y a lo que ella representa esencialmente por conducto de su identidad visual expresada por signos gráficos, pero también de sus comportamientos y sus actuaciones. Esta abarca la imagen de la empresa y la imagen de la marca, puesto que implica el conjunto de la empresa, sus producciones y actuaciones.

Por lo tanto, “cualquier decisión tomada que provoque efectos directos o indirectos en la construcción de la identidad exige un tratamiento técnico, sistemático y específico”. La imagen, por el contrario se forma en la mente de la persona producto de esa abstracción

psicológica -delimitada por la identidad y la induce a adoptar actitudes favorables o desfavorables en torno a la organización, ciudad o país, de manera que cualquier propuesta formulada por ella, se verá afectada por la imagen que el público se haya formado de la misma.

Definitivamente, entonces, la imagen constituye un fenómeno de De opinión pública. (Justo Villafañe, 1993).

III.12. -La actitud: una dimensión de la imagen que manifiesta la participación.

Partiendo del concepto de imagen, que afirma que ésta es la suma de conceptos sobre un objeto: percepciones sobre atributos destacados por importancia de dichos atributos; podemos decir que la imagen es una actitud y ésta es la más equilibrada de las ideas sobre el objeto de la imagen. Según Van Riel, las actitudes sirven para explicar y predecir el comportamiento (Van Riel, 1998: 23).

La participación del público en la imagen de la organización se produce cuando éste puede identificar los atributos destacados y presentarlos como afirmaciones a través de métodos de medición como el cuestionario de actitud.

En éste, el entrevistado emitirá sus consideraciones y/o valoraciones de la imagen de la organización.

Generalmente, se muestra a los encuestados varias afirmaciones sobre la imagen objeto. Seguidamente, deben indicar hasta que punto están de acuerdo con cada afirmación. La actitud deriva del peso y más de las afirmaciones. El peso puede ser de varias formas (Van Riel, 1998).

En síntesis, la categoría de análisis estudiada fue la gestión comunicacional, definida por Coronado (2001), como todas aquellas estrategias de comunicación que orquestadas en planes y aplicadas en un entorno preciso promueven la comunicación como herramienta de desarrollo, en sus dos dimensiones identidad, que según van Riel (1998), es la autorepresentación de una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión, e Imagen, que conceptualizada por Costa (1993) como una imagen mental ligada a una corporación y a lo que ella representa esencialmente, por conducto de su identidad visual expresada por signos gráficos, pero también de sus comportamientos y sus actuaciones, estas dos dimensiones identidad e Imagen, a su vez tienen dos unidades de análisis respectivamente; la primera la emisión e identificación de los principios básicos organizacionales y la segunda la valoración del procesos de apertura y las actitudes.

III. 13. El circuito de la comunicación

Al hacer referencia a la comunicación no se referencia exclusivamente a los mensajes cuyo objeto obvio es comunicar, sino a todos aquellos estímulos diversos que actúan como tales en el discurso de la empresa. Éstos son tanto los mensajes como los actos y los hechos, e incluimos en ellos todos los que son producidos por la empresa -sea conscientemente o no- y los que provienen de su entorno.

Este circuito funcional la empresa se dirige y se relaciona con sus públicos directos e indirectos, que se encuentran diseminados en el

campo social y a los cuales envía una serie de mensajes, que han sido cuidadosamente planeados, elaborados, pretesteados y finalmente difundidos a través de los medios de masas. Son mensajes voluntariamente elaborados y propagados.

Por otro lado, y al mismo tiempo, otra clase de mensajes selectivos, personalizados, o interpersonales, van también de la empresa al campo social a través del contacto con las personas, a través de los micros media y de las acciones, los actos y los hechos. Aquí se introducen más fácilmente los mensajes involuntarios o inconscientes.

Desde fuera de este circuito que la empresa pone en funcionamiento, se introducen en él otras clases de mensajes sobre los cuales la empresa no puede ejercer ningún control, pero que intenta neutralizar aquellos que le afectan negativamente. Son los mensajes que provienen de sus competidores y de las opiniones adversas y se diseminan por el campo social. Estas clases de mensajes son inevitables, ajenos a la empresa, pero pueden no ser siempre negativos.

Las interferencias de los estímulos no controlados -procedan de donde procedan-, hacen que las comunicaciones de la empresa nunca lleguen al público en estado puro ni conforme a sus intenciones. De una parte, porque junto con los mensajes que son estratégicamente diseñados y emitidos, otros mensajes y actos involuntarios o aleatorios interfieren sus efectos esperados.

Entre estas interferencias encontramos:

-Mensajes ajenos a la empresa. Inciden desde fuera en esta dialéctica, los mensajes de los competidores y las opiniones negativas (que entran en conflicto con sus planes y sus objetivos).

Esta triple entrada en el circuito de mensajes: intencionados, involuntarios y ajenos (inevitables), tiene naturalmente sus efectos conflictivos en el campo social, en los clientes, los medios y la opinión pública. Es a partir de este juego de interacciones entre los mensajes y las acciones que la empresa lleva a cabo, cómo se configura la imagen mental en el público. Sus efectos en respuesta se manifiestan en los individuos y la colectividad en forma de decisiones, actitudes y opiniones que a su vez influyen de algún modo a otros individuos, que la empresa detecta y mide a través de sus propios indicadores -comentarios de la prensa, oscilaciones de las ventas, aumento del número de clientes, etc.- y también a través de investigaciones específicas que lleva a cabo y que, en conjunto, reinician el movimiento circular, que siempre vuelve a recomenzar, realimentado por nuevas estrategias, nuevos estímulos o por sucesivas correcciones de la conducta y las comunicaciones de la empresa.

Los puntos fuertes de este circuito son en efecto las acciones y las comunicaciones estratégicas. Las primeras, obedeciendo a la política general y a políticas y objetivos locales. Las segundas, siendo meticulosamente planeadas, elaboradas y difundidas por los mas media según un programa riguroso y rigurosamente controlado, y que implica una logística e inversiones considerables. Los puntos débiles y a veces críticos- de este circuito son, por un lado, aquellos que se producen

involuntaria o inconscientemente por la propia empresa -y que en gran medida se podrían haber evitado, tal como veremos en la última parte. Por otro lado, aquellos que escapan a su control, porque proceden de sus competidores o de las opiniones y los rumores externos al circuito y son contrarios a las intenciones e intereses de la empresa.

El hecho es que para el público “todo significa”, sea implícita o explícitamente, con independencia de las intenciones de la empresa. Con estos elementos significantes", la mente hace un trabajo de ensamblaje que es la misma configuración de la imagen pública en el imaginario social.

En efecto, el campo social es un espacio complejo de confusión de conflicto y de contradicciones; receptáculo de todos los elementos significantes y de todas las perturbaciones y ruidos. En el sentido de la teoría de la comunicación, estos son los elementos distorsionantes que generan “otras clases” de significados: negativos.

Cuando decimos “imagen” pensamos en una imagen estratégicamente eficaz,. Pero de hecho, este término “imagen”, que es el elemento central de todo el conjunto, es un término neutro, ya que la imagen puede ser positiva, ambigua, indiferente o negativa. La polivalencia o la equiprobabilidad, que está implícita en términos como “mensaje”, “comunicación”, “acción”, “opinión” o “rumor”, que pueden ser favorables o no para la empresa. Por consiguiente, cada elemento del circuito de la comunicación posee una ambivalencia, y es la suma de las actitudes y de los hechos y lo que éstos significan para el público, lo que inclina la balanza hacia el lado positivo o negativo.

III.14. Los modos de comunicar

La dinámica circular de la comunicación empresarial se acompaña , inevitablemente, de “parásitos”, o de “ruidos” que afielan negativamente a la imagen, la cual es en sí misma un proceso a mitad de camino de unos y otros -porque tampoco son medios masivos indiscriminados, no pueden entenderse ni como personales ni como impersonales, sino personalizados.

El mensaje es idéntico para todos: no son mensajes personales, pero tampoco son impersonales en la medida que se dirigen a un destinatario en concreto.

Así que, los modos indirectos de telecomunicación -entre los que podemos incluir el correo postal, porque siempre el emisor está lejos del lugar y del momento de la recepción del mensaje-, se clasificarían en tres categorías según la antigua ley proxémica:

- Masiva, o comunicación de difusión (mass media).
- Didifusión personalizada -o aparentemente-, a veces aleatoria (marketing directo, e-marketing, por ejemplo).
- Selectiva (micro media): y sus relaciones individualizadas).

El modo indirecto dominante en las empresas es el de la comunicación de difusión, que es un modo esencialmente cuantitativo. En el extremo contrario está el modo de comunicación selectivo, personalizado, pero que el mensaje que transporta es unilateral. Los modos directo e indirecto, que se han caracterizado precedentemente, poseen al margen de sus diferencias, que hemos comentado, algunos caracteres comunes. Éstos, por ejemplo, pueden ser vehiculados por

medio de mensajes, es decir, contenidos específicamente “de comunicación”, y por medio de actos, cuyos resultados son los productos, la distribución, la venta, el servicio. Si los actos, los hechos y las acciones son productores de realidad, los mensajes y las informaciones son productores de sentido. Lo que tienen en común, por encima de sus diferencias, es que ambos modos contienen o transmiten *significados*. Y por esto mismo, lo que la empresa dice que hace y lo que realmente hace, pueden significar cosas diferentes, e incluso contradictorias. Estas diferencias entre unos hechos y otros, unos mensajes y otros, o unos mensajes y unos hechos, revelan, para el público los indicios de una conducta empresarial más o menos ética, y por esto más o menos apreciable y confiable.

Si aquello que los mensajes transportan son significados, decir, signos que remiten a otras cosas ausentes (y sólo valen por lo que significan: evocan, afirman o dan a entender), los actos en cambio, se justifican por sí mismos: ellos son su propio fin, la comunicación, por el contrario, no es un fin en sí misma.

Por tanto, los actos son hechos funcionales, energéticos, materiales, pero subyacentemente también significan otra cosa ausente, la cual es “revelada” a sus observadores por ellos y en ellos mismos. Tal vez el ejemplo más recurrente es el del empleado bancario sentado ante su cliente, y cuyo diálogo es interrumpido continuamente por llamadas telefónicas, que el empleado atiende en detrimento de la atención a su cliente que está ahí delante de él. En efecto, el servicio se interrumpe por esta actitud -incorrecta del empleado. Y esta actitud, para su cliente,

significa. desatención, desinterés. Pero estos juicios no se quedan en el empleado o, sino que son transferidos por el cliente al banco, a la empresa.

Lo que acabamos de exponer supone otra condición de los modos directo e indirecto de comunicación para los clientes: en ambos modos se combinan no sólo las percepciones relativas a la empresa, sino también las experiencias ligadas a ella. Los públicos no clientes, o los que no tienen relación con la empresa, constituyen otra tipología muy general, que sólo se rige por percepciones, impresiones o rumores, pero no por experiencias propias. El modo relacional, del que no habíamos hablado y del que apenas se habla, requiere una atención que a menudo se le niega, a pesar de su importancia. Entre el flujo de las combinaciones comunicativas (directas e indirectas, instantáneas y diferidas, etcétera) se va desarrollando un tejido de significaciones entre la empresa y sus clientes, empleados, accionistas, proveedores y con los líderes de opinión y medios de comunicación. Este tejido se forma con los mensajes y los contactos puntuales, que son breves, a menudo aleatorios o rutinarios e inconexos, y otra clase de mensajes y contactos muy diferentes: las comunicaciones relacionales. La relación, el establecimiento de la continuidad, de la fidelidad recíproca, es el modo supremo de comunicación. Ella es propia del mundo de los servicios. En el consumo prevalece el modo puntual, por esto los productos tienen consumidores. Pero los servicios tienen clientes. Porque establecen una especie de compromiso táctico, si no formal. Y esto es lo que están aprendiendo los

fabricantes de productos de consumo: a generar y cultivar relaciones y no sólo a producir cosas y venderlas.

III.15. Mensajes voluntarios e involuntarios

Tal como acabamos de ver, los mensajes que se emiten inconsciente o involuntariamente, no son sólo los de la comunicación. El principal problema está en las relaciones entre lo que la empresa dice y da a entender, y lo que hace realmente. Por tanto, tal como he reconocido anteriormente, es hoy un reduccionismo pensar que sólo lo que se comunica conscientemente habla por la empresa. También habla por ella lo que se comunica inconscientemente, y sobre todo, lo que se hace. Este es un nuevo punto de vista que tendrá que asumir el responsable de la imagen de la empresa: el director de comunicación.

Lo primero que debe asumirse es que el público percibe los efectos, no las causas -ni se interesa por ellas. Por tanto, sólo los hechos tienen sentido, sean éstos reales o simbólicos. Y valdría la pena recordar a Jean Baudrillard, el filósofo de las apariencias: “El simulacro no es verdadero ni falso; es real”. Así que los mensajes simbólicos son reales, como la imagen pública que ellos mismos inducen y sustentan. Y para el público, los hechos, tal como él los interpreta, son la realidad. La imagen es la realidad (que cada individuo y una sociedad entera, se forjan): siempre es una realidad subjetivada, pero es la única.

Por otra parte, es un hecho obvio el que el movimiento, la acción constante que la empresa desarrolla, es en sí misma incontrolable en la totalidad de sus detalles, por más que se esfuerce -y debe hacerlo- en

planificar sus acciones y controlar su realización. Siempre hay un margen para el azar, el error, lo aleatorio. Y debemos aceptarlo porque ésta es la esencia de la vida y de la imperfección humana a la escala de la empresa.

En el circuito de la comunicación hemos examinado cómo coexisten los mensajes voluntarios y los involuntarios. Tal dinámica es irreductible, pero hay que relativizarla, sobre todo, porque es necesario identificar

III.16. Comunicación en las organizaciones

Las empresas con una imagen corporativa consolidada podrán minimizar el impacto, en cuanto a influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales. Aún así, es conveniente recordar que las decisiones de compra se verán influenciadas por todo un conjunto de factores (información, imagen, situación, coyuntura, etcétera), pero puede haber alguno de ellos que sea más importante que el resto. Estos factores son:

-Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor: si los procesos de decisión de compra se producen, fundamentalmente, por factores situacionales o coyunturales, el punto de venta será el lugar donde se decidirán muchas ventas, y por ello, el distribuidor tendrá una cuota alta de poder en su relación con el fabricante, ya que las personas elegirán en el punto de venta cualquier producto o servicio que necesitan. Si por el contrario, la decisión de compra está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra (como puede ser la imagen corporativa), la influencia de la

situación y de la coyuntura disminuirá, y las personas tenderán a elegir los productos o servicios sobre la base de la imagen corporativa del fabricante. Al basar su elección en estos aspectos, el fabricante tendrá un poder de negociación superior en su relación con el distribuidor, ya que la gente elegirá un producto o servicio concreto en cualquier punto de venta.

-Lograr vender mejor: una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad o de prestaciones superiores a los demás productos o servicios.

- Atraer mejores inversores: una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras empresas que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.

-Conseguir mejores trabajadores: una empresa que tenga buena imagen será más apetecible para trabajar. Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será una empresa de referencia, y será preferida a otras, lo cual le facilitará a la compañía la contratación de personas más adecuadas en función de su perfil profesional.

Por todas o algunas de estas razones, se hace necesario establecer una reflexión sobre la imagen corporativa, para que pueda ser reconocida como un capital importante dentro de una compañía, y se planifique una

actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos acerca de la organización.

Los conceptos de identidad e imagen corporativa son interdependientes; no hay imagen sin identidad, pues lo que se comunica no puede ser puro diseño, sino que ha de estar anclado necesariamente en la realidad; y al mismo tiempo, no hay representación posible de la identidad si no es a través de la imagen, que constituye su mejor expresión. La imagen corporativa no atañe exclusivamente al departamento de comunicación, sino que es una tarea que afecta a la alta dirección y su gestión exige el compromiso de las distintas áreas funcionales de la organización y, en última instancia, de todos y cada uno de los empleados de la empresa. Una imagen y una reputación positivas, no son sólo el resultado de una buena comunicación. La comunicación es importante, pero hay otros rasgos de identidad fundamentales en la consecución de una buena reputación. A menos que la organización gestione eficaz y sistemáticamente su imagen, tal y como hace con otros activos de la empresa, el valor de este activo que es la imagen se depreciará, al tiempo que la consecución de objetivos será más costosa. La imagen debe gestionarse en todos los niveles de la organización y en todas las áreas de su actividad, pues el comportamiento de la empresa, cada acto de cada uno de sus empleados, tiene un efecto en su imagen global.

III.17. La comunicación interna

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes). (Tagiuri. 1968) La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes). (Tagiuri. 1968)

Es de destacar que la comunicación interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etcétera, que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

III.17.1. Tipos de comunicación interna

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- *Formal*: es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memoranda, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- *Informal*: es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etcétera). Es más veloz que la formal.
- *Vertical*: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- *Horizontal*: se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- *Rumores*: es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o “radio bamba”.

III.17.2. Formas de comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno; es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En este sentido, esta comunicación constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa y contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación y haciendo que la empresa sea más competitiva y rentable.

Por ello, la comunicación interna debe cumplir con las siguientes condiciones:

-Acertividad en la comunicación interna (proactividad versus reactividad): al hablar de acertividad se trata no sólo a la eficiencia, sino que la comunicación sea motivacional; es decir, que la respuesta del perceptor esté orientada hacia la sinergia.

Alcance de la comunicación interna: la comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el directorio ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

Es de destacar que la información que se envía y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva.

Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empelados. Un caso en el que la empresa debe ser especialmente cuidadosa con los sentimientos de sus empleados.

Es de acotar, que la comunicación comienza con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal d comunicación que sea capaz de transmitírsele al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras, cuando se trata de transmitir sentimientos, el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz.

Debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos, cuando se comunica algo importante es importante de que exista la posibilidad de la retroalimentación. De esta manera se logra aclarar el verdadero significado del mensaje. El tipo de comunicación que permite la retroalimentación se denomina comunicación bidireccional, ya que el emisor y el receptor pueden interactuar entre sí. Existe otro tipo de comunicación en el que no hay retroalimentación, denominado comunicación unidireccional.

La comunicación hacia abajo permite a los gerentes aplicar las decisiones que han tomado e influir en los empleados de los escalones más abajo de la jerarquía de la empresa. La comunicación hacia arriba permite a los empleados de los niveles más bajos de la empresa comunicar sus ideas y sentimientos a las personas encargadas de tomar las decisiones situadas en los niveles más altos.

III.18. Relaciones entre las imágenes pública e interna

La organización debe lograr que estos dos tipos de imagen estén en estrecha relación. Es importante aclarar que, la interconexión entre estos dos tipos de imágenes es un resultado de los esfuerzos sistemáticos y conscientes por parte de la organización y que no se da fuera e independiente de la voluntad de esta, a la manera de las leyes o las regularidades.

Para ello la organización puede emplear la Imagen Intencional que es la proyección que se ofrece de la empresa y el producto a través del hacer y el decir. Esta debe transmitirse a través de todos los medios de comunicación como un mensaje singular repetidamente. Este mensaje singular debe expresarse con símbolos, a través de medios escritos y audiovisuales, en la atmósfera, en acontecimientos sociales y por el propio personal.

Se realiza a través de los siguientes medios de comunicación:

- Símbolos*: son aquellos que provocan un reconocimiento de la compañía o de la marca. Se deben diseñar para su reconocimiento instantáneo
- Medios escritos y audiovisuales*: los símbolos escogidos deben introducirse en la publicidad que comunica la personalidad de la empresa o de la marca a través de la historia, deben utilizarse de forma repetitiva y deben reflejar el tono de imagen que la empresa desea comunicar.
- Atmósfera*: aprovechamiento del espacio físico en el cual la empresa produce y entrega sus productos o servicios para comunicar las características del producto o servicio que ofrece (diseño correcto de sus edificios, colores, materiales y mobiliario).

-Acontecimientos: a través del patrocinio de diversos acontecimientos.

La imagen intencional debe cumplir un papel orientador, informando al público externo las cualidades que tiene la organización y su producto que pudieran hacerlo más atractivo para ese público que busca satisfacer necesidades específicas e informar, al público interno, la imagen que tienen la organización y el producto en el público externo.

Esta relación entre la imagen interna y la externa puede manifestarse en cuatro formas distintas las cuales quedan expresadas en la siguiente matriz:

I M A G E N I N T E R N A	IMAGEN INTERNA ALTA IMAGEN EXTERNA BAJA (3)	IMAGEN INTERNA ALTA IMAGEN EXTERNA ALTA (4)
	IMAGEN INTERNA BAJA IMAGEN EXTERNA BAJA (2)	IMAGEN INTERNA BAJA IMAGEN EXTERNA ALTA (1)
	IMAGEN EXTERNA	

Fig. 1: Valdez, Iglesias y Gutiérrez (2008). Matriz Imagen Interna - Imagen Externa.

Según la matriz, se pueden dar las cuatro situaciones siguientes, para cada una de las cuales se recomiendan diferentes acciones de acuerdo al caso específico:

-Cuadrante 1: imagen interna baja - imagen externa alta (IIB-IEA): se manifiesta cuando hay una baja coherencia entre los criterios de directivos y subordinados; es decir, existen criterios contradictorios al evaluar los elementos culturales. Sin embargo, la imagen que tiene el público acerca de los productos o servicios de la organización es buena.

Pudiera darse en organizaciones de reciente creación o aquellas que hayan introducido un producto o servicio nuevo que cubre necesidades del mercado que hasta el momento no han sido satisfechas.

Por tanto, estas organizaciones deben rápidamente hacer un fuerte trabajo interno para lograr ser coherentes en cuanto al reconocimiento de sus problemas y pasar al cuadrante 4 o de lo contrario pasarían al cuadrante 2

-Cuadrante 2: imagen interna baja - imagen externa baja (IIB-IEB): se manifiesta cuando hay una baja coherencia entre los criterios de directivos y subordinados; es decir, existen criterios contradictorios al evaluar los elementos culturales y la Imagen que tiene el público acerca de los productos o servicios de la organización es mala.

Por tanto, la empresa debe primeramente lograr la coherencia entre todos los miembros de la organización, en cuanto al reconocimiento de los aspectos negativos de la Cultura que le impiden atender y solucionar

adecuadamente las necesidades de los clientes, para pasar de esta manera al cuadrante 3 y luego poder pasar al 4.

-Cuadrante 3: imagen interna alta - imagen externa baja (IIA-IEB): en este cuadrante pueden darse 3 situaciones:

1. Existe unidad de criterios en directivos y trabajadores, planteando ambos que la cultura organizacional tiene muy buenas cualidades (coherencia alta con calidad buena) y la imagen externa es baja.

Esto puede darse en organizaciones que a pesar de que trabajan muy bien internamente, han descuidado el trabajo con su imagen intencional, lo que ha redundado en una Imagen externa baja, debido al poco conocimiento que existe en el público acerca de su producto o servicio. Estas organizaciones tendrán que dedicarse a realizar un intenso trabajo en su imagen intencional a través de la asignación de recursos y esfuerzos a la comunicación dirigida a dar a conocer las cualidades que tiene su producto o servicio apreciadas por su público consumidor.

También puede ocurrir que la organización se evalúa muy bien internamente sin tener en cuenta el criterio de su público consumidor, para el cual el producto o servicio que ofrece dicha empresa, no tiene las cualidades que él desearía encontrar. En este caso, la organización debe reajustar su Imagen Interna en función de lo que plantea su público y tratar de incorporarle a su producto o servicio las cualidades que este desea.

2 y 3. Las dos situaciones restantes, se dan cuando la coherencia es alta con calidad regular y mala, es decir, cuando existe un alto nivel de

coincidencia en el reconocimiento, por parte de directivos y subordinados de los problemas que existen. Por tanto, primeramente la organización debe atender como, los mismos, afectan la satisfacción de las necesidades del consumidor y trabajar buscando solucionar los problemas para luego comenzar a comunicar al consumidor los beneficios que pudiera encontrar en el producto o servicio de la empresa, pasando así al Cuadrante 4.

-Cuadrante 4: imagen interna alta -imagen externa alta (IIA-IEA): al igual que en el Cuadrante anterior, pueden darse tres situaciones:

1. Estado ideal: existe una alta coherencia entre directivos y trabajadores, al considerara que las cualidades culturales y la imagen interna son muy buenas. Sin embargo, la organización debe trabaja para mantener y perfeccionar la imagen interna y externa, siempre tomando la imagen externa como criterio fundamental para realizar los ajustes necesarios.

- 2 y 3. En los otros dos casos, existe una alta coincidencia entre directivos y subordinados, al considerar que se presentan problemas internos y la imagen externa es buena.

Esto puede ocurrir en organizaciones que a pesar de confrontar algunos problemas internos tienen una Imagen positiva bien establecida en su público. Esto implicará que la organización debe reflexionar en cómo sus problemas internos pudieran afectar la Imagen Externa y establecer acciones para solucionarlos y de esta forma evitar que la organización retroceda al Cuadrante 3.

- *Imagen interna alta o baja - imagen externa media (IIA o B-IEM)*: para el caso de que la Coherencia sea Media (Imagen Interna), la ubicación de la organización pudiera observarse entre los cuadrantes 2 y 3 ó 1 y 4. Cuando existe una coherencia media, independientemente de su calidad, la tarea sería hacer un fuerte trabajo interno para lograr incrementarla y pasar de este modo al Cuadrante 3 ó 4. Una vez logrado esto, deberá realizar las acciones indicadas para cada uno de ellos.

-*Imagen interna media- imagen externa alta o baja (IIM-IEA o B)*: cuando la imagen externa sea media la ubicación de la organización pudiera observarse entre los cuadrantes 1 y 2 ó 3 y 4. En el primer caso, las acciones más adecuadas serían las mismas que han definido para las organizaciones que se encuentren en el cuadrante 2. En el segundo caso, las acciones a realizar serían las indicadas para el cuadrante 3.

Se puede afirmar que existe una relación indisoluble entre la imagen que proyecta la organización y la cultura que la sustenta debido a que sus cualidades culturales determinan si esta está o no orientada al mercado. La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes). (Tagiuri, 1968).

Vale destacar que la comunicación interna de toda organización está inmersa en la cultura organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etcétera, que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

De manera ideal, la imagen pública o externa debe ser el centro de atención de la imagen interna. Se debe lograr que, internamente, se evalúen la organización y los productos o servicios, teniendo en cuenta el nivel en que estos satisfacen las expectativas del público. La imagen interna debe orientarse hacia aquello que es más valorado por el público acerca del producto, del servicio y de la organización, de manera que las acciones internas se dirijan a fomentar en el producto y en la organización estas cualidades.

En este contexto, al hablar de imagen, se hace necesario hacer una referencia a nuestro objeto de estudio, la Compañía Anónima Editora El Nacional, en miras de conocer aspectos de importancia de esta empresa, que permitan visualizar todo lo relacionado con su identidad e imagen.

SEGUNDA PARTE:

EL NACIONAL COMO EMPRESA

CAPÍTULO IV:

ACERCÁNDONOS AL OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO

IV.1. A manera de historia

La historia de *El Nacional* se inició en 1942, cuando, en pleno fragor de la II Guerra Mundial, llegó al puerto de La Guaira la rotativa del *Boston Transcript* -un arruinado diario estadounidense-, adquirida por Henrique Otero Vizcarrondo, para editar en Caracas un nuevo periódico.

Luego de las pruebas de rigor, el 3 de agosto de 1943 circula la primera edición de *El Nacional*, con el poeta Antonio Arráiz en la dirección y el novelista Miguel Otero Silva en la jefatura de redacción. Su primera sede fue un humilde hospedaje ubicado entre las esquinas de Marcos Parra y Pedrera, en el centro de la capital del país.

Entre las innovaciones periodísticas destacaban el uso de notorios titulares, acompañados de gráficas de gran tamaño, la sustitución del obligado editorial por la mancheta, la eliminación del pase a otra página para continuar con una información, así como la clasificación de todo el periódico por áreas temáticas.

Durante su primer año, *El Nacional* circuló con 10 mil ejemplares diarios. Cada edición constaba de dos cuerpos de ocho páginas cada uno, en formato estándar, y a siete columnas. Hoy es uno de los más reconocidos en el ámbito internacional, lo que le mereció su ingreso al Grupo de Diarios de América, consorcio integrado por los once diarios con mayor influencia en once países de la región. También ha ganado el Premio Nacional de Periodismo en los años 1959, 1977, 1981 y 2000.

Con respecto a sus períodos de crisis, la Compañía Anónima Editora El Nacional se ha visto perjudicada por tres momentos importantes en la historia desde su creación. Uno de ellos fue la frustrada invasión de Bahía

de Cochinos en Cuba, en 1961, luego de la cual se publicaron informaciones acerca de Fidel Castro que en su momento le trajeron al diario problemas de índole política. Luego, en 1992, luego de la intentona golpista al mandatario Carlos Andrés Pérez, se vieron censuradas varias informaciones por el Gobierno de Pérez. Posteriormente, durante el paro cívico 2002-2003, al que se sumó esta empresa, la crisis económica no se hizo esperar, luego de lo cual hubo una significativa reducción de personal y de recursos.

No obstante a que el diario *El Nacional* logró mantenerse en pie, productos como el tabloide *Así es la Noticia*, la revista *Primicia* y recientemente *Mi abasto* tuvieron que ser eliminados.

IV. 2. Transformaciones del logotipo

A continuación, se expondrán los diversos cambios que ha tenido el logotipo del diario *El Nacional* en los últimos 20 años.

IV.2.1. 1987: un nuevo cambio

Pudo verse por primera vez el martes 20 de enero. Ese logotipo en blanco y negro, remozado por el artista plástico Víctor Hugo Irazábal (bajo la tutoría de Tony Dispigna, profesor de la maestría en Comunicación Visual del Pratt Institute de Nueva York), fue el primero en exhibir un cambio visible, en relación con el diseño de los anteriores, y al que se le imprimió, entre otras cosas, un carácter corporativo. Entre las novedades que impuso Irazábal se encuentran: el cambio de dirección de la serif de la A hacia la izquierda, y no a la derecha como se había

estipulado en 1953; el refinamiento de la consonante “C”, para evitar que los blancos del papel la penetraran en demasía, efecto que la aislaba del resto de las letras; y la tendencia a unir los serif en los casos del artículo “El” y en las sílabas del nombre “Na” y “nal”. Además, generó un mayor peso tipográfico dentro de la página, ofreció un nuevo sentido a la forma y a la contraforma de la tipografía y, finalmente, produjo una nueva disposición de los espacios negativos y positivos, es decir, los blancos y los negros. -Dichos cambios -relata el artista plástico- se realizaron a mano y a través de la fotomecánica, como consecuencia de la carencia de herramientas tecnológicas que afrontábamos en aquellos años, en el área del diseño gráfico.

IV.2.2. 1997: del negro al azul

Salió publicado el domingo 5 de octubre. La gran novedad fue, sin lugar a dudas, la incorporación del color azul en las dos palabras que integran el logotipo, ya que desde el nacimiento del periódico -en 1943- y hasta aquel momento se habían exhibido habitualmente en negro. También se retocaron los remates de los serif (los de la letra A, en la parte superior se mantienen a la izquierda, tal cual como la propuesta anterior) y, en líneas generales, se buscó que la tipografía fuese más compacta. La responsabilidad de este cambio -más en el campo del color que en el de la forma- estuvo en manos de Rodrigo Fino, uno de los integrantes del equipo que se encargó del rediseño total del diario, bajo el liderazgo del cubano Mario García. Para aquel momento, se presentaron cuatro propuestas que, de alguna manera, perseguían dotar a la marca El

Nacional de una imagen renovada, pero sin alterar los elementos básicos, que desde un principio habían ofrecido identificación con el lector. Luego de una revisión exhaustiva de las ofertas (dos en negro y dos en azul), se decidió mantener el logo de 1987 en color azul, por lo que este cambio no fue considerado, a fin de cuentas, como una modificación desde el punto de vista gráfico, sino como un mero trabajo de ajuste y limpieza.

IV.2.3. 2002: un nuevo siglo

Legibilidad y eficiencia gráfica definen el propósito del trabajo de limpieza que se le realizó al logotipo para esta ocasión. La tendencia, de acuerdo con la evolución desde 1943, estaba dirigida hacia la desaparición de los espacios blancos, fenómeno que produciría -con el pasar de los años- una mancha negra sobre el papel y, además, pérdida de la personalidad individual de cada una de las letras. De modo que para evitar esto se utilizó una letra tipo Beton, perteneciente a la familia de las egipcias, que mantiene el serif como principal atributo. La idea era, sencillamente, que el logo corrigiera los problemas de visibilidad (los serif no estarán pegados entre sí, como en el caso del artículo “El” o en los tres signos finales del nombre, es decir, “nal”), sin perder las características intrínsecas que le dan contundencia visual. Se trata, en todo caso, de una síntesis de lo mejor de la historia del logo. Por una parte, el lector no percibió la diferencia, pues sólo sentía que se trata de una imagen limpia, mejor impresa, “El Nacional” se ubicó en un cabecero completamente reordenado. El equipo experto en manejos

tipográficos que laboró junto con Jaime Cruz, Gerente de diseño gráfico del periódico para la fecha y responsable de la propuesta, estuvo conformado por Gabriela Fontanillas, Álvaro Sotillo y Luis Giraldo.

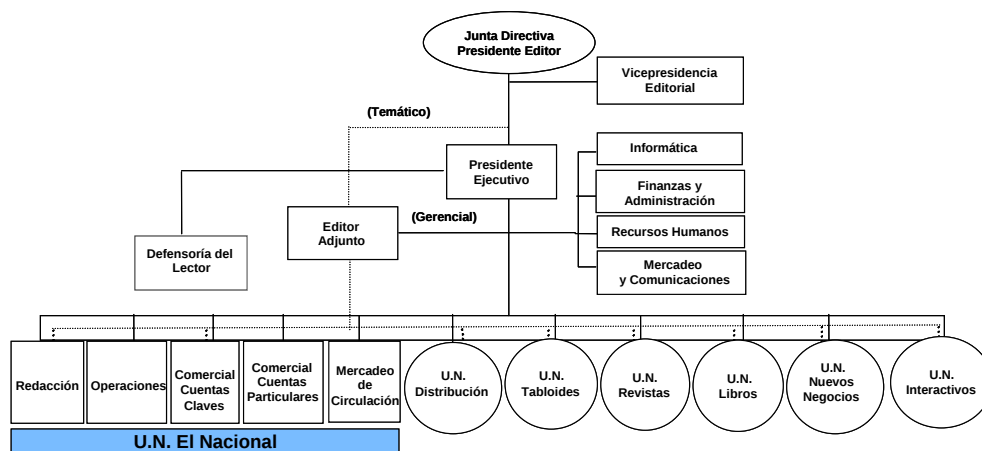
IV.3. 2006: el rediseño

Luego de una investigación sobre las mejores empresas internacionales que se dedican al rediseño de periódicos, hicimos un concurso para seleccionar la consultora que nos ayudaría en el rediseño. El concurso se hizo por decisión del comité del rediseño para escoger la firma del modo más profesional posible y comenzó con la definición de los criterios de selección. Participaron cuatro empresas, de las cuales quedaron dos que nos visitaron, hicieron un diagnóstico, y presentaron sus proyectos y planes de trabajo. De allí fue escogida la agencia Cases y Asociados.

Este rediseño también incluyó el refrescamiento del logotipo de *El Nacional*. Se trato del séptimo cambio que experimento el logotipo en toda la historia de la empresa. Fue un tema de mucho debate porque se trataba de la marca, este cambio se fundamento en resaltar la marca a través de los aportes que nos da la tecnología por lo que el logotipo cambió a una aplicación en diapositiva, generando una personalidad individual a la marca dentro del producto, manteniendo la tipografía con serif para seguir teniendo una conexión con los logotipos anteriores aunque con una letra más refinada y moderna, en este caso esa diferencia es muy notoria para el lector porque se realizo un cambio contundente. La nueva propuesta de logotipo se baso en la tipografía swift una romana

creada en 1989 por el holandés Gerard Unger, se caracteriza por tener una buena altura y un ojo abierto, fue diseñada para cuerpos pequeños lo que hace que tengan una extraordinaria legibilidad en textos largos como es el caso de la palabra “Nacional”.

IV. 4. La estructura organizacional



En este organigrama se explica la jerarquía de la empresa, en la cual la junta directiva, encabezada por el presidente editor (Miguel Henrique Otero) es la máxima autoridad, que es seguida por la vicepresidencia editorial (Manuel Sucre), a los que se subordinan los demás departamentos (como Recursos Humanos, Mercadeo y Comunicaciones, Defensoría del Lector, Redacción y las distintas Unidades de Negocios).

IV.5. Las Unidades de Negocios, su anatomía y sus funciones

El modelo organizativo de la Compañía Anónima Editora El Nacional se basa en un esquema puro de unidades de negocio, donde cada una posee control absoluto de sus variables y de las funciones que impactan la rentabilidad de su unidad, buscando sinergia editorial y comercial sin perder la particularidad de cada negocio.

-Unidad de Negocios El Nacional: maneja todos los aspectos del diario relacionados con redacción, producción, mercadeo, ventas y circulación.

-Unidad de Negocios Interactivos: lidera los esfuerzos de captura de negocios de interactividad. Actualmente coordina la página web de el-nacional.com

-Unidad de Negocios Revistas: maneja todos los aspectos relacionados con las revistas del grupo: *Todo en Domingo, Eme, Los clavos.*

-Unidad de Negocios Tabloides: edita y comercializa el gratuito Primera Hora, así como el lanzamiento de nuevos productos en este formato.

-Unidad de Negocios Libros: se encarga del fondo editorial de los libros de El Nacional.

-Unidad de Negocios Nuevos Negocios: crea y desarrolla los valores agregados que apoyan la circulación de las publicaciones; identifica oportunidades y desarrolla productos de venta optativa.

-Unidad de Negocios Distribución: se encarga de gerenciar la logística de distribución de todos los productos internos de la Compañía Anónima

Editora El Nacional y de clientes externos. Desarrolla canales alternativos de ventas.

IV.6. El Nacional del nuevo siglo

En 2005, los directivos, teniendo claro cuál es la visión de la empresa y poniendo en práctica los valores organizacionales, concretaron la compra de una nueva rotativa (la Wifag OF.7) y la negociación de otras instalaciones.



Esta sede de El Nacional abarca una extensión total de unos 15.000 metros cuadrados y se encuentra entre la avenida principal y la tercera transversal de Los Cortijos de Lourdes. Su estructura se orientó para ser el centro cultural y de información del país, donde convergen los más destacados profesionales de las áreas gerencial y periodística.

Ésta es una planta pensada en función de que el producto se haga de la forma más rápida y en la mejor condición posible. Para construirla hubo un trabajo de conceptualización importante. Una compañía especializada en diseño de planta (la alemana Graphics Engineering) con bastante experiencia en el manejo de periódicos, fue la responsable en la concepción de la planta y de sus dimensiones.

IV.6.1. La rotativa Wifag OF.7

El diario desde su rediseño el 29 febrero de 2007, realizó un cambio radical en la tecnología de impresión pasando de la impresión directa o Letterpress (que se hacía con la vieja máquina HOE), hacia el sistema Offset (al comprar la rotativa Wifag OF.7 al diario alemán Augsburger Allgemeine).



La Wifag OF.7 es de fabricación suiza. Es la primera en su estilo en Venezuela y la segunda en Latinoamérica (la otra se encuentra en el diario *La Nación* de Argentina). Tiene una velocidad aproximada de 35.000 periódicos por hora, pero puede llegar a producir un periódico de 56 páginas en doble producción a 70.000 por hora.

IV.6.2. La defensoría del lector

Para garantizar la calidad y el equilibrio de la información sobre el proceso electoral de 1998, el 20 de abril de ese año, se inicia una experiencia pionera en el periodismo venezolano. *El Nacional* crea la figura del *ombudsman* o defensor de los lectores, en su faceta de electores.

Los medios de comunicación deben de contar con esta figura para: a) Mejorar la calidad de los informes noticiosos mediante la supervisión de la exactitud, la imparcialidad y el equilibrio. b) Ayudar a su proveedor de noticias a ser más accesible y responsable ante los lectores o el público y

de ahí ganar mayor credibilidad. c) Crear mayor conciencia entre sus profesionales de las inquietudes del público. d) Permitir ahorrar tiempo a los editores y los jefes de servicios, o radiodifusores y directores de noticias, al canalizar las quejas y otras dudas a un individuo responsable. e) Resolver algunas quejas que de otro modo, serían remitidas a abogados y se convertirían en costosos litigios.



En la actualidad esta área es dirigida por el periodista Ronald Nava y le asiste, la también periodista, Haynhect Rodríguez.

IV.6.3. El Nacional en el aula

Es una iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial que ha llevado a cabo la Compañía Anónima Editora El Nacional desde hace 16 años. Su labor radica en cultivar el interés de los estudiantes y maestros de la segunda etapa de Educación Básica en la lectura, uso y análisis del periódico en sus cuatro dimensiones de trabajo: como recurso didáctico, objeto de estudio, fuente de información y creación propia.

Los propósitos de este programa están encaminados a la integración de la lectura de la prensa a la dinámica escolar. Familiarizar a los más pequeños con los medios de comunicación social impresos, propiciar su análisis y discusión pedagógica en las aulas, y que de esta manera reconozcan el valor de estar informados e interpreten los sucesos del mundo de hoy desde la escuela.



Su iniciativa en la organización de diferentes actividades con niños, niñas, adolescentes y jóvenes lo ha hecho merecedor de importantes distinciones de organismos públicos y privados, entre ellas: El reconocimiento del Ministerio de Educación y Deportes en el Concurso Nacional de Periodismo Escolar en enero de 2004, y el Premio Monseñor Pellín otorgado por la Conferencia Episcopal Venezolana (mención Mejor Publicación Infantil del año 2002 y 2005).

IV.7. Objetivos de negocio y de imagen

La Compañía Anónima Editora El Nacional como empresa se propone como objetivos por lograr:

1. Contribuir con el desempeño económico y financiero anual de la Compañía Anónima Editora El Nacional.
2. Alinear las unidades de negocio con la imagen institucional de la organización.
3. Afianzar la imagen de compromiso social y educativo de la Compañía Anónima Editora El Nacional.
4. Asegurar la efectividad y eficiencia de las comunicaciones internas y externas.

IV.8. Planificación estratégica

La planificación de Compañía Anónima Editora El Nacional se genera una vez que se comunica a la alta gerencia de la corporación el objetivo

anual. Cuando se tiene el objetivo, las unidades de negocio comienzan a generar su planificación anual, en pro de ese objetivo, para posteriormente comentarlo entre las gerencias y generar sinergia entre las mismas.

IV.9. Departamentos de comunicación e imagen

En la Compañía Anónima Editora El Nacional hay un departamento de comunicaciones corporativas. Por otro lado, el departamento de mercadeo corporativo es el encargado del área de imagen.

V.10. Portafolio de productos

IV.10.1. Revista *Todo en domingo*: posicionada como la revista encartada líder de mayor calidad y dirigida a una audiencia todo público. Refuerza la identidad local, carácter vanguardista e innovador, ofrece la más actual variada y ligera lectura del fin de semana.

IV.10.2. Revista *Eme*: se presenta como una publicación única en su estilo, encartada todos los jueves. Dirigida a la mujer actual de mentalidad independiente, que tiene ambiciones de verse y sentirse bien y que anda en búsqueda de información útil y original.



IV.10.3. Revista *Los clavos*: es la revista hípica de la C.A. Editora El Nacional con la más amplia información sobre retrospectos, traqueos y pronósticos.



IV.10.4. Diario *Primera Hora*: primer diario gratuito en Venezuela, de información general. Se caracteriza por noticias encapsuladas que permiten leer en 20 minutos de manera amena y entretenida, lo que ocurre en 24 horas.

IV.10.5. El Nacional.com: *El Nacional* fue el primer periódico venezolano en el ciberespacio en agosto de 1995 y el primero en presentar la tecnología *look and feel*, que permite ver la edición impresa en línea. El portal presenta un estilo de navegación completamente moderno, mucho más amigable, participativo y con mayor contenido multimedia.

V.10.6. Las colecciones: material coleccionable de venta opcional a través de cupones al comprar el diario o con un costo mayor al comprarlos sin cupón (libros y CD).



IV.10.7. Los Libros de El Nacional: fundada en 1997, fue concebida como una editorial de interés general, orientada a la satisfacción del gusto y las necesidades de información, orientación y entretenimiento de los lectores.

IV.10.8. Biblioteca biográfica

Venezolana: constituida en su primera etapa por una colección de 100 títulos que describen la vida de grandes personajes que han marcado la historia venezolana en los siglos XIX y XX.



IV.10.9. Archivo de redacción: contiene:

- El diario *El Nacional* (con todos sus encartes) microfilmado desde su primera edición.
- Fotografías en blanco y negro.
- Fotografías a todo color en formato digital (CD, jazz, zip, diskette o e-mail).
- Una hemeroteca sobre 45.000 temas y 120.000 personajes (1943-1994).
- Una base de datos a texto completo (a partir de 1995).

IV.11. Filosofía corporativa

A continuación, se expondrán la misión y la visión de la Compañía Anónima Editora El Nacional, que se refiere a la labor en el mercado de la empresa, así como a las metas y objetivos, a grandes rasgos, que quiere llegar a alcanzar.

-Misión: La empresa se propone ser una corporación nacional competitiva y rentable, orientada al mercado en las áreas de información, educación, entretenimiento y tiempo libre que, basada en la calidad de nuestros recursos humanos, apunte la excelencia de nuestros productos y servicios.

-Visión: la empresa pretende ser una corporación de comunicación innovadora y de calidad, utilizando las mayores alternativas sobre las vías de información y entretenimiento, apoyados en la excelencia de nuestra gente y el conocimiento del mercado.

Tanto la misión como la visión de la Compañía Anónima Editora El Nacional están disponibles en su página web, a través de la cual se comunica a públicos internos y externos.

IV.12. Cultura organizacional

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

En este sentido, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

IV.12.1. Valores:

Seguidamente, se exponen los valores que definen la forma de trabajar y de existir de la Compañía Anónima Editora El Nacional, que la ayudarán a alcanzar su visión.

-Orientación hacia el cliente: la empresa se propone esforzarse por sobrepasar las expectativas y necesidades de nuestros clientes, ofreciendo una alta calidad de servicio.

-Trabajo en equipo: el éxito de la organización depende del aporte de todos y cada uno de nosotros para trabajar de manera coordinada e integrada, ofreciendo su creatividad en beneficio del cliente.

-Ética profesional: la integridad personal, como expresión de autenticidad y honestidad, lleva a la Compañía Anónima Editora El Nacional a tomar decisiones que sustentan en lo correcto y lo justo.

-Innovación: Como corporación líder en información, innovación y calidad de servicio, la empresa se caracteriza por la constante búsqueda de la excelencia, apoyada en los cambios tecnológicos, tanto en los productos y servicios, como en los procesos.

-Comunicación: la organización procura esforzarse por dar, recibir e intercambiar la información necesaria, para mantener y fortalecer nuestra imagen de prestigio y solidez que nos caracteriza.

Dichos valores no son comunicados a los empleados de la Compañía Anónima Editora El Nacional, salvo a través de su página web, por lo que se dificulta que todos sus miembros los compartan y pospongan en práctica.

IV.12.2. Política de recursos humanos

En esta organización el estilo de dirección es generalmente descendente (de abajo hacia arriba). No obstante, se ha producido comunicación en dirección ascendente (de arriba hacia abajo). En teoría, para que un obrero pueda comunicarse con un directivo, como es el caso del presidente editor o el presidente ejecutivo, debe pasar por varios niveles jerárquicos que lo anteceden. No obstante, la cultura de la empresa ha permitido que trabajadores de los niveles más bajos pudieran plantear sus inquietudes a los dirigentes de la misma cuando así fue solicitado.

Sin embargo, generalmente los empleados no forman parte de la toma de decisiones, excepto en algunos casos, como en las reuniones de pautas periodísticas en las que el reportero propone temas para la agenda, así como pautas para ser cubiertas.

IV.12.3. Atributos de la organización

La Compañía Anónima Editora El Nacional define a su principal producto, el diario *El Nacional*, como el periódico más influyente, vanguardista, combativo e innovador, que nutre a sus lectores de la más variada y mejor información, que amplía su criterio y es un aliado para sus negocios.

La empresa define la lectura de *El Nacional* y de sus productos como de lectura emocionante, apasionante y contribuyente al crecimiento intelectual, permitiéndole al lector enfrentar el presente y prepararse para el futuro.

Según información suministrada por el departamento de Mercadeo Corporativo de la empresa, *El Nacional* está creado pensando en los venezolanos que sueñan con un país abierto, moderno y sin prejuicios.

IV.12.4. Identidad visual

El logotipo de *El Nacional* continúa siendo el mismo de 2002: una letra tipo Beton de color azul, perteneciente a la familia de las egipcias, que mantiene el serif como principal atributo.

Sí existe un manual de identidad sobre el uso de la marca *El Nacional* y la gerencia responsable de velar por el buen uso de la marca es Mercadeo Corporativo.

IV.13. Políticas institucionales

Las organizaciones, son una comunidad regida por serie de normas o reglamentos, enmarcados a fortalecer los ejes de actuación para el para el desarrollo institucional.

IV.13.1. Análisis DOFA

A continuación un análisis de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la Compañía Anónima Editora El Nacional con respecto al mercado, la cual constituye una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Las fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etcétera. Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de

la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

IV.13.1.1. Oportunidades:

-Amplia posibilidad de aumentar el número de lectores y, en consecuencia, de su clientela publicitaria, gracias a los productos encartados (tales como enciclopedias y diccionarios) que vienen gratis con la compra del diario *El Nacional*.

-Con el constante lanzamiento de nuevos productos llegan a públicos que no leen el diario *El Nacional*, como es el caso de la revista hípica *Los Clavos*, que es adquirida por lectores del target socioeconómico C-D-E).

IV.13.1.2. Fortalezas:

-Tiene un solo competidor como diario matutino en formato tabla, en su target (A-B), que es *El Universal*, lo que le permite concentrar mayor cantidad de clientes publicitarios. En el caso del tabloide gratuito *Primera Hora*, sólo tiene como competidor a *El Diario de Caracas*.

-*El Nacional* es uno de los diarios de mayor credibilidad dentro de su target, dado, en gran parte, por su amplia trayectoria.

-Es líder en lectoría en un 35 por ciento, de acuerdo a un estudio de mercado realizado por la empresa Mercedes Hércules & Asociados en 2003.

-*El Nacional* ocupa el puesto 17 entre las 25 marcas más prestigiosas del país de acuerdo a la misma consultora. Mientras que, en el sector de

medios impresos, la firma Gallup le atribuye el liderazgo en recordación de marcas con un 27 por ciento.

IV.13.1.3. Debilidades:

-Su lenguaje depurado y algo rebuscado no permite que su lectura sea atractiva a personas de bajos niveles académicos, por lo que está restringido a un público minoritario, tomando en cuenta que la población venezolana pertenece en su mayoría a los targets C-D-E.

-Su inclinación hacia una ideología política determinada (imparcialidad) limita también el número de lectores y, por ende, de clientes publicitarios.

IV.13.1.4. Amenazas:

-El control cambiario ha limitado la adquisición de materiales, como es el caso del papel para imprimir, lo que también redundará en la reducción del tiraje.

-Las presiones del Gobierno actual y su campaña de descrédito hacia los medios de comunicación social opositores, (como es el caso de *El Nacional*), puede seguir trayendo como consecuencia la paulatina disminución de sus lectores y cartera de clientes y, en el peor de los casos, el cierre de la empresa.

IV.14. Políticas de comunicación

Una buena comunicación con el cliente interno es fundamental para que comprenda sus valores, se sienta respaldado y por lo tanto la organización reciba impulsos de sus miembros y sea más competitiva.

IV.14.1. Comunicación interna

Los recursos o instrumentos de comunicación interna en la Compañía Anónima Editora El Nacional son los siguientes:

-Correo electrónico: aunque no todos los empleados disponen de uno, a través de él la mayor parte del personal recibe mensajes emitidos por otros miembros de la organización, a través de la Cartelera Interactiva, que maneja el departamento de Comunicaciones Corporativas.

-Carteleras y memorandos: las carteleras contienen información resumida que se distribuye por medio del correo electrónico, para informar a aquellos trabajadores que carecen de él. Las memorandas están destinadas a casos extremos, como es el caso de amonestaciones a trabajadores.

-Circulares y otras formas de comunicación escrita: casi no se usan y los que le dan utilidad los sindicatos, como el de obreros y el de periodistas de contrato colectivo.

IV.14.2. Comunicación externa

Campañas publicitarias: se realizan a través de televisión abierta y cerrada, de la radio, de la prensa escrita (incluyendo revistas), vallas, cine, *Ad to Go* (que más que una agencia de publicidad es una empresa de medios alternativos), y BTL (*Below the line*), que significa debajo de

la línea, es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos, desarrollada para el impulso o promoción de productos o servicios, mediante, acciones cuya concepción se caracteriza por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios y corporativos internos.

-Comercial: BTL y Ad to go.

-Free-press: mailing list a los medios y manejo de relaciones corporativas a través de un relacionista público.

-Institucional: Mercadeo Corporativo maneja las campañas de *branding* de La Compañía Anónima Editora El Nacional, que son campañas institucionales para reforzar credibilidad e imagen.

-Otros contactos con medios de comunicación: Se manejan entrevistas con los gerentes de las distintas Unidades de Negocio, con la finalidad de promocionar los productos de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Paralelamente, se generan entrevistas con la Presidencia Editorial.

IV.14.3. Públicos

IV.14.3.1. Interno:

Los aproximadamente 900 empleados de la Compañía Anónima Editora

El

Nacional son, en su mayoría, de estrato social medio bajo, y con un nivel académico que en muchos casos no supera el bachillerato o las carreras técnicas, según datos suministrados por la gerencia de Recursos Humanos. Sólo los reporteros y gerentes de áreas tienen educación superior, aunque no todos tienen una posición social alta.

IV.14.1.2. Externo:

-Clientes: Los distintos anunciantes que tiene la empresa.

-Accionistas: Miguel Henrique Otero es el dueño de la mayoría accionaria y el otro grupo de acciones fue vendida a inversionistas externos a la empresa. Actualmente son 41.

-Proveedores: las empresas que proveen de bienes y servicios a la Compañía Anónima Editora El Nacional.

-Lectores: quienes compran los productos que ofrece la empresa.

Siendo la Compañía Anónima Editora El Nacional ampliamente reconocida como medio de comunicación masivo, se hace necesario abordar un estudio que permita conocer su cultura organizacional, que puede ser vista desde su identidad, pues sólo a través de los valores organizacionales, sus miembros generan condiciones para promover equipos de alto desempeño. El aprendizaje en equipo implica valorar el trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación, consideración que es primordial en las organizaciones con miras al éxito. Asimismo, esta cultura de valores es lo que proyecta la imagen.

Para valorar estos elementos en la Compañía Anónima Editora El Nacional, se indicará una secuencia de acciones metodológicas que permitirán finalmente obtener el análisis necesario para la opinión a emitir en cuantos a dos elementos de vital transcendencia en las empresas, como lo son la identidad y la imagen, las que serán abordadas en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V:

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presenta la metodología propuesta. Ésta incluye el tipo de investigación, así como las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado. En este sentido, se especifica la elaboración del plan de trabajo y las técnicas más adecuadas para su ejecución.

V.1. – Tipo y diseño de investigación

La investigación propuesta es de tipo cualitativa, la cual, según Sampieri, Hernández y Baptista (2004) indican, “es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema” (P. 245).

La misma procura lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular, se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso en el que se da el asunto o problema.

Fraenkel y Wallen (1996) presentan cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio.

- El ambiente natural y el contexto en que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
- La recolección de los datos es mayormente verbal.

- Los investigadores enfatizan tanto en los procesos como lo resultados. El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
- Se interesa mucho en saber cómo los sujetos en una investigación piensan y qué significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

La presente investigación es bajo la forma de observación participante, en la cual el investigador participa dentro de la situación o problema que se vaya a investigar.

Al respecto, Sampieri, Hernández y Baptista (2004) expresan que la investigación participativa “es una forma de actividad que combina, interrelacionadamente, la investigación y las acciones por el investigador, con la participación de los sujetos investigados” (p. 345).

En atención a lo expuesto, se tiene que ésta es una metodología que permite desarrollar un análisis participativo, donde los actores implicados se convierten en los protagonistas del proceso de construcción del conocimiento de la realidad sobre el objeto de estudio, en la detección de problemas y necesidades y en la elaboración de propuestas y soluciones.

V.2. Población y muestra

V.2.1. Población

Estadísticamente hablando, la población es el conjunto total de individuos que forman parte de una realidad o fenómenos que se investigan (Sabino, 1992, p. 58). Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (1998) refieren que “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 21). En tal sentido, la

población de la presente investigación, se encuentra constituida por los empleados de la Compañía Anónima Editora El Nacional, la cual abarca actualmente un aproximado de 798 empleados. Igualmente, se cuenta con una muestra de tres miembros de la Junta Directiva y Presidencia Editorial de la Compañía Anónima Editora El Nacional. La idea es confrontar la visión de los empleados de la empresa con la conceptualización que tengan tres directivos de la misma, que son Miguel Henrique Otero (presidente editorial), Manuel Sucre (presidente ejecutivo) e Ítalo Atencio (director de la Unidad de Negocios El Nacional).

En este sentido, Ramírez (1999) refiere que “un conjunto más determinado reúne tal como el universo al individuo, objeto, etcétera; que pertenecen a una misma clase, por poseer características similares, pero con la diferencia a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar” (p. 120).

V.2.2. Muestra

Según Ballestrini (2006), la muestra es:

Una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población. (p.141).

En tal sentido, la muestra a ser seleccionada para la presente investigación estará constituida por una persona seleccionada al azar de

las unidades y departamentos más representativos que conforman la Compañía Editora El Nacional, la cual abarca las secciones de: Unidad de Nuevos Negocios, Programas Educativos, Distribución, Interactivos, Tabloides, Revistas, Libros, Tecnología de Información, Recursos Humanos y Finanzas, muestra que se conforma por un total de 12 sujetos, más cinco redactores de la redacción del diario *El Nacional*, para un total de 17 empleados. Asimismo, se seleccionaron tres miembros de la junta directiva y Presidencia Editorial, para un total general de la muestra de 20 individuos.

V.2.3. Tipo y clase de muestra

Al respecto, el método aplicado para la selección de la muestra fue el no probabilístico intencional, visto que se realizó la selección de 20 elementos muestrales. En base a lo señalado anteriormente, Canales y otros (1993) señalan que este tipo “se caracteriza porque el investigador selecciona su muestra siguiendo algunos criterios identificados para los fines del estudio que le interesa realizar” (p. 156). Igualmente, el mismo refiere que el muestreo no probabilístico intencional es aquel “en que el investigador decide según sus objetivos los elementos que integrarán la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente típicas de la población que se desea conocer (Ibidem)”. De este modo, el procedimiento para la selección de la misma no es realizado en base a fórmulas de tipo estadístico.

V.3. Técnicas de recolección y análisis de la información

V.3.1. Técnicas de recolección

La técnica empleada para la recolección de datos en el estudio propuesto fue la entrevista en profundidad; Ella es una forma no estructurada e indirecta de obtener información, pero a diferencia de las sesiones de grupo, las entrevistas profundas se realizan con una sola persona. Este tipo de técnica en la investigación puede tener una duración de 30 minutos hasta más de una hora, dependiendo del tema y la dinámica de entrevista.

Ella requiere de la habilidad de un entrevistador que provoque un ambiente de confianza con el entrevistado, a fin de que hable con libertad de sus actitudes, creencias, sentimientos y emociones. Carrete (2007), expresa que la entrevista a profundidad es:

Una entrevista personal que utiliza la indagación exhaustiva, para lograr que un solo encuestado hable libremente y exprese en detalle sus creencias y sentimientos sobre un tema. El propósito de esta técnica es llegar más allá de las reacciones superficiales del encuestado y descubrir las razones fundamentales implícitas en sus actitudes y comportamiento” (p. 3).

Esta entrevista representa encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, los que están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Es por ello que las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas, en la cual el propio investigador es el instrumento

de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas.

Por consiguiente, este proceso tiene que ver con una interacción dinámica de comunicación entre dos personas, entrevistador y entrevistado, bajo el control del primero, cuya finalidad es conseguir información lo más implicate posible sobre el objeto de análisis que se plantea para el caso en estudio de la identidad y la imagen corporativa de la Compañía Anónima Editora El Nacional, desde la visión-confrontación de los empleados y tres directivos de la empresa.

A continuación, el modelo de cuestionario para el público interno de la Compañía Anónima Editora El Nacional:

1. ¿Considera que los trabajadores conocen los valores de la empresa (se adjuntó en el cuestionario un anexo sobre los valores de la Compañía Anónima Editora El Nacional)? ¿Se ponen en práctica dichos valores?
2. ¿Cree que en la empresa se refuerzan la visión y la misión organizacional (se adjuntó en el cuestionario un anexo sobre la misión y la visión de la empresa)?
3. ¿Conoce los objetivos de imagen de la empresa (se adjuntó al cuestionario un anexo sobre objetivos de imagen de la empresa)? ¿Cree que se ponen en práctica, sobre todo el que se refiere a asegurar la efectividad y eficiencia de las comunicaciones internas y externas?

4. ¿Qué concepción tiene acerca de la identidad de la empresa?
Entendiendo como identidad el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras organizaciones o el conjunto de rasgos y atributos visuales y no visuales que definen su esencia y forman su personalidad.
5. ¿Cree que deberían establecerse cambios en dicha identidad?
6. ¿Cómo percibe la imagen de la empresa? Entendiendo como imagen como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella; es decir, la percepción deseada por la empresa.
7. ¿Cuál cree que es la imagen de la empresa ante los públicos externos (se adjuntó en el cuestionario un anexo sobre públicos externos de la empresa)?
8. ¿Qué cree que se puede cambiar sobre esta imagen que tienen los públicos externos de la empresa?
9. ¿Considera que el cambio de sede a la urbanización Los Cortijos de Lourdes ha contribuido a mejorar de algún modo la imagen de la Compañía Anónima Editora El Nacional? ¿En qué sentido? Explique.

10. ¿Cree que el rediseño del diario *El Nacional* y la inclusión de nuevos productos, así como el mejoramiento de los ya existentes ha mejorado la imagen de la empresa ante sus públicos?

Con respecto a las preguntas 4 y 6, hay que destacar que en el cuestionario hecho a los miembros de la Junta Directiva de la Compañía Anónima Editora El Nacional, éstas fueron modificadas, de manera de conocer su opinión acerca de la identidad y la imagen que ellos consideran tienen los empleados de la Compañía Anónima Editora El Nacional, quedando redactadas de la siguiente manera:

-¿Qué concepción cree usted que tienen los empleados acerca de la identidad de la empresa? Entendiendo como identidad el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y autodiferencia de las otras organizaciones o el conjunto de rasgos y atributos visuales y no visuales que definen su esencia y forman su personalidad.

-¿Cómo cree que los empleados de la Compañía Anónima Editora El Nacional perciben la imagen de la empresa? Entendiendo como imagen el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella; es decir, la percepción deseada por la empresa.

Con este cuestionario de diez preguntas abiertas se busca dar respuesta a los objetivos planteados en este trabajo de grado. Por eso las preguntas se elaboraron y agruparon según tres puntos a considerar:

- Gestión comunicacional de la Compañía Anónima Editora El Nacional en su dimensión identidad.
- Conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa
- Apreciación de la imagen actual de la organización que tienen los empleados.

V.3.2. Análisis de la información

Para el enfoque cualitativo, lo que se busca es obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad, en las propias palabras, definiciones o términos de los propios sujetos en su contexto. El investigador cualitativo utiliza una postura reflexiva y trata, lo mejor posible, de minimizar sus creencias, fundamentos o experiencias de vida asociados con el tema de estudio (Ginnell, 1997).

Los datos cualitativos consisten, por lo general, en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, interacciones, percepciones y experiencias.

Al respecto, para el análisis de la información, se pretende cumplir con las siguientes fases:

- Revisión del material producto de la entrevista (grabaciones).
- Transferir las grabaciones a textos.
- Organizar el material recopilado, de acuerdo a la importancia del participante (testimonio) e importancia para la investigación.
- Leer el material obtenido una y otra vez, con el objeto de reflexionar y sacar conclusiones preliminares.

-Contrastar las entrevistas con los empleados y los directivos (ambos público interno), para finalmente hacer un gran reportaje interpretativo.

V.4. Procedimiento

Para llevar a cabo la entrevista a profundidad se procedió a realizar las siguientes actividades:

-Se solicitó a la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de la Compañía Anónima Editora El Nacional un listado de los empleados de la Compañía Editora El Nacional, con el objeto de hacer la escogencia y cuantificar la unidad de análisis.

-Se envió una comunicación escrita a las personas escogidas para el estudio a ser realizado, y solicitar la colaboración requerida.

-Se realizó reunión con el personal seleccionado, a objeto de notificarle la importancia que tiene el estudio a ser realizado y que son parte de la muestra a ser estudiada, destacando la veracidad de sus respuestas, ya que se mantendrá la privacidad de sus opiniones.

-Se escogió y contactó a tres directivos de la Compañía Anónima Editora El Nacional (Miguel Henrique Otero, Manuel Sucre e Ítalo Atencio) de manera de solicitar las citas correspondientes para las entrevistas a realizar a cada uno.

CAPÍTULO VI:

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:

**LA IDENTIDAD Y LA IMAGEN
DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA
EDITORIA EL NACIONAL
SEGÚN SU PÚBLICO INTERNO**

El siguiente análisis se hará tomando en cuenta tres puntos importantes, que abarcan los objetivos de esta investigación: una es la gestión comunicacional de la Compañía Anónima Editora El Nacional en su dimensión identidad, la segunda es la conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa y la tercera es la apreciación de la imagen actual de la organización que tiene dicho público interno, tanto empleados, como miembros de la junta directiva.

VI.1. Análisis según la gestión comunicacional en su dimensión identidad con respecto a la opinión de los empleados

En este punto se analizarán las respuestas de los empleados (cuya identidad no será revelada, a petición de ellos mismos) con respecto a los valores de la empresa, la misión y la visión, así como los objetivos de imagen de la misma, lo cual será contrastado posteriormente con la opinión de tres miembros de la alta gerencia de la empresa (Miguel Henrique Otero, presidente editorial; Manuel Sucre, presidente ejecutivo, e Ítalo Atencio, director de la Unidad de Negocios El Nacional).

En lo que se refiere a los *valores de la empresa*, la mayor parte de los empleados considera que éstos no son conocidos por los empleados, por lo cual es muy difícil que se pongan en práctica.

Algunos reconocen que al entrar a la empresa se les da una charla en la que se les comunica dichos valores (otros dicen no haberla recibido), pero que, pese a que están contemplados en la página web de la empresa, muchos empleados los desconocen o los olvidan, precisamente porque no hay medios de comunicación internos efectivos para su divulgación.

Otros opinan que, pese a que la mayoría desconoce dichos valores, algunos, como la ética profesional, la innovación y el trabajo en equipo son puestos en práctica en la empresa. Aunque algunos reconocen que hay otros tantos que deben ser reforzados, como es el caso de la orientación al cliente y la comunicación.

“Considero que los valores son poco conocidos por los empleados, pues, bajo mi punto de vista, éstos nos son dados a conocer y los que son practicados es por inclinación de la gerencia o unidad de negocio, mas no por una comunicación efectiva de los mismos”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Tengo la plena certeza de que no se ponen en práctica. Una de las razones para que eso ocurra es que ni siquiera se conocen. Muchas veces el trabajo en equipo, por ejemplo, da resultados, pero eso no ocurre todo el tiempo. Otro de los valores es la supuesta innovación, pero eso se contradice con las condiciones en las que trabajamos. Las computadoras obsoletas son sólo un ejemplo”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

Como se verá, la opinión general de los empleados no es muy favorecedora a la empresa en lo que respecta al conocimiento de estos valores de la Compañía Anónima Editora El Nacional, lo que aseguran no favorece su cumplimiento cabal, pese a que muchos se ponen en práctica, sin saber que forman parte de la compañía.

Si se trata de la misión y la visión organizacional de la Compañía Anónima Editora El Nacional, las respuestas de dichos empleados entrevistados fueron muy similares a las obtenidas sobre los valores, ya

que aseguran que tampoco son conocidas por gran parte de ellos. Tampoco se refuerzan, según la mayoría, ya que consideran que hay una forma efectiva para comunicarlos, salvo su publicación en la página Web de la empresa.

“Es la primera vez que las leo, en los cuatro años que tengo en la empresa”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 27 de enero de 2009).

“La visión y misión de la empresa no están a la vista de los empleados. Desde el punto de vista del esfuerzo de satisfacer a sus clientes, la empresa no ha cumplido las promesas que hizo a sus anunciantes cuando lanzó el prediseño. Se han agudizado los problemas de distribución en todo el país, por ejemplo”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 25 de enero de 2009).

“No son comunicados a los empleados de la Compañía Anónima Editora El Nacional, salvo a través de su página Web, por lo que se dificulta que todos sus miembros los compartan y pongan en práctica”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

Otros son más optimistas y opinan que, aunque no se conocen esa misión y esa visión, ellas son reforzadas con la dinámica y el ritmo de trabajo diario de cada área.

“Siento que la empresa tiene una forma de trabajar muy similar a lo que se presenta en la misión y visión de la empresa. Sin embargo, siento que el trabajo que se desarrolla día a día no está totalmente basado en esta misión y visión, ya que los trabajadores no conocen ninguna de ellas; es decir, la gente trabaja de esta forma

más por intuición que por conocimiento e identificación con ambas premisas”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 22 de enero de 2009).

En conclusión, los empleados de la Compañía Anónima Editora El Nacional no conocen bien la misión y la visión de la empresa, por las fallas de comunicación interna de la que aseguran adolece. Por este motivo, es muy difícil que ambas se puedan reforzar y, por ende, ponerse en práctica. Ello a veces es posible, gracias a la intuición y por el ritmo de trabajo de cada área.

En lo relacionado con los *objetivos de negocio* e imagen de la empresa, ocurre algo muy similar que en los dos casos anteriores, ya que la gran mayoría de los empleados los desconoce, incluyendo el referido a las comunicaciones internas y externas.

“Los objetivos no son claramente transmitidos a los trabajadores, lo cual impide que se trabaje de manera conjunta para alcanzarlos. Los trabajadores desconocen en qué medida su labor diaria contribuye con el logro de los objetivos organizacionales”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

“No los conocía, por lo menos no de esa manera tan estructurada. Sin embargo, siento que no se cumple la alineación de las unidades de negocio con respecto a la imagen de la marca, así como mucho menos la comunicación y efectividad entre los públicos internos y externos. También siento que se debe reforzar y darle mayor apoyo al tema del compromiso social por parte de la organización; este último no quiere decir que no se esté haciendo, sino que se debe darle mayor impulso, tanto de manera interna como externa”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

“No los conocía. No son eficientes las comunicaciones internas ni externas”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

Sin embargo, una empleada, perteneciente al área de comunicaciones corporativas de la empresa, por estar ligada a dicho departamento, asegura que sí conoce dichos objetivos, aunque reconoce que aún falta mucho trabajo por hacer en lo que respecta a las comunicaciones internas y externas de la compañía.

“Sí los conozco y considero que se ponen en práctica, aunque en cuanto a los comunicaciones internas y externas creo que aún queda mucho trabajo por realizar. De la misma manera, considero que el aporte para afianzar esta imagen de marca debería tener un mayor peso en la distribución de objetivos generales de la compañía”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de febrero de 2009).

“No los conozco, pero una vez que los lees te das cuenta de que bajo esos principios se trabaja a diario”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“No los conocía tampoco. Creo que algunos se cumplen y otros no. Considero que la imagen institucional de la empresa está muy consolidada. Como marca, la gente respeta a *El Nacional*. Es por eso que la imagen de ser una empresa con compromiso social y educativo sigue afianzándose. Ahora, considero que las comunicaciones internas no están siendo efectivas”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

Como se puede ver, aunque desconocen dichos objetivos, varios empleados reconocen que algunos sí son puestos en práctica, aunque, reiteran que las comunicaciones, especialmente internas, deben mejorar.

VI.2. Conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa

Con respecto a este punto, hay que destacar que gran parte de los empleados reconoce que la Compañía Anónima Editora El Nacional tiene una identidad propia y se identifican con ella.

“Como esencia, la Compañía Anónima Editora El Nacional, gracias a su fundador, Miguel Otero Silva, tiene una posición bien marcada, que lleva junto a ellas las palabras libertad, transparencia editorial y democracia. Adicionalmente, en cuanto a la parte visual, en mi opinión, ésta se estrecha de muy buena forma con la esencia del periódico, ayudando su color corporativo azul, así como el rejuvenecimiento del periódico con el rediseño, que demuestra que cada día *El Nacional* quiere complacer a todos sus lectores”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de febrero de 2009).

“Creo que ha logrado mantener su identidad vinculada al periodismo como medio para fortalecer la democracia, un rasgo que la distingue de otras organizaciones. Me agrada la identidad visual que tiene”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de febrero de 2009).

“Aún existiendo un desconocimiento declarado de la visión, misión, valores, objetivos, políticas, etcétera, los trabajadores se identifican con la marca; quizás por

tradición, historia, arraigo o cualquier otra causa de origen intelectual o ético. Pero es eso, identificación con el producto *El Nacional*, no con la Compañía Anónima Editora El Nacional”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Sí se autoidentifica y autodiferencia de otros diarios desde el punto de vista visual y de contenido. A diferencia de *El Universal*, por ejemplo, *El Nacional* se caracteriza por hacer un periodismo más cercano al lector, menos frío, formal y distante que el de *El Universal*”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 25 de enero de 2009).

“Es una empresa que, por los años de trayectoria, está consolidada dentro del mercado como para lo que fue concebida, que destaca entre otras, por prestigio y calidad. Ha tenido cambios buenos y algunos no tan bien recibidos, pero al final creo que siempre se posiciona entre los mejores, más por nombre que por cualquier otra cosa”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 12 de febrero de 2009).

Como se ve, los empleados se sienten muy identificados con la marca de *El Nacional*, más que con la propia empresa. La gran mayoría piensa que el periódico se distingue y supera a su competidor más cercano, *El Universal*, del que aseguran ha logrado diferenciarse y crear su propia identidad, como un periódico que promueve la democracia y la libertad. Con respecto a su identidad visual, la gran mayoría se siente identificada con ella y con lo que implica actualmente el rediseño del diario.

No obstante, otros consideran que aún falta camino por recorrer en materia de identidad y que deberían establecerse algunos cambios en ella.

“Aunque son muchos los esfuerzos que se realizan en esta área, creo que falta trabajo, pues para construir la personalidad corporativa es necesario abarcar diferentes aspectos, tales como cultura corporativa, concepto de calidad y servicio, estilo de gestión gerencial, conductas del personal, modelo organizativo, tecnología, entre otros, que no se abarcan por completo en la compañía. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Fortalecer el compromiso con la cultura, un rasgo que siempre ha identificado a la empresa, con la construcción de ciudadanía y su responsabilidad social en el entorno”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Creo que más que cambiar hay que orientarla mejor y darle forma. Actualmente es una mezcla de muchas percepciones que se ven distorsionadas por el entorno financiero, político y social. Adicionalmente, hay una confusión entre el nombre de la empresa y la del periódico, que al ser el mismo o muy parecidos, genera dificultades para construir la identidad”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Creo que debe acercarse a lo que realmente somos como empresa, tomando en cuenta que, en principio, somos un medio de comunicación impreso que incluye una diversidad importante en cuanto a unidades de negocio se refiere”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 15 de febrero de 2009).

“Creo que la identidad está bien clara y definida, a pesar de que ha perdido un poco de credibilidad, sobre todo en los últimos años. La percepción de la empresa está dividida en dos, como el país: la gente que cree en ella y continúa comprando sus productos y las personas que

piensan que ya no vale la pena continuar con una cierta fidelidad. Hay mucha gente que cree que ya el trabajo no se está haciendo como Dios manda”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

Como se ve, estos entrevistados creen que, pese a que la empresa tiene una identidad definida, siempre hay aspectos que se deben mejorar, como, por ejemplo, el concepto de calidad o servicio, el fortalecimiento de su compromiso con la cultura, así como el de su credibilidad, que algunos consideran que la Compañía Anónima Editora El Nacional ha ido perdiendo. Otros creen que el hecho de que el nombre de la empresa y el de su producto principal (el diario *El Nacional*) sean muy parecidos, crea un poco de confusión en su identidad.

VI. 3. Apreciación que tiene el público interno de la empresa sobre su imagen

En este punto, la mayor parte de los entrevistados aseguró que la imagen de la Compañía Anónima Editora El Nacional no es impoluta, sobre todo porque consideran que algunos de sus productos, como es el caso del diario *El Nacional*, están muy parcializados hacia la oposición política del país.

“Creo que actualmente esa imagen está muy marcada por su línea política en oposición al Gobierno. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

“Creo que antes era percibida de una manera mucho más positiva, ahora ya no tanto”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

“Su vinculación con una parcialidad política ha desacreditado a la empresa. Un sector lo ve como un aliado y otro como un enemigo. *El Nacional* debería ver en la imparcialidad un valor que debería defender; pero esto no ocurre”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 25 de enero de 2009).

Para este grupo de empleados, la imagen del diario *El Nacional* ha venido decayendo, luego de que su contenido editorial se ha venido inclinando con la oposición al Gobierno del Presidente Hugo Chávez, cuya parcialidad, consideran, es una manera de perder credibilidad.

No obstante, otros opinan que la empresa tiene muchas características positivas, que aún la mantienen como uno de las más sólidas del país.

“Es una empresa de vanguardia, innovadora, dispuesta a experimentar, a probar. Es flexible y comprometida con su lector, aunque tenemos algunas debilidades en el servicio. Los empleados tienen la intención de resolver; sólo hay que reestructurar y alinear el manejo de la información y resolución de conflictos”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

“Es una imagen confiable, de solidez, responsabilidad con el lector y compromiso con el país”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“La labor de la empresa para posicionarla ante el público ha sido impecable. Pase lo que pase por dentro, la calidad del producto sigue siendo la misma. (Compañía Anónima

Editora El Nacional. Entrevista personal. 12 de febrero de 2009).

“La empresa es percibida como robusta, en donde a mucha gente le encantaría trabajar. Es una empresa editorial muy dedicada, que trabaja arduamente para obtener un excelente producto editorial. Sin embargo, creo que con la situación política y económica del país, esta percepción pudiera verse afectada”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Es una empresa de tradición, consolidada, de trayectoria y apegada a la historia democrática del país”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

Tal como se aprecia en las respuestas de los anteriores entrevistados, la Compañía Anónima Editora El Nacional es vista por gran parte de sus empleados como una empresa con una imagen consolidada, de gran calidad en sus productos y comprometida con el lector. No obstante, reconocen algunas debilidades, que tienen que ver con el servicio y las consecuencias de la situación del país. Pero, aún así, hay un gran sentido de pertenencia a la empresa y la mayoría se siente orgullosa de ella.

Con respecto a la opinión de los empleados sobre la imagen que tiene la empresa ante los diferentes tipos de público externo (anunciantes o clientes, proveedores, lectores y accionistas), hay muchas fallas que deberían ser subsanadas. La mayoría se refirió al producto principal de la empresa, el diario *El Nacional*.

“Ante los anunciantes, *El Nacional* es visto como un diario que, aunque se dirige a una enorme audiencia, en la actualidad tiene graves problemas de distribución”.

Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

“Por los lectores, *El Nacional* es visto como un producto de tradición y editorialmente muy bueno, pero que no está llegando a los puntos de venta; por los proveedores como una empresa con la cual se quiere trabajar, pero que lamentablemente no cumple con los pagos; por los clientes, como un periódico que cada día está innovando para ofrecer un mejor producto, pero que tiene mal servicio al cliente. No conozco la percepción de los accionistas. Estas opiniones las he percibido en las visitas a los puntos de venta que he realizado, así como por las llamadas recibidas”. Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

“Para los clientes y los lectores la imagen se ha deteriorado muchísimo”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 12 de febrero de 2009).

“En cuanto a los lectores, considero que, aunque es percibida como una empresa con historia, confiable y con una posición firme, en los últimos años es vista un poco inestable en su distribución y algo sesgada en su opinión”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de febrero de 2009).

A juzgar por las respuestas anteriores, la empresa tiene fallas en cuanto a la distribución del diario *El Nacional*, lo que, aunado a la parcialidad en su política editorial que muchos critican, la perjudica ante los lectores. También algunos empleados consideran que la empresa siempre busca innovar en sus productos, pero que no tiene muy bien

servicio con sus clientes. En cuanto a los proveedores, pese a que la empresa tiene prestigio, se retrasa con los pagos.

No obstante, hay unos pocos que creen que la Compañía Anónima Editora El Nacional es muy bien vista ante sus diferentes públicos externos.

“Es una empresa reconocida y de prestigio ante varios de sus públicos externos, como es el caso de los medios de comunicación”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 12 de febrero de 2009).

“Es vista como una empresa que apoya el arte, la cultura y los nuevos talentos, la democracia y la libertad de expresión, que recibe a la gente con los brazos abiertos y está dispuesta a compartir (como es el caso de los aniversarios) una marca venezolana de tradición”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

“Es una imagen confiable, de solidez, responsabilidad para con el lector y compromiso con el país”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

“*El Nacional* es un nombre consolidado y como tal es percibido por el público externo. Para unos es negocio, para otros es tradición”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Es la imagen de una empresa familiar, sólida de contenidos, comprometida con la democracia y enfrentada con el Gobierno”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

Está visto que muchos empleados la Compañía Anónima Editora El Nacional la ven como una empresa sólida, consolidada, familiar, que defiende la democracia y la libertad de expresión, pero que es conocida por su oposición al actual Gobierno.

Sobre lo que se puede mejorar para cambiar esta imagen que tiene la empresa ante sus públicos externos (especialmente con los lectores y clientes), hay muchos que opinan que el diario *El Nacional* debería ser más imparcial y eliminar su oposición al Gobierno del Presidente Hugo Chávez, mientras que otros creen que hay que mejorar la atención al cliente y los problemas de los que actualmente consideran que adolece; así como darle mayor fuerza a fuentes como la cultura y afianzar el liderazgo como medio de comunicación social.

“La imagen se construye con los hechos. No creo que se pueda generar una campaña de mejora de imagen. El periódico (el producto estrella) debería dejar de dedicarse a atacar permanentemente al Gobierno”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Debería cambiar su visión sesgada y fortalecer la imagen de la empresa para los lectores como moderna y completa”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

“Debe tener mayor atención al cliente y seguimiento de cambio, centralizando este departamento en uno realmente eficiente. Dar respuestas claras y concisas a la hora de recibir llamadas y requerimientos del público externo y mejorar la comunicación”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Trabajar para subsanar los problemas de distribución y lograr una mayor presencia del periódico en todos los quioscos y puntos de venta del periódico en el país”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

“Pienso que hay que trabajar ciertos contenidos en el periódico, darle fuerza a la cultura, que atrae a un público selecto”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

“Considero que hay que alinear algunas formas de responder al público externo (accionistas, proveedores, distribuidores y lectores)”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

Por último, en lo que respecta al mejoramiento que ha traído a la imagen de la Compañía Anónima Editora El Nacional la mudanza de El Silencio al edificio de Los Cortijos de Lourdes, todos opinan que ha sido un paso fundamental para que la empresa se consolide como moderna y vanguardista, más cercana y familiar para sus públicos externos (que se dan cita en dicha sede para diversas actividades, como la preventa, el aniversario y hasta eventos corporativos, culturales y de entretenimiento), así como motivadora para los empleados.

“Ahora se percibe como una empresa renovada e innovadora, pues creo que la mudanza se siente como un refrescamiento que genera fortaleza a la empresa”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

“Creo que esta sede es más accesible para los clientes, anunciantes y buena parte del target que adquiere los

productos de la empresa”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“El entorno ha mejorado el ánimo de la gente. La comodidad del estacionamiento es calidad de trabajo; las reuniones con los públicos externos son más agradables”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

“La mudanza le ha permitido a la empresa abrir sus puertas al público en general (para entrevistas, agasajos, eventos corporativos, culturales, de entretenimiento etcétera)”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

“La mudanza es vista por los lectores y anunciantes como un paso adelante hacia la adaptación de los nuevos tiempos”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 15 de febrero de 2009).

“Con la mudanza la gente percibió que la empresa estaba sólida, bien económicamente, y eso mejoró la imagen”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

Finalmente, el rediseño y los nuevos productos que ha lanzado la Compañía Anónima Editora El Nacional, son vistos por algunos como beneficiosos para la imagen de la empresa, mientras que para otros no ha sido un elemento muy positivo para mejorar este aspecto, sino más bien contradictorio.

“En mi opinión, el rediseño no ha logrado sus objetivos. El lanzamiento de nuevos productos ha desvirtuado el espíritu del periódico, que ahora es percibido como el diario más comercial del país”. (Compañía Anónima

Editora El Nacional. Entrevista personal. 15 de enero de 2009).

“Con el rediseño lamentablemente disminuyó la cantidad de información de algunas secciones y eso propició que algunos lectores emigraran hacia otros diarios. Los productos, por el contrario, sí podrían haber incentivado a los lectores tradicionales, pero dudo que haya atraído a un nuevo público”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

“Creo que aún faltan esfuerzos por afianzar en ese nuevo rediseño, así como los nuevos productos, sobre todo generar el tono comercial que es necesario para crecer en el mercado”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

“El rediseño y los nuevos productos de la Compañía Anónima Editora El Nacional sí han mejorado su imagen, pero aún falta por cumplir y satisfacer las necesidades del lector. Se avecinan cambios para los medios impresos muy profundos, lo que implica una constante evaluación de los productos y su impacto en las audiencias”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

Por las respuestas transcritas arriba, algunos empleados consideran que el rediseño no ha sido muy beneficioso para la empresa en cuanto a su imagen con los públicos externos, ya que, por ejemplo, la reducción de algunos cuerpos del formato estándar al tabloide, dio lugar a que muchos lectores dejaran de comprar el diario, al menos mientras no volvieron al formato estándar en los cuerpos Deportes y Escenas.

Con respecto a los nuevos productos, algunos empleados creen que, aunque los lectores tradicionales fueron incentivados, no se lograron

captar nuevas audiencias. Otros consideran que ahora la Compañía Anónima Editora El Nacional es vista como muy comercial, mientras que otros opinan que hay que saber comercializar mejor dichos nuevos productos, mejorándolos a medida que cambian los medios impresos, de manera de satisfacer al lector y a su vez a los anunciantes.

“Siento que esto ha ayudado muchísimo a mejorar la percepción sobre los productos de El Nacional, sobre todo con los anunciantes. Esto demuestra que el periódico no se queda siempre en lo mismo, sino que cada día está innovando y pensando en cómo satisfacer a nuestros públicos internos y externos. Sin embargo, se debe hacer un mayor esfuerzo con los nuevos productos y dársele la misma importancia que se le da al diario *El Nacional*. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Considero que la diversificación ha permitido captar nuevos públicos y las reconsideraciones que se hicieron tras el proceso de rediseño permitieron rescatar al lector tradicional, que se sintió desatendido, cuando se hicieron los cambios de formato y rediseño de las páginas. Hacer cambios es importante para obtener nuevos resultados y reconsiderar esos cambios cuando se obtienen los resultados deseados también es importante”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

“Sí, productos nuevos como el diario *Primera Hora* y la revista *Eme* han sido muy positivos para la empresa”. (Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 2 de febrero de 2009).

Para otro grupo de empleados el rediseño logró su cometido y recuperó a sus lectores tradicionales, una vez que volvió a su formato estándar. Mientras que los nuevos productos son vistos por este grupo de empleados como un buen punto a favor de la imagen de la empresa, que de esta forma cumple con satisfacer a sus públicos externos, así como con el valor de la innovación, que está contemplado en su página Web. No obstante, consideran que aún quedan aspectos por mejorar, como lo es darle la misma importancia a dichos productos -como el diario *Primera Hora* y las revistas *Eme*, *Todo en domingo* y *Los clavos*, así como algunos coleccionables- que la que se le otorga al producto principal de esta empresa, el diario *El Nacional*.

VI. 4. Análisis según la gestión comunicacional en su dimensión identidad con respecto a la opinión de los directivos de la empresa

En este punto, se analizará todo lo relacionado con la percepción de tres representantes de la junta directiva de la Compañía Anónima Editora El Nacional (Miguel Henrique Otero, presidente editorial; Manuel Sucre, presidente ejecutivo; e Ítalo Atencio, director de la Unidad de Negocios El Nacional), con respecto a los valores, la misión y la visión, así como de los objetivos de imagen de la empresa, para luego contrastarlas con las opiniones de los empleados, expuesta anteriormente.

En lo que se refiere a los valores de la empresa, estos tres gerentes consideran que algunos son practicados, como es el caso del trabajo en equipo, la ética profesional y la innovación.

“Una cosa es que los compartan y otra cosa que Realmente lo practiquen. Hay algunos que practican más que otros. La ética profesional, la innovación, la comunicación, el trabajo en equipo lo practican. Eso de orientación hacia el cliente no estoy seguro que lo practiquen tanto”. (Miguel Henrique Otero, presidente editorial de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“La ética profesional es un punto fundamental, porque está ligado a nuestra razón de ser. Es algo a lo cual estamos atados en líneas generales. Somos un negocio de credibilidad, que es lo que nos trae audiencias, anunciantes y recursos. Cometemos errores, pero no son fallas a la ética. Orientados a la innovación hemos sido líderes en muchas cosas desde nuestra fundación, y el mantener esa orientación a la innovación vigente es lo que nos mantiene dando la pauta como medio y como empresa. No sé si todos están convencidos de que es un valor importante. Tenemos más espacio para orientarnos más hacia los clientes, porque hay áreas que están más orientadas al cliente que otras. El trabajo en equipo es vital, porque no hay ningún salvador que pueda hacer todo solo, pero el tema de estar organizados por unidades de negocio genera una alta competitividad, lo que dificulta el trabajo en equipo. Es una lucha constante, que tiene mucho espacio de mejora”. (Manuel Sucre, presidente ejecutivo de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 30 de enero de 2009).

“Los trabajadores de El Nacional conocen los valores de la organización de manera informal, de forma no escrita, pero los conocen. Por ejemplo, la innovación y orientación al cliente son valores de la organización y eso lo sabe todo el que trabaja en El Nacional. Los valores núcleo son conocidos y aplicados”. (Ítalo Atencio, gerente

de la Unidad de Negocios El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

Según lo expuesto anteriormente, para estos miembros de la junta directiva y el gerente de la Unidad de Negocios El Nacional, los valores más practicados en la empresa son la ética profesional, el trabajo en equipo, la comunicación y la innovación. No obstante, consideran que se debe trabajar un poco más en la orientación al cliente e incluso en el trabajo en equipo, que suele verse afectado a veces por la competitividad que hay entre las unidades de negocio.

Esto coincide con la opinión de los empleados, muchos de los cuales reconocen que la ética profesional, el trabajo en equipo y la innovación son los valores más practicados en la empresa, pese a que la mayoría desconoce que esos son los valores de la Compañía Anónima Editora El Nacional. No obstante, a diferencia de lo que opina Otero, los trabajadores consideran que la comunicación, sobre todo interna, es uno de los valores en los que hay que trabajar más.

En lo referido a la misión y la visión de la empresa, aunque Otero, Sucre y Atencio reconocen que pese a que muchos trabajadores no conocen esta misión y visión de la empresa, los principios contenidos en ella se ponen en práctica y, por lo tanto, sí se refuerzan en la compañía. No obstante, Atencio reconoce que debe buscarse la manera de comunicarlos de una manera efectiva y práctica.

“Yo no sé si la gente tiene claras la misión y la visión para que se conviertan en un leit motiv permanente. Pero sí se refuerzan. Lo que no estoy muy seguro es de si las tienen interiorizadas todos. La misión y la visión es realmente en lo que la alta gerencia está enmarcada. Esa misión y esa

visión es algo que está incorporado en la toma de decisiones”. (Miguel Henrique Otero, presidente editorial de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Sí se refuerzan. Sin tenerlos compartidos y perfectamente acordados, los elementos que aparecen en la misión y visión son con los que trabajamos todos los días. Una organización competitiva y rentable, orientada al mercado, que está muy centrada en la excelencia y calidad de nuestros productores y servicios. Sin tenerlos como frase que está en las paredes, nosotros trabajamos para eso. Pero hay elementos que nos pueden llevar a una misión más retadora”. (Manuel Sucre, presidente ejecutivo de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 30 de enero de 2009).

“Si le preguntas a diez trabajadores de la empresa, no conocen esa misión, ni esa visión. A veces en El Nacional asumimos que la gente sabe las cosas. Hay una oportunidad de comunicar mejor cuál es la misión y la visión. Alguna gente piensa que es anticuado que uno lo coloque en las paredes. Creo que si la misión y visión están redactadas en forma sencilla, excitante, emocionante, apasionante, los trabajadores se entusiasman a trabajar con eso. Hay oportunidades de mejorar”. (Ítalo Atencio, gerente de la Unidad de Negocios El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

La opinión de los empleados con respecto a este punto difiere con la de Otero, Sucre y Atencio, en el sentido de que no consideran que esa misión y visión se refuercen en la empresa, por el mismo desconocimiento que tienen de ellas, debido a la fallas para comunicarlas. No obstante, coinciden en el hecho de que, pese a que no

están escritas en las paredes, se ponen en práctica en cierto modo, gracias a la intuición y la dinámica de trabajo dentro de la compañía.

Sobre los objetivos de imagen y de negocio de la empresa, sobre todo el referido a las comunicaciones internas y externas, tanto Sucre como Atencio consideran que se debe mejorar mucho en lo que a comunicaciones internas se refiere. Para Sucre las comunicaciones externas están bien, gracias a elementos como los nuevos productos y el rediseño, aunque Atencio cree que hay que unificar lo que se comunica y seleccionar a un vocero calificado.

En cambio, Otero opina que el objetivo de negocio e imagen que más se pone en práctica es el referido al compromiso social y educativo. El presidente editorial de la empresa reconoce que hay que trabajar mucho para que todos se pongan en práctica, pero reconoce que la presión y los problemas financieros no permiten muchas veces que se vele por el cabal cumplimiento de estos objetivos.

“Tratan de ponerlos en práctica, pero falta mucho. La imagen de compromiso social y educativo es lo que más comparte la gente, la cuestión de esa pertenecía emocional con el periódico, como medio de comunicación. Estamos bajo un clima de inestabilidad y bajo una presión operativa muy fuerte. Entonces, no te da la mente para estar pendiente de que este tipo de cosas estratégicas permeen lo suficientemente”. (Miguel Henrique Otero, presidente editorial de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Nosotros a nivel externo hemos mejorado sustancialmente la manera en que nos comunicamos. Los productos que hemos lanzado y los rediseños han sido de altísimo impacto. Es la mejor manera de decirle que

estamos pendientes de ellos. Con respecto a la comunicación interna, en casa de herrero, asador de palo. Tenemos mucho más por avanzar; hemos trabajado en eso. Hemos unido las funciones de comunicaciones y mercadeo corporativo en la unidad corporativa de mercadeo y comunicaciones. Eso ha sido un avance, porque eso permite ver con más claridad la comunicación interna con la externa. Hay cosas buenas, pero creo que hay un espacio importante de mejora. (Manuel Sucre, presidente ejecutivo de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 30 de enero de 2009).

“Hay un conocimiento informal de los objetivos de comunicación de El Nacional. Eso se va a repetir en todo. Con respecto a las comunicaciones externas, no todos pueden ser voceros y hay que unificar bien lo que se va a decir. Todavía cuesta un poquito. En cuanto a la comunicación interna, aún funciona el radio pasillo o la comunicación informal, por encima de la comunicación formal. Ahí hay que mejorar”. (Ítalo Atencio, gerente de la Unidad de Negocios El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

Al comparar la opinión de los empleados y de estos tres directivos acerca de este punto, se llega nuevamente a la conclusión de que ambas partes coinciden en que hay mucho que trabajar para mejorar las comunicaciones internas de la empresa. Asimismo, algunos están de acuerdo con Otero en que el compromiso educativo y social de la empresa es uno de los objetivos de negocio e imagen que más se ponen en práctica en la Compañía Anónima Editora El Nacional, pero que, sin embargo, se debe trabajar arduamente en que se cumplan a cabalidad dichos objetivos.

VI. 5. Conceptualización que tienen los empleados sobre la identidad de la Compañía Anónima Editora El Nacional, según sus directivos

En este punto, Otero y Sucre consideran que los empleados de la empresa se identifican con sus diferentes productos, dado a su prestigio. En este sentido, Otero cree que hay más identidad en las áreas de la empresa que se encargan de los contenidos que se publican, que en las administrativas. Para Atencio, los trabajadores se identifican con la empresa como medio de comunicación crítico y aguerrido y por ser una compañía donde no hay un ambiente rígido a nivel de jerarquía. Sin embargo, según Sucre, los sindicatos hacen que los empleados desconfíen de la empresa y que dejen de identificarse con ella.

“Hay un concepto de identidad en lo que tiene que ver con la elaboración del producto. No sé si ese concepto de identidad lo tienen también las otras áreas en la empresa, porque son áreas administrativas. Creo que hay más identidad en los sectores que hacen contenido que en el resto de la gente”. (Miguel Henrique Otero, presidente editorial de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Yo creo que los trabajadores de la empresa se identifican mucho más con los productos de la empresa que con la empresa. Los productos son muy prestigiosos a nivel nacional y, por supuesto, eso facilita las cosas. Pero hay situaciones que distancian al trabajador de la empresa, como lo son los sindicatos. Pensar en sindicato suena a una relación de menor confianza de la que debería haber entre trabajadores, gerentes y patronos. Los trabajadores piensan que por ese lado tienen más beneficios. Cuando es un arma de doble filo; se convierte en un problema. La empresa tiene más cuidado con estos trabajadores sindicalizados. Cualquier cosa que se establezca queda

como un patrón para el futuro. Esto se filtra en los otros trabajadores y hace que haya problemas con la identificación del trabajador con la empresa”. (Manuel Sucre, presidente ejecutivo de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 30 de enero de 2009).

“Lo ven como una empresa venezolana, un medio de comunicación aguerrido, valiente, crítico, donde se trabaja mucho, donde hay oportunidades y donde el ambiente es poco jerárquico. En El Nacional es fácil, normal, que un trabajador hable con el presidente ejecutivo o el presidente editor. En otras empresas esas figuras son como un dios”. (Ítalo Atencio, gerente de la Unidad de Negocios El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

Hay que acotar que, tal como afirman estos directivos, muchos empleados consideran que la empresa tiene su propia personalidad bien marcada y unos productos prestigiosos con los cuales se identifican, como es el caso del diario *El Nacional*, que gusta a nivel visual y muchos consideran lucha por la democracia y la libertad, y se logra destacar ante su competidor más cercano, *El Universal*.

En lo que no coinciden directivos y empleados es en que éstos opinan que esa identidad de la Compañía Anónima El Nacional sí se debe cambiar para mejor; por ejemplo, en lo referido al fortalecimiento de su compromiso con la cultura, así como el de su credibilidad, que según sus empleados se ha visto muy afectada por su parcialidad política a favor de la oposición al Gobierno venezolano.

“La empresa tiene una identidad muy clara, tiene que seguir con el mismo concepto que tiene ahorita, con esos

valores: innovación, orientación al cliente, ética y responsabilidad social. Esa identidad se asocia con esos valores. Hay un buen nivel, aunque siempre se puede hacer más”. (Manuel Sucre, presidente ejecutivo de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 30 de enero de 2009).

VI. 6. Opinión de los directivos sobre la imagen que tienen de la empresa los trabajadores de la Compañía Anónima Editora El Nacional

En este aspecto, los directivos de la empresa reconocen que ha habido momentos o épocas en que la empresa no ha tenido la mejor imagen, sobre todo cuando -asegura Otero- hay problemas financieros o el Gobierno arremete contra su contenido editorial. No obstante, en general consideran que sus empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta compañía, por su solidez y prestigio.

“Yo creo que ha habido épocas en que hemos tenido muy mala imagen interna y épocas en que hemos tenido mejor imagen. Pero con la restricción financiera que tenemos en este momento, por las situaciones externas y las acciones gubernamentales, quizás la imagen no tenga la misma fuerza que tenía hace año y medio, porque la imagen varía en una empresa como ésta. Estamos sometidos a muchos elementos externos que hacen variar la imagen de la empresa”. (Miguel Henrique Otero, presidente editorial de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Creo que los trabajadores tienen una buena imagen de la empresa hacia afuera, una excelente posición de las marcas de la empresa. La duda es hacia adentro. Cualquier persona, en alto grado, cuando está afuera en alguna

actividad, se siente orgullosa de trabajar en El Nacional. Eso es un claro reflejo de su satisfacción por la imagen”. (Manuel Sucre, presidente ejecutivo de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 30 de enero de 2009).

“El empleado de El Nacional piensa que su imagen es la de una empresa sólida. Todavía nos afecta que la gente piensa que *El Nacional* es sólo un periódico, cuando es una corporación”. (Ítalo Atencio, gerente de la Unidad de Negocios El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

Esto contrasta en gran parte con la imagen que dicen tener algunos empleados de la empresa, quienes opinan que la imparcialidad de los contenidos editoriales de su principal producto, el diario *El Nacional*, hacen que la imagen de la empresa haya decaído considerablemente ante sus lectores y anunciantes, a lo que también contribuyen sus problemas con la distribución de los productos de la empresa.

Sin embargo, otros coinciden con Otero, en el sentido de que los cambios del entorno que afectan a la empresa -como es el caso de los problemas financieros que, por ejemplo, retrasan los pagos a proveedores- pueden afectar la buena imagen de la compañía.

Acerca de la imagen que los directivos de la Compañía Anónima Editora El Nacional creen que tienen sus públicos externos sobre ella, todo va a depender del tipo de público externo. Por ejemplo, con los lectores, anunciantes y accionistas, estos gerentes creen que la imagen es buena en líneas generales, lo que, según su opinión, hace que prefieran a *El Nacional* por encima de su competidor más cercano, *El Universal*,

aunque con los proveedores podría haber desmejorado con el retraso en los pagos, que es consecuencia de la crisis financiera del país.

“Con los anunciantes corporativos estamos bien, porque prefieren a *El Nacional* que a *El Universal*. Eso es un indicador objetivo. Con los accionistas tenemos buena imagen. Están todos representados en la junta. Más bien lo que hacen es generar buenas impresiones. Con los proveedores, depende de la situación. Ahora estamos más constreñidos, tenemos mala fama, porque pagamos más tarde; es algo súper natural que ocurra, porque depende de los días de pago. Por eso, ahorita no debemos tener la misma imagen de antes. Con los lectores hay una conexión importante por los *focus group* que hemos hecho. Deberíamos estar bien. Hay que luchar siempre por tener unas finanzas súper sólidas; estar pendiente de los cambios externos, los cambios en las líneas. Hay que estar midiendo la lectoría de la gente, para poder cambiar la imagen”. (Miguel Henrique Otero, presidente editorial de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“Los accionistas (41 en total) están contentos. En líneas generales, se siente un orgullo, una satisfacción. Es muy buena esa imagen de la compañía ante esos accionistas. Con los proveedores en general hay satisfacción. Sin embargo, hay problemas operativos, que pueden tener que ver con dificultades en la entrega de cualquier material como proveedor o que tienen que ver con dificultad financiera. Son situaciones normales de negocio. También algunos lectores pueden sentir incomodidades cuando se publican noticias que a algún sector no le gusta. Eso no se puede cambiar, porque tiene que ver con nuestra independencia editorial. O si sale algún artículo sobre el colesterol y no le gusta a algún anunciante de aceite, por ejemplo. O si alguien opina en algún artículo sobre cierta religión y los practicantes de la misma se sienten incómodos. Pero el periódico es el sitio de la variedad, de

la presentación de toda una gama de noticias”. (Manuel Sucre, presidente ejecutivo de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 30 de enero de 2009).

“Los clientes ven a la empresa flexible, con múltiples posibilidades de pautar y la disposición de apoyar y estar orientado a servir al cliente. Los accionistas la visualizan como una empresa en crecimiento, pero todavía con oportunidad para mejorar y crecer. Los proveedores también ven a la empresa como un cliente flexible, pero exigente, y que está en crecimiento. Para los lectores, *El Nacional* es un periódico crítico, que defiende la libertad de expresión y la democracia, cercano, atrevido, que le gusta sorprender al lector con cada uno de los distintos productos. Pero a veces los anunciantes perciben mal la flexibilidad de la empresa, a la hora de recibir las pautas publicitarias. Es importante que sepan que somos flexibles, orientados al cliente, pero que respetamos la norma”. (Ítalo Atencio, gerente de la Unidad de Negocios El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

En contraste con lo que opinan estos directivos, los empleados piensan que la imagen ante los lectores se ha deteriorado con los problemas de distribución, especialmente del diario *El Nacional*, el que, aseguran, también refleja una parcialidad en su política editorial hacia los grupos opositores del Gobierno nacional, todo lo cual ha venido perjudicando su imagen ante este tipo de público externo.

También, en contradicción con lo que dice Atencio de que la empresa es muy flexible con sus clientes o anunciantes, algunos empleados consideran que hay fallas en el servicio a éstos. En lo que sí coinciden es

en el hecho de que la imagen ante los proveedores no es muy buena actualmente, por el retraso en los pagos.

Si de cambiar esta imagen de la empresa para mejor se trata, tal como lo expresan en la entrevista, estos directivos consideran que, por ejemplo, para tratar de mejorar esa percepción ante los proveedores, hay que luchar por tener unas finanzas más sólidas y optimizar las operaciones. También opinan que, a nivel de calidad del producto, se debe estar al tanto de los cambios externos, para innovar y satisfacer al lector en sus requerimientos.

Estos gerentes no creen que haya que optimizar dicha imagen, salvo en lo expuesto anteriormente, lo que contrasta en buena parte con la opinión de los empleados, que consideran que hay mucho más qué hacer para mejorar dicha imagen. Es así como opinan que la línea editorial del diario *El Nacional* debe ser más imparcial y no inclinarse tanto hacia la oposición política del país, mientras que otros consideran que hay que mejorar considerablemente la atención al cliente, aspecto que los directivos creen que es óptimo en la empresa.

Por último, en lo que se refiere a los beneficios que ha traído a la imagen de la empresa el cambio de sede de El Silencio a la urbanización del este de Caracas Los Cortijos de Lourdes, así como el rediseño del diario y la creación de nuevos productos, hay mucha más coincidencia entre la opinión de los miembros de la junta directiva y los empleados, pues ambas partes consideran que estos dos aspectos han contribuido a darle una mejor imagen a la Compañía Anónima Editora El Nacional.

No obstante, ambas partes reconocen que el más reciente rediseño (año 2006), en su primera etapa, más bien perjudicó a la empresa ante sus lectores y anunciantes, por la reducción de los cuerpos Deportes y Escenas al formato tabloide. Pero, al ser corregido este aspecto, consideran que esta imagen mejoró y la Compañía Anónima Editora El Nacional recuperó los lectores y clientes que pudo haber perdido momentáneamente.

En contraste con la opinión de estos directivos, algunos empleados opinan que los nuevos productos no trajeron nuevas audiencias a la empresa, pero que sí han satisfecho las demandas y requerimientos de sus lectores tradicionales, lo cual, indudablemente, redundó en un mejoramiento de la imagen que tienen los lectores de la empresa, que la siguen viendo como sólida e innovadora.

“Aquí en Los Cortijos de Lourdes se da una impresión de una empresa mucho más moderna; es un sitio donde a la gente le provoca no sólo venir, sino también trabajar; hay amplitud y comodidad en espacio. Es algo hecho para periódico. Si hay algo que ha contribuido a mejorar la imagen de esta empresa ha sido la mudanza para Los Cortijos. Con respecto al rediseño, al principio no fue bueno para la empresa, porque hicimos cosas demasiado agresivas que nos deterioraron la imagen, por el cambio de formato estándar a tabloide de algunos cuerpos y las fallas mecánicas de las máquinas nuevas. Pero yo creo que eso se ha estabilizado. Hemos logrado reconstruir la imagen que teníamos antes e, incluso, hemos mejorado esa imagen. Tenemos un periódico mucho más moderno, mucho más ágil, mucho más organizado que el que teníamos anteriormente”. (Miguel Henrique Otero, presidente editorial de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 20 de enero de 2009).

“La mudanza es un gran evento. Los empleados no se quieren ir; la gente está fascinada. Logramos convocar en nuestra sede muchas actividades. Ha sido un beneficio económico. Hemos ahorrado, porque no hemos tenido que alquilar otros lugares para hacer nuestros eventos. Hay estacionamiento gratuito para todos, comedor, baños limpios, muebles nuevos. Esa alegría se transmite al público. Como localidad es mucho más accesible. Sobre el rediseño, la compañía entró en un nuevo ciclo, en una refundación de la empresa. En cualquier cambio que involucra muchas cosas, hay algunas con las que la gente se puede sentir incómodo. La innovación en cuerpos tabloides (Deportes y Escenas) no le gustó a los lectores ni a los anunciantes y en seis meses se cambió. La compañía no fue terca. Se adaptó. En el mundo toma algún tiempo para que la gente se acostumbre o para que se sienta atraída por el rediseño de un periódico. Eso se puede sentir después de dos años. Y nosotros vamos a cumplir dos años del último rediseño. Sobre los nuevos productos, hay que poner el ejemplo del diario *Primera Hora*, que le gusta a la gente así. Es como un internet impreso. Nuestras revistas son espectaculares. *Los clavos* ha crecido en circulación. Los productos de compra opcional la gente los busca de modo increíble. En Latinoamérica no hay ninguno como nosotros. (Manuel Sucre, presidente ejecutivo de la Compañía Anónima Editora El Nacional. Entrevista personal. 30 de enero de 2009).

“Sin duda, el que llega a estas instalaciones inmediatamente piensa: ‘Guao, mira lo que ha crecido El Nacional’. Los nuevos productos, el rediseño de las revistas, del diario *El Nacional* y de la página Web mejoraron la percepción que se tiene sobre los productos internos de El Nacional. El rediseño del periódico fue atrevido, radical y por eso ha venido recibiendo ajustes. Teníamos una mezcla de dos cuerpos: tabloide y estándar.

El mensaje que transmitimos fue confuso. O eres estándar o eres tabloide. Sin embargo, todos los estudios de investigación decían que la gente iba a amar esa estructura. Pero hay que entender que el lector del periódico es de costumbres arraigadas. En este momento, el rediseño está en pleno crecimiento. (Ítalo Atencio, gerente de la Unidad de Negocios El Nacional. Entrevista personal. 28 de enero de 2009).

Aunque para estos directivos, la Compañía Anónima Editora El Nacional ha visto mejorada ampliamente su imagen con el actual estado del rediseño y la creación y refrescamiento de nuevos productos y coleccionables, un grupo de empleados opina que aún hace falta una mejor comercialización de dichos nuevos productos y dársele la misma importancia que se le da al producto principal de la empresa, el diario *El Nacional*; mientras que otros creen que ahora la empresa es vista como la más comercial del país, por el lanzamiento de tantos productos nuevos, aunque es una escasa minoría.

En conclusión, pese a las pocas críticas de algunos empleados sobre el rediseño y los nuevos productos, éstos sí han logrado dar una mejor imagen a la empresa; mientras que el cambio de sede, en la unísona opinión de empleados y directivos, ha contribuido enormemente a que la Compañía Anónima Editora El Nacional sea vista como una empresa en crecimiento, donde a los públicos internos y externos les provoca permanecer, y la que además ha permitido reducir gastos a la empresa, ya que eventos, como la fiesta aniversaria, la preventa, los bautizos de libros, entre otras actividades, pueden ser perfectamente realizadas en

esta nueva sede de la urbanización Los Cortijos de Lourdes, por su modernidad, elegancia y amplitud.

CAPÍTULO VII:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Respondiendo a los objetivos planteados en esta investigación, en este capítulo se procederá a concluir cómo es, según empleados y directivos de esta empresa, la gestión comunicacional de la Compañía Anónima Editora El Nacional en su dimensión identidad. En segundo lugar, se concluirá cuál es la conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa y, en tercer lugar, cuál es la apreciación de la imagen actual de la organización que tiene dicho público interno, tanto empleados, como miembros de la junta directiva; todo ello, para finalmente hacer una serie de recomendaciones a la empresa.

Con respecto al primer punto, cabe destacar que, en lo referido a los valores de la empresa, la mayor parte de los empleados considera que éstos no son conocidos por ellos, por lo cual creen que es muy difícil que se pongan en práctica, lo cual atribuyen a fallas en la comunicación interna. No obstante, otros opinan que varios de esos valores, como la ética profesional, la innovación y el trabajo en equipo, son puestos en práctica, gracias a la misma dinámica de trabajo de la empresa y a la intuición de sus empleados. Los valores que, según estos empleados, deben reforzarse, son la orientación al cliente y la comunicación.

Para Miguel Henrique Otero, presidente editorial de la Compañía Anónima Editora El Nacional; Manuel Sucre, presidente ejecutivo; e Ítalo Atencio, director de la Unidad de Negocios El Nacional, los valores más practicados en la empresa son la ética profesional, el trabajo en equipo, la comunicación y la innovación. Aunque, coincidiendo con algunos empleados, estos gerentes consideran que hay que trabajar en la

orientación al cliente y en el trabajo en equipo, que a veces falla, dado la competitividad que hay entre las unidades de negocio.

Sobre la misión y la visión organizacional de la Compañía Anónima Editora El Nacional, los empleados entrevistados afirmaron que tampoco son conocidas por la gran mayoría de ellos. Tampoco creen que se refuerzan, pues no se comunican efectivamente, con lo que se vuelve a caer en el tema de las fallas en la comunicación interna de esta empresa. No obstante, se practican, al igual que los valores, porque están relacionadas con el ritmo y la dinámica de trabajo diarias.

Otero, Sucre y Atencio reconocen que muchos trabajadores no conocen esta misión y visión de la empresa, pero que los principios contenidos en ellas se ponen en práctica y, por lo tanto, sí se refuerzan en la compañía. Y, al igual que los empleados, creen que ambas deben comunicarse de una manera efectiva y práctica.

Los objetivos de negocio e imagen de la empresa son igualmente desconocidos por los empleados, incluyendo el referido a las comunicaciones internas y externas, aspecto que, nuevamente, sale a relucir como un falla dentro de la empresa, sobre todo las comunicaciones internas.

No obstante, para empleados y directivos, hay algunos objetivos que sí son puestos en práctica, como es el caso del compromiso social y educativo, aunque reiteran que las comunicaciones, especialmente internas, deben mejorar.

Sobre la identidad de la empresa, se concluye que los empleados en su mayoría se sienten muy identificados con la marca de *El Nacional*,

más que con la propia empresa, ya que muchos confunden al diario con la compañía y no distinguen que se trata de una empresa con una variada gama de productos y servicios.

La gran mayoría piensa que el periódico sobresale y supera a *El Universal* (competidor más cercano), que tiene identidad propia y que defiende la democracia y la libertad, aspecto en el que coinciden con los directivos. Pero otro grupo cree que aún hay mucho que mejorar sobre esa identidad de la Compañía Anónima Editora El Nacional y que deberían establecerse algunos cambios en ella, a lo cual podría contribuir no hacer oposición al Gobierno nacional de manera tan marcada en sus contenidos editoriales.

Por otro lado, la mayoría de los empleados reconoce que la Compañía Anónima Editora El Nacional es una empresa con una imagen consolidada, de gran prestigio y calidad en sus productos y comprometida con el lector, pero que debe trabajar en su atención al cliente, de manera de mejorar también esa imagen ante los anunciantes.

Sin embargo, algunos directivos, como Miguel Henrique Otero, opinan que el ataque del Gobierno a la empresa ha perjudicado su imagen ante varios de sus públicos externos, como sus lectores y sus clientes; al igual que los problemas económicos, por lo que el presidente editorial de esta compañía cree que hay que lograr tener finanzas más sólidas.

Los empleados, pero no todos los directivos, creen que la empresa ha visto afectada su imagen por los problemas de distribución de sus productos, especialmente el diario *El Nacional* y algunos de sus suplementos y coleccionables. Sin embargo, hay unos pocos que creen

que la Compañía Anónima Editora El Nacional es muy bien vista ante sus diferentes públicos externos.

Finalmente, para empleados y directivos, el cambio de sede de El Silencio a la urbanización Los Cortijos de Lourdes, algunos aspectos del rediseño y los nuevos productos han contribuido en gran parte a la buena imagen de la empresa, tanto ante el público externo, como ante el interno, a los que, según asegura el presidente ejecutivo de la compañía, les gusta permanecer en la nueva sede, gracias a su modernidad, comodidad y amplitud.

No obstante, tanto empleados como directivos, consideran que en un principio el rediseño puesto en práctica en el año 2006 en el diario *El Nacional* no fue muy acertado, por la tabloidización de los cuerpos Deportes y Escenas, lo cual, según un grupo de empleados, hizo que se perdiera parte de la lectoría y, por ende, algunos anunciantes; lo cual fue solucionado algunas semanas después, tomando en cuenta estudios de mercado y *focus group*, que indicaban que debían volver de nuevo a elaborar todos los cuerpos en formato estándar.

Aunque un grupo pequeño de empleados cree que no se han sabido comercializar ni distribuir efectivamente los nuevos productos, como es el caso del diario *Primera Hora*, la revista *Los clavos* y algunos coleccionables, la mayoría opina que la creación de los mismos ha mejorado la imagen del lector hacia la compañía, aunque no precisamente haya implicado un aumento de sus suscripciones y lectoría en general.

De acuerdo a las entrevistas en profundidad realizadas al público interno de la Compañía Anónima Editora El Nacional, el cambio de sede ha permitido reducir gastos a la empresa, ya que sus preventas, fiestas aniversario, bautizos de libros y muchas otras actividades, se realizan en esta nueva, amplia y moderna sede, que además tiene un estacionamiento mucho más grande, un comedor y otras áreas comunes de las que carecía la sede del centro de Caracas, que también era conocido por su inseguridad, aspecto que ha mejorado notablemente con el cambio de sede a esta urbanización del este de Caracas.

VII.1. Recomendaciones

A continuación, se procederá a hacer una serie de recomendaciones a la empresa objeto de estudio, que se extraen del análisis de la información que arrojaron las entrevistas personales a los empleados y directivos de la Compañía Anónima Editora El Nacional.

- Se debe trabajar en mejorar las comunicaciones internas, de manera que se difundan efectivamente los valores, misión, visión y objetivos de la empresa.

- Es necesario mejorar la atención y servicio al cliente o anunciante.

- Los contenidos editoriales de los productos de la empresa, como es el caso del diario *El Nacional*, no deberían estar tan parcializados hacia la oposición política al Gobierno nacional.

- Hacer una campaña comunicacional que permita al empleado distinguir las diferencias entre el diario *El Nacional* y la Compañía Anónima Editora El Nacional como empresa.

-Trabajar para tener finanzas más sólidas y así mejorar la imagen que tienen los proveedores de la empresa.

-Procurar solucionar los problemas de distribución y comercialización de sus productos, especialmente del diario *El Nacional*.

Bibliografía general

- Ballestrini, Mirian (2006).** *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados Servicio Editorial. Séptima Edición.
- Bernstein, Jean (1986):** *La imagen de la empresa y la realidad. Crítica de las comunicaciones corporativas*. Barcelona, España: Editorial Plaza y Janes.
- Boorstin, Daniel. (1977).** *The Image*. Nueva York: Editorial Atheneum.
- Canales F. y otros (1993).** *Metodología de Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Carrete, Fernando (2007).** *Técnicas de investigación*. Sagarra carretes.blogspot. com 2007/03/ .html - 128k.
- Capriotti, Paul (1999)** *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Costa, Joan (1977).** *Identidad Corporativa. Estrategia de la empresa*. Barcelona, España: Editorial CEAC.
- Costa, Joan. (1991).** *Imagen global. Evolución del diseño de identidad*. Barcelona, España: Editorial CEAC.
- Costa Joan (1992).** *La identidad y la imagen corporativa en España*. Madrid, España: Ministerio de Economía y Hacienda.
- Costa, Joan. (1993).** *Identidad corporativa*. Primera Edición. Barcelona, España: Editorial Trillas.
- Costa, Joan (2001).** *Imagen corporativa en el siglo XX*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones La Crujía.

Costa, Joan (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social.* Barcelona: Editorial Paidós.

Costa, Joan (2005). *Identidad corporativa.* Barcelona, España: Editorial Trillas.

Coronado, Nidia. (2001). *La gestión comunicacional en la identidad corporativa durante la implantación de sistemas de calidad.* Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Ciencias de la Comunicación. Universidad Rafael Bellosó Chacín.

Chávez, Nicolás (1988). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional.* Caracas, Venezuela: Editorial Paidós.

De Vries, Kets (1984). *Identidad organizacional. Resumen del capítulo 4: Organizational Identity (Identidad organizacional)* del libro *The Unconscious Life of Organizations: Interpreting Organizational Identity (La vida inconsciente de las organizaciones)*. Portal de los Recursos Humanos: www.losrecursoshumanos.com/identidad-organizacional.htm.

Drawbaugh, Kevin (2001). *Las marcas a examen. El gran desafío de la identidad comercial.* Madrid, España: Reuters-Pearson Educación.

Eyzaguirre, Chadwick, Pablo (1997). *Relaciones públicas.* Santiago de Chile: Ediciones Calicanto.

Fernández, Carlos. (1991). *La comunicación en las organizaciones.* México: Editorial Trillas.

Ginnell, Larry. (1997). *Un blog sobre metodología de la investigación.* <http://www.utpl.edu.ec/blog/metodologiainvestigacion/2008/10/10>.

González, Ghaddra. (1990). *Imagen, diseño y comunicación corporativa.* La Habana, Cuba: Editorial Pablo de la Torre.

Grant, John (2002). *Más allá de la imagen.* Barcelona, España: Ediciones Deusto.

- Ind, Nicholas (1992).** *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, s.a.
- Losada Díaz, José Carlos (2004).** *Gestión de la comunicación en las organizaciones.* Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Losada, Martín (2008).** *Identidad corporativa.* Monografías.com [www.wikilearning.com/monografias/identidad_corporativa/busqueda/1 - 45k](http://www.wikilearning.com/monografias/identidad_corporativa/busqueda/1-45k).
- Marston, Williams (1981).** *Imagen corporativa.* <http://www.gestiopolis.comh/recursos/documentos>.
- Martín García, Manuel (2005).** *Arquitectura de marca. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos.* Madrid, España: Editorial Esic.
- Ordozgoiti de la Rica, Rafael y Pérez Jiménez, Ignacio (2003).** *Imagen de marca.* Madrid, España: Editorial Esic.
- Paladino, Marcelo y Álvarez Tejeiro, Carlos (2006).** *Comunicación empresarial responsable. Las organizaciones: escuelas de cultura.* Madrid, España: Editorial Temas.
- Ramírez, Fanny (2004).** “El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión comunicacional”. Revista *Multiciencia*, volumen 4, número 1.
- Ramírez, Tulio (1999).** *El Proceso de investigación.* Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Sampieri, Hernández y Baptista (2004).** *Metodología de la investigación.* México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Selame, Elinor and Joe Selame (1988).** *The company image: building your identity and influence in the marketplace.* New York: John Wiley & Sons.

Schmidt, Klaus (1995). *The Quest for Identity. Corporate Identity: Strategies, Methods and Examples.* London: Cassel.

Serna, Justo (2000). *Principios organizacionales.* Documento en línea. Página Web justoserna.wordpress.com/ - 175k - En caché - Páginas similares.

Tejada, Herminia (2005). *Identidad en las organizaciones.* www.comunikandonos.com.

Valdés, Florat, Iglesias y Gutiérrez (2008). *Relación imagen interna - imagen externa: un instrumento para la transformación cultural - Relaciones entre las imágenes pública e interna.* <http://www.gestiopolis.comh/recursos/documentos>. Relimint, 8 de septiembre 2008.

Van Riel, Cees (1997). *Comunicación corporativa.* Madrid: Prentice Hall Valls.

Villafañe, Justo (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas.* Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Villafañe, Justo (1993). *El estado de la publicidad y el corporate en España. Informe anual. La reputación corporativa.* Madrid, España: Ediciones Pirámide. Grupo Anaya, s.a.

ANEXOS

ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS

