



**INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO  
DE LA LÍNEA DE ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DEL INSTITUTO DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PERIODISTA

**ESTUDIANTES**

PAULINA BASSO FARÍAS  
GERALDINE ORMAZÁBAL NÚÑEZ

**PROFESOR GUÍA**  
LAUREANO CHECA

**SANTIAGO, CHILE  
JUNIO DE 2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi hermana Evangelina por ser mi ángel de la guarda desde que nací. A mi hermano Roberto que ahora también me acompaña y cuida desde el cielo.

A mi amiga Bernardita por fortalecerme cuando él partió y apoyarme en la postulación a la U; y luego, por animarme con cariño y entretenidos festejos durante los cinco años de carrera.

A mamá, a papá y a mis hermanos Adolfo y Cristopher por brindarme su alegría, su amor y apoyo incondicional en todo momento.

Agradezco especialmente a mamá su espíritu jovial, sus palabras dulces, sus divertidos consejos y sobre todo, haberme enseñado a soñar e inculcarme que no existen imposibles. Gracias totales por creer en mí. Los amo.

Geral

*A la hora de agradecer se cruzan muchos nombres por mi mente, pero en favor del tiempo y el espacio, destacaré a algunos.*

*Primero, quiero agradecer a mi papá y mi mamá por todo el apoyo, la paciencia y el esfuerzo que hicieron para que yo cumpliera el sueño de ser periodista. También debo mencionar a mi hermano, Dante, quien en infinidad de ocasiones me cubrió en las responsabilidades de la casa para que pudiese dedicarme solo a estudiar.*

*Quisiera destacar el apoyo de mi novio, Juan Pablo, quien ha soportado cada pataleta, crisis vocacional y ataque de estrés con una paciencia insuperable. Y los problemas de estos años quedan atrás al recordar su entrega.*

*Mención aparte merecen "Homero", quien como tío y padrino respaldó cada paso de mi aventura y siempre me ayudó a creer que sería la mejor. Mi mami Elisa también merece mis agradecimientos, por creer en mí y protegerme con sus rezos.*

*A toda mi familia, tíos, tías, primos y primas por todo. Y a mis compañeros les agradezco la ayuda, las divertidas clases, los "after" clases en los pastos y su amistad.*

*Finalmente, gracias Tata por creer que llegaría lejos, tan lejos como a la CNN decías tú, y por esa protección incondicional que desde el cielo me has dado día a día.*

*Los amo a todos.*

Piuli

Gracias a Fran, por sus ediciones teóricas.

A Dani por su minuciosa y maravillosa edición.

A Cata por su tiempo, aunque estaba apremiada por la entrega al igual que nosotras.

Y a Bamber, por ayudarnos a imprimir.

Geral y Piu

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
CONTEXTO Y MOTIVOS .....	6
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE COOPERACIÓN .....	9
EDUCACIÓN POR COMPETENCIAS .....	15
INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN .....	19
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>23</b>
PERSPECTIVA METODOLÓGICA .....	24
TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	26
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA .....	29
HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	31
<b>ANÁLISIS.....</b>	<b>33</b>
CAPÍTULO 1: LAS COMUNICACIONES EN CHILE .....	34
<i>Panorámica Nacional</i> .....	35
<i>Mirada al ICEI</i> .....	39
CAPÍTULO 2: GRANDES CONSULTORAS .....	45
<i>El mercado de las grandes consultoras comunicacionales</i> .....	46
<i>Análisis</i> .....	49
<i>Conclusiones</i> .....	62
CAPÍTULO 3: ESTUDIANTES DE LA LÍNEA DE ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	64
<i>Hijos de la Nueva Malla</i> .....	65
<i>Análisis</i> .....	67
<i>Conclusiones</i> .....	73
CAPÍTULO 4: ORGANISMOS INTERNOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE .....	75
<i>Dos ejemplos en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile</i> .....	76
<i>Análisis</i> .....	80
<i>Conclusiones</i> .....	85
CAPÍTULO 5: TANK .....	87
<i>Tank Comunicación Estratégica</i> .....	88
<i>Análisis</i> .....	89
<i>Conclusiones</i> .....	94
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>108</b>
MATERIAL DE LECTURA CONSULTADO .....	109
ENTREVISTAS REALIZADAS POR LAS AUTORAS.....	112

## **INTRODUCCIÓN**

## CONTEXTO Y MOTIVOS

El 2005 fue un año de cambios en la Escuela de Periodismo del Instituto de la Comunicación e Imagen (ICEI) de la Universidad de Chile. Las modificaciones aplicadas al Plan de Estudios no sólo afectaron a la generación que ingresó dicho año, sino que también a los alumnos que cursaban la carrera desde el 2004.

Esta generación se vio enfrentada, a partir de marzo de 2005, a las modificaciones en la malla curricular que se ajustaban a la Reforma al Pregrado que la Casa de Bello impulsaba en todas sus facultades e institutos interdisciplinarios, la *“que apunta a la coherencia, integración y flexibilidad de los estudios”*<sup>1</sup>.

Así, junto a alumnos de generaciones anteriores que decidieron optar por este nuevo plan de estudio, la generación 2004 del ICEI fue experimentando la nueva malla en paralelo a las autoridades y académicos. Estos alumnos, al llegar el año 2007, debieron escoger entre dos líneas de especialización para finalizar sus estudios.

Por una parte estaba el área de Gestión y Edición de Medios, donde los estudiantes aprenderían a *“desempeñarse profesionalmente en todos los medios de comunicación social, tales como diarios, revistas, radio, cine, televisión y medios digitales, pudiendo ser emprendedores en cada uno de estos soportes”*<sup>2</sup>. La otra alternativa era la línea de Comunicación Organizacional, donde se formaría a los alumnos *“para ejercer en los campos de las relaciones públicas, imagen corporativa, publicidad y como asesor en materias relacionadas con la información y la comunicación social”*<sup>3</sup>.

A pesar de las charlas de orientación y las conversaciones que varios alumnos tuvieron con académicos del ICEI, la decisión fue compleja debido a la incertidumbre propia de un nuevo proceso. Por lo mismo, se permitió que los estudiantes tomaran ambas líneas

---

<sup>1</sup> UNIVERSIDAD DE CHILE, Asuntos académicos, Reforma al Pregrado [en línea] [http://www.uchile.cl/uchile.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=conUrl&url=4827](http://www.uchile.cl/uchile.portal?_nfpb=true&_pageLabel=conUrl&url=4827) [consulta: octubre 2008]

<sup>2</sup> ESCUELA DE PERIODISMO, UNIVERSIDAD DE CHILE. Perfil del Egresado. [en línea]

<<http://www.periodismo.uchile.cl/carrera/index.html#5>> [consulta: octubre 2008]

<sup>3</sup> *Ibidem*.

el primer semestre y que, al terminar éste, escogieran entre una de las dos u optaran por cursar ambas especialidades hasta el final.

Concluyendo el proceso de matrícula y toma de ramos, 37 alumnos escogieron la línea de Comunicación Organizacional por primera vez en el ICEI. En 2009, la tercera generación de estudiantes se vio enfrentada a la decisión de escoger entre Comunicación Organizacional y Gestión y Edición de Medios, pero el número de alumnos que optó por la primera disminuyó. Sólo 20 estudiantes eligieron dicha opción durante marzo de ese año.

De los primeros 37 alumnos que optaron por la especialización en cuestión, sólo 24 terminaron dicho proceso en diciembre de 2008, ya fuese porque el primer semestre cursado en Comunicación Organizacional durante el año 2007 no les satisfizo o por deserciones normales dentro del proceso universitario (alumnos que congelaron semestre, embarazos, reprobaciones del curso, etc.). Evidentemente esta merma en el número inicial de estudiantes fue uno de los tantos factores que influyeron a las generaciones siguientes.

La experiencia personal, ya sea en lo académico como en lo laboral, unida al interés por aportar a la casa de estudios que nos formó son los motivos que impulsan esta memoria de título. Por tanto, esta investigación se hace pertinente para el momento que la línea de especialización enfrenta –pronto seremos la primera generación titulada bajo esta nueva malla- y para nuestras vidas, cuando iniciamos el camino profesional y tenemos muchos proyectos para cambiar y mejorar las cosas.

La presente investigación, evaluación y propuesta en torno a la línea de Comunicación Organizacional busca ser un aporte, en pos de mejorar tanto a la especialización como al ICEI a través de una propuesta que, por qué no, pueda ser la primera de muchas iniciativas impulsadas por estudiantes que el Instituto considere y aplique para el crecimiento de académicos y alumnos.

**MARCO TEÓRICO**



## ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE COOPERACIÓN

La existencia de las organizaciones es un elemento característico y esencial de las sociedades modernas. No se puede entender la cotidianidad sin referirse a ellas y los individuos no podrían sobrellevar la compleja vida social sin su existencia; y es que son el medio para lograr ciertos objetivos propuestos por el sujeto, que resultan difíciles de alcanzar si el individuo no se asocia con sus semejantes.

Pero, ¿qué son las organizaciones?. Antonio Lucas Marín en “Sociología de las Organizaciones” las define como *“un constructo social con acumulación de hábitos, expectativas recíprocas y conocimientos teóricos más o menos armonizados”*<sup>4</sup>. A grandes rasgos se entiende por organización a todo sistema social donde interactúan dos o más personas que trabajan y persiguen un objetivo común, diferenciándose de otros sistemas, como los de carácter biológico, psíquico u otros.

Así, las organizaciones como sistemas sociales, se caracterizan principalmente por la utilización de la comunicación para operar internamente, ya sea llevada a cabo por un individuo, un grupo o una organización. A la vez, se diferencian de su entorno, son cerrados en sí mismos, cumplen una función específica y son capaces de autoproducirse. Recurriendo al concepto de Humberto Maturana y Francisco Varela, los sistemas sociales son autopoieticos<sup>5</sup>.

Históricamente, las sociedades han evolucionado a partir de un aumento en la complejidad social que es producto de la creciente disponibilidad de comunicaciones. Esto va acompañado de una paulatina diferenciación funcional, un mecanismo que permite hacer frente a tal complejidad y a la contingencia que de ella deviene. De este modo, a medida que la sociedad evoluciona, se convierte progresivamente en un

---

<sup>4</sup> LUCAS MARÍN, Antonio: Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill Interamericana. Madrid. 2002. p. 3.

<sup>5</sup> “La palabra autopoiesis viene de los vocablos griegos *autos*, que quiere decir “sí mismo” y *poiesis*, que quiere decir “producir”. Definición extraída de MATURANA ROMECÍN, Humberto: Transformación en la convivencia. Dolmen. Santiago. 1999. p. 93.

cúmulo ordenado de sistemas que contienen otros sistemas, hasta llegar al nivel básico de operaciones, que corresponde a las organizaciones.

Éstas pueden entenderse como sub-sistemas de comunicación altamente especializados, que al mismo tiempo que realizan las operaciones comunicativas que les permiten existir, reproducen los sistemas parciales de los cuales son parte. Así, por ejemplo, cuando un partido político opera en tanto organización, bajo los reglamentos y límites de sentido que le son propios, contribuye a la reproducción del sistema político en general. Entendidas de este modo, *“las organizaciones, a diferencia de las interacciones, no se constituyen sobre la base de la presencia simultánea de sus miembros ni de relaciones ‘cara a cara’, sino sobre reglas explícitas de pertenencia de sus miembros, y el conocimiento y la aceptación (por parte de ellos) de un determinado orden de expectativas de comportamiento”*<sup>6</sup>.

A su vez, las organizaciones pueden ser consideradas sistemas sociales autopoieticos, ya que forman estructuras que limitan sus posibilidades de acción. Por tanto, se considerará a las organizaciones sistemas cerrados en cuanto a su actuar, porque sus decisiones son resultado de comunicaciones que ocurren al interior de la misma. No obstante, que las organizaciones sean consideradas sistemas cerrados *“no significa que estén aisladas. Las relaciones organización/entorno no sólo se refieren al reclutamiento de sus miembros o a sus efectos funcionales; es la constitución misma del sistema organizacional la que supone la existencia de un entorno y el acoplamiento de la organización a éste”*<sup>7</sup>. De esta forma, los sistemas autopoieticos son cerrados desde su operatividad, pero funcionan como sistemas abiertos pues se relacionan con su entorno y obtienen de él la energía para su supervivencia.

Partiendo por la teoría clásica donde se observó a las organizaciones con una mirada administrativa (Taylor y Fayol) y burocrática (Weber), pasando por la escuela neoclásica que volcó el enfoque a las relaciones y los recursos humanos (Hawthorne,

---

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ, Darío y Arnold, Marcelo: Sociedad y teoría de sistemas. Editorial Universitaria. Santiago. 1999. p. 158.

<sup>7</sup> RODRÍGUEZ, Darío y Arnold, Marcelo. Op. Cit. p. 161.

Mc Gregor, Maslow, Carnegie y Ford), hasta la teoría moderna donde lo trascendente es su dinamismo y surgió el modelo de contingencia -que enfatiza la adaptabilidad de las organizaciones a su entorno- y el modelo de sistemas, fue largo el camino recorrido para que se pensara a las organizaciones como sistemas de cooperación, donde las actividades o fuerzas de dos o más personas deben estar conscientemente coordinadas. Hoy se tiene claro que es primordial para la supervivencia de estos grupos generar esa voluntad de cooperar definiendo un propósito común, que es comunicado y aceptado por todos quienes conforman determinada asociación.

Antonio Lucas Marín es categórico en señalar que *“las organizaciones deben construirse en torno a un propósito compartido que actúe como catalizador de la cooperación de todos sus miembros”*<sup>8</sup>. Esto porque siempre es latente el conflicto entre las necesidades de los individuos y los fines de la organización.

Dicha disparidad es imposible de subsanar. Sin embargo, resulta alcanzable reducir la brecha entre las exigencias de la organización y las metas de los individuos, logrando cierto grado de integración entre sus intereses. Y para esto, es necesario que ambas partes tengan claro para qué surge la organización, cómo se proyecta y bajo qué valores alcanzará sus metas. Lo óptimo es que los individuos logren sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos también hacia el éxito de la organización.

*“Así, la aceptación y el acatamiento de una normativa a cambio de dinero, prestigio (a través de la exclusividad que significa la pertenencia a una organización), o algún otro equivalente, crean la posibilidad de que, con un mínimo de coacción y restricciones, individuos muy diferentes puedan mantener estable, posibilitando su reproducción, un sistema de relaciones humanas decididamente artificial”*<sup>9</sup>.

Conseguir o no ese grado de integración es lo que genera la diferenciación entre eficacia y eficiencia en las organizaciones. Mientras el primer concepto se refiere al

---

<sup>8</sup> LUCAS MARÍN, Antonio: Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill Interamericana. Madrid. 2002. p. 144.

<sup>9</sup> RODRÍGUEZ, Darío; Arnold, Marcelo: Sociedad y teoría de sistemas. Editorial Universitaria. Santiago. 1999. p. 158.

logro de los objetivos de la asociación, el segundo consiste en la consecución de las metas propias de los miembros individuales.

Es conveniente entonces que se brinden las condiciones al interior de la organización para que el sujeto alcance sus objetivos personales y que de ese modo contribuya el éxito de la organización, voluntariamente. Por lo mismo, es importante el fortalecimiento de las competencias de cada individuo, el desarrollo de sus capacidades, sus conocimientos y sus habilidades.

El vínculo de la organización con su entorno, el seguimiento de un objetivo común por parte de todos sus miembros y que al interior de ésta se brinden las condiciones para que los sujetos alcancen sus metas, junto con colaborar al éxito del sistema social, son los aspectos más relevantes de cualquier organización y los que se deben tener en cuenta en el marco de esta memoria de título, pues se propone la creación de un espacio formal que opere como instancia de retroalimentación, entre académicos y estudiantes, para fortalecer la línea de especialización de Comunicación Organizacional impartida por el Instituto de la Comunicación e Imagen (ICEI).

Entonces, primero es importante reconocer la interacción entre las organizaciones que intervienen en la creación de este proyecto. La principal organización es la Universidad de Chile, luego el ICEI y este semillero, concepto referido a este espacio de retroalimentación formal propuesto. Contemplando a las organizaciones antes mencionadas como sistemas, la Universidad de Chile sería el sistema, el ICEI y el semillero subsistemas. Aunque tal clasificación resulta relativa dependiendo del punto de vista que se adopte para verificar la relación entre estas organizaciones; bien podría considerarse al ICEI un sistema, así como a la Universidad, donde varias de sus reparticiones académicas y programas específicos estarían operando como subsistemas.

Y en segundo lugar, es fundamental analizar en estos sistemas de cooperación cada uno de los tópicos que hacen referencia a las características principales y a las dinámicas involucradas en cualquier organización.

En su calidad de subsistema, el semillero propuesto funcionaría al alero del ICEI y de la Universidad de Chile; por lo tanto, debe servir al cumplimiento de la misión de ambas organizaciones y corresponderse, también, con su visión. Del mismo modo, el camino para alcanzar sus objetivos no debe alejarse de los principios básicos para operar definidos por la unidad académica en cuestión y esta casa de estudios superiores.

En el documento “Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País”, la Casa de Bello establece la misión y los valores que guían el quehacer de esta organización: *“la generación, desarrollo, integración y comunicación del saber en todas las áreas del conocimiento y dominios de la cultura, constituyen la misión y el fundamento de las actividades de la Universidad, conforman la complejidad de su quehacer y orientan la educación que ella imparte”*<sup>10</sup>. En cuanto a los principios orientadores que la guían se hace mención a *“la libertad de pensamiento y de expresión; el pluralismo; y la participación de sus miembros en la vida institucional, con resguardo de las jerarquías inherentes al quehacer universitario”*<sup>11</sup>.

Por otra parte, la misión del ICEI expone que *“la docencia, investigación, extensión y promoción del debate ciudadano, centradas en el estudio de la comunicación”*<sup>12</sup> son sus ejes fundamentales. Como ya se dijo, es importante revisar esto porque es fundamental tener en mente el grado de dependencia entre una organización y otra.

*“El entorno es más complejo que el sistema, de tal modo que sus múltiples alternativas conducen a que el sistema debe actuar selectivamente con ellas, o sea, debe reducir complejidad (...) Esto es, en la constitución de un sistema se posibilitan y reducen posibilidades”*<sup>13</sup>. Una vez que se vislumbra ese grado de relación entre un sistema y su entorno, es que se puede pensar la emergencia de una nueva organización, ya sea

---

<sup>10</sup> “Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País”, Senado Universitario de la Universidad de Chile, 17 de agosto de 2006.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> ESCUELA DE PERIODISMO, UNIVERSIDAD DE CHILE. Misión. [en línea] <<http://www.icei.uchile.cl/presentacion/mision.html>> [consulta: octubre de 2008]

<sup>13</sup> RODRÍGUEZ Darío y Arnold, Marcelo: Sociedad y Teoría de Sistemas. Editorial Universitaria. Santiago. 1999. p. 100.

para satisfacer las necesidades que la organización madre deja pendiente o para mejorar el funcionamiento del todo a través de un nuevo espacio.

En ese sentido resulta muy pertinente la creación de un espacio formal al interior del ICEI, y que funcione también al alero de la Universidad de Chile, donde el saber teórico entregado a los estudiantes se ponga en práctica en la etapa de formación académica; a la vez que esa iniciativa sirve de instancia de retroalimentación a los docentes de la Escuela de Periodismo a cargo de la línea de especialización en Comunicación Organizacional y como instrumento para formalizar el trabajo que ya desempeñan en esa área.

## EDUCACIÓN POR COMPETENCIAS<sup>14</sup>

El fortalecimiento de las competencias de cada individuo resulta esencial para que cualquier organización funcione como un sistema de cooperación, donde están integrados los intereses de cada miembro con los del grupo en general, permitiéndole a los sujetos lograr sus objetivos a la vez que contribuyen al éxito de la organización.

El desarrollo de las capacidades, los conocimientos y las habilidades de cada persona es la base para formar a los profesionales de una manera diferente a la tradicional: la educación por competencias. Los ejes fundamentales de este tipo de educación son los que sustentan esta propuesta de semillero de comunicación organizacional para el ICEI, donde la idea fuerza es la vinculación de la educación con situaciones reales del trabajo y de la vida.

Es así como en el artículo “Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales” de J. Jesús Huerta Amezola, Irma Susana Pérez García y Ana Rosa Castellanos Castellanos, publicado en la Revista Educar de México, se explica que: *“el modelo educativo por competencias profesionales integradas para la educación superior es una opción que busca generar procesos formativos de mayor calidad, pero sin perder de vista las necesidades de la sociedad, de la profesión, del desarrollo disciplinar y del trabajo académico. Asumir esta responsabilidad implica que la institución educativa promueva de manera congruente acciones en los ámbitos pedagógico y didáctico que se traduzcan en reales modificaciones de las prácticas docentes; de ahí la importancia de que el maestro también participe de manera continua en las acciones de formación y capacitación que le permitan desarrollar competencias similares a aquellas que se busca formar en los alumnos”*<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Compartiendo la definición que Martha Alles en su libro “Desarrollo del talento humano basado en competencias” otorga a este vocablo: “el término ‘competencia’ hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica. Buenos Aires. 2006. p. 29.

<sup>15</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, GOBIERNO DE JALISCO MÉXICO. Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. [en línea] <<http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/13/13Huerta.html> > [consulta: abril de 2009]

De lo señalado se deduce que un rasgo esencial de este modelo educativo es la unión entre la teoría y la práctica. Por otro lado, esa estrecha relación permite vincular dos ámbitos que a veces, y de modo negativo, caminan separados: los requerimientos laborales del momento y la formación que se está entregando en las escuelas.

La existencia de un espacio formal intermedio entre la institución educativa y el mundo laboral, donde sea posible la interacción de conocimientos y experiencias, resulta muy provechosa para aminorar el riesgo de que se dé un desfase entre los dos ámbitos señalados anteriormente. En otras palabras, posibilita vincular más y mejor al ICEI con su entorno.

El objetivo de esta iniciativa es mejorar la calidad de la educación que se imparte, permitiendo la retroalimentación entre estudiantes y profesores a través de la conexión del mundo universitario y el laboral en la etapa de formación académica.

Por otro lado, mejorar la calidad del aprendizaje brindando un espacio formal que actúe como semillero de profesionales experimentados, es una forma de ayudar a los jóvenes en el logro de sus objetivos personales, tanto en el trabajo como en la vida. Y es que otro rasgo esencial de la educación por competencias es centrar la preparación en el desarrollo de las capacidades para enfrentar problemas específicos, situaciones disfuncionales o cambios que afecten el espacio de actuación de un estudiante, por sobre la preparación en lo abstracto o el conocimiento aislado, porque lo importante es el uso que se le da a ese saber.

De lo anterior se desprende que lo esencial no es el conocimiento recibido, sino que aprehenderlo para enfrentar y resolver con él una situación nueva y compleja que se le presente al sujeto. Siguiendo a la vez la definición del término competencia que se ha adoptado para este trabajo, aquella que sintetizara Martha Alles en su obra “Desarrollo del talento humano basado en competencias”, a saber: *“características de personalidad, devenidas comportamientos”*<sup>16</sup>, se entiende que el gran desafío de la

---

<sup>16</sup> ALLES, Martha: Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica. Buenos Aires. 2006. p. 29.



educación por competencias es lograr cambios en los hábitos de las personas, y eso no es una tarea menor porque en general los sujetos son reticentes a los cambios.

Es en ese sentido donde esta misma autora da una luz de esperanza. *“En ocasiones las personas rechazan los cambios, y una forma de debilitar sus barreras frente a éstos es a través de la experimentación. Cuando una persona puede llevar a su universo cotidiano los conocimientos teóricos, se siente más proclive a aplicarlos en el día a día”*<sup>17</sup>. Lo que se dice es que la experiencia es un elemento esencial para el desarrollo de competencias, pero no basta con vivirla, será formativa en la medida en que exista evaluación y retroalimentación, lo que comúnmente llamamos *feedback*. Sólo de esta forma serán más provechosas las experiencias, en la medida en que se tiene conciencia de ello y una postura crítica.

En palabras de Martha Alles *“las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar. Son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos”*<sup>18</sup>. Lo fundamental en esta materia es que se aprovechen las propias experiencias de la persona y *“que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones. Con un detalle importante: no sólo se trata de tener en cuenta las competencias tradicionales, las empresas necesitan contar cada vez más con nuevas competencias. Por lo tanto, la capacidad de aprender es cada día más requerida”*<sup>19</sup>.

Todo lo anterior sienta las bases de un ejercicio que es complejo, porque hay que tener en cuenta las competencias que se requieren en un puesto de trabajo al que se aspira, aquellas con las que cuenta el sujeto, que ya desarrolló, aquellas que le faltan para desempeñarse óptimamente y aquellas experiencias que permitirían el desarrollo de

---

<sup>17</sup> ALLES Martha. Op Cit. p. 62.

<sup>18</sup> ALLES Martha. Op Cit. p. 66.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

las competencias restantes. En resumidas cuentas, el trabajo que hay que darse es el de medir e identificar competencias con la dificultad que esto conlleva porque debe hacerse de manera particular, primero evaluar y luego analizar qué tipo de mejora necesita cada persona.

Considerando lo complicado del ejercicio es que no se puede iniciar sin que se verifiquen dos condiciones: conocer lo que se debe desarrollar y tener el deseo de hacerlo. Sino, todo será inútil. Es por ello que uno de los trabajos que se debe ejecutar en el marco de esta memoria de título es analizar qué competencias son las requeridas para la inserción laboral y cómo pueden desarrollarse al interior de este semillero.

Para responder la primera pregunta se entrevistó a miembros de cuatro grandes consultoras de comunicación y para responder la segunda, se adoptaron los avances del trabajo de Martha Alles, especialmente las siguientes ideas fundamentales: *“el conocimiento se mejora y se incrementa con la puesta en práctica. La experiencia permite analizar éxitos y fracasos, y en este proceso se generan nuevos conocimientos. Si sólo se desarrollan en un plano teórico, los conocimientos también se incrementan, y continúan en ese plano; pero el verdadero enriquecimiento de los mismos tiene lugar cuando se verifican en la práctica...Si una persona, cualquiera sea su edad, puede analizar sus éxitos y fracasos, reconocer las causas de éstos, y los aciertos y los errores, podrá modificar sus comportamientos”<sup>20</sup>.*

Entonces, el desarrollo de una competencia se verifica luego de su puesta en práctica, es decir, con la experiencia. Y cuando un sujeto puede analizar su desempeño, ayudado por sus superiores o no, es cuando la experiencia permite mejorar aún más el desarrollo de las competencias. Es decir, si el individuo tiene la disposición al cambio y conoce lo que debe mejorar, podrá hacerlo.

---

<sup>20</sup> ALLES, Martha. Op.Cit. p. 80.

## INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

Todas las organizaciones se ven sumergidas en un entorno dinámico y operan en una sociedad que es competitiva, donde día a día la lucha por conseguir un crecimiento sostenido es el objetivo.

En ese escenario, la Universidad de Chile, definiéndose como una Universidad compleja *“dedicada a la enseñanza superior, investigación, creación y extensión en las ciencias, las humanidades, las artes y las técnicas, al servicio del país en el contexto universal de la cultura”*<sup>21</sup>, considera como sus principales tareas la docencia, la investigación y la extensión.

La primera de ellas se cumple en la labor docente que la Casa de Bello realiza a través de su formación de pregrado y postgrado, donde el trabajo en el aula y todas las variables que dicho quehacer conlleva satisfacen la necesidad de enseñanza.

Luego, la investigación y la extensión requieren de un trabajo extra, que contempla la dedicación por parte del personal docente a labores adicionales a las de dictar cátedra, lo que implica un uso de recursos y tiempo suplementario.

Se entenderá por extensión todas las actividades que desarrolla una organización para vincularse con su entorno y todos sus *stakeholders*<sup>22</sup>.

En el caso de investigación, se concebirá a toda actividad que aporte nuevos conocimientos y que relacione los saberes de diversas disciplinas.

Es por eso que la Universidad de Chile planteó durante el año 2006 el “Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País” en el

---

<sup>21</sup> “Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País”, Senado Universitario de la Universidad de Chile, 17 de agosto de 2006. Extracto Artículo 1º del Estatuto de la Universidad de Chile.

<sup>22</sup> Término inglés que significa interesados. En Comunicación Organizacional, es el término que se le da a los públicos relacionados con una organización, ya sea de forma directa o indirecta.

que reconoce la existencia de un nuevo escenario, donde el cumplimiento de su misión y visión se hace más complejo, junto a la necesidad de adecuarse al nuevo orden mundial sentando desafíos que la lleven a consolidar, acrecentar y proyectar su liderazgo a nivel nacional y mundial.

Por medio del Proyecto de Desarrollo Institucional –en adelante PDI-, la institución mencionada define su misión y visión y en coherencia con eso se plantea objetivos estratégicos necesarios para fortalecer y asegurar su crecimiento.

Es por eso que se establecieron seis objetivos estratégicos, de los cuales, por el carácter de esta memoria se considerarán cuatro como fundamentales.

Primero, la Universidad de Chile busca *“ser efectivamente una institución integrada y transversal”*<sup>23</sup>, apuntando a fortalecer la vinculación entre distintas disciplinas y áreas del conocimiento afines, con tal de potenciar la actividad académica. Con esto se busca *“favorecer las relaciones transversales y proporcionar un espacio integrador para iniciativas inter y transdisciplinarias y para la convivencia universitaria”*<sup>24</sup>.

Con esto se reconoce la necesidad del trabajo conjunto de diversas disciplinas para el desarrollo de más, mejores y nuevos saberes que aporten tanto a la Universidad como al país, la región y el mundo.

En segunda instancia, la Casa de Bello quiere *“ser reconocida como la universidad que convoca y forma los mejores y más brillantes talentos jóvenes en todas las áreas que ella cultiva”*<sup>25</sup>, donde *“la universidad debe entregar a los jóvenes que convoca, en un ambiente estimulante, la formación integral requerida para su propio desarrollo personal y profesional y para que puedan ser parte de las capas dirigentes del país”*<sup>26</sup> y cree que *“es necesario innovar en la formación profesional, puesto que los desafíos*

---

<sup>23</sup> “Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País”, Senado Universitario de la Universidad de Chile, 17 de agosto de 2006. Objetivo Estratégico 1.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

<sup>25</sup> “Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País”, Senado Universitario de la Universidad de Chile, 17 de agosto de 2006. Objetivo Estratégico 3

<sup>26</sup> *Ibidem*.

*hoy están en la necesidad de proveer profesionales formados con un sentido flexible para un medio cambiante. A ese fin se debe privilegiar una formación reflexiva y crítica que favorezca la más amplia visión del mundo, permitiendo con esto el desarrollo inter y transdisciplinar y las reorientaciones que se hagan necesarias*<sup>27</sup>.

De esta forma, la Universidad quiere entregar educación de calidad, que se condiga con los requerimientos del mundo laboral actual cada vez más complejo y exigente.

Luego, la Casa de Bello busca *“ser reconocida como la universidad que realiza las actividades de investigación, creación y de postgrado (especialmente doctorados) al mejor nivel en el país, en conformidad con las exigencias de calidad en el concierto internacional”*<sup>28</sup>, teniendo en cuenta que *“el desarrollo de la investigación y la creación debe considerar áreas prioritarias, tanto desde el punto de vista de los requerimientos epistemológicos internos del desarrollo disciplinar como también, y muy especialmente, de las necesidades de desarrollo material y espiritual del país, y el fortalecimiento de las disciplinas con desventajas comparativas desde el punto de vista de su vinculación con oportunidades de mercado”*<sup>29</sup>.

Así, se reconoce la necesidad de apoyar el trabajo académico, investigativo y la innovación dentro de las unidades que componen a la Universidad de Chile, siempre pensando en la consolidación de esta institución a nivel nacional e internacional.

A la vez, se considera la investigación y la creación como proceso de fortalecimiento de las diversas disciplinas que la casa de estudios superiores imparte en pos de la vinculación con los mercados laborales y, por tanto, de las oportunidades reales de trabajo de sus futuros egresados.

Finalmente, la Universidad de Chile quiere *“ser reconocida como la institución universitaria que más efectivamente realiza en el país la interacción de conocimiento*

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*

<sup>28</sup> “Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País”, Senado Universitario de la Universidad de Chile, 17 de agosto de 2006. Objetivo Estratégico 4.

<sup>29</sup> *Ibíd.*

*con el sistema social, cultural, educacional y productivo*<sup>30</sup>, considerando que “*la institución requiere proyectar y diversificar las oportunidades de su relación con la empresa pública y privada, no sólo atendiendo a las demandas actuales que plantee el medio, sino también explorando anticipadamente los requerimientos y problemas que hayan de derivarse de las tendencias de desarrollo de los diversos sectores y de su inserción mundial*”<sup>31</sup>.

Con lo anterior se busca potenciar la extensión y la participación activa de la Universidad y su comunidad con el contexto nacional, regional y mundial que le rodea. Es a través de la interacción con el entorno –como se expuso en la sección Educación por Competencias- que la academia complementa, crece y profundiza su saber, y es por medio de esa vinculación que el estudiantado aprehende los conocimientos adquiridos y los contextualiza con el mundo real.

Todos los objetivos expuestos, con los detalles destacados de cada uno, apuntan al fortalecimiento de la tarea de investigación y extensión de la Universidad de Chile a través de todas sus unidades académicas.

Por tanto, pensar en un espacio de retroalimentación entre académicos y estudiantes al alero del ICEI que potencie la línea de especialización de Comunicación Organizacional no es algo que se contradiga con los planes de la Casa de Bello, sino todo lo contrario: ayuda a esta unidad académica a alinearse con el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad.

---

<sup>30</sup> “Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País”, Senado Universitario de la Universidad de Chile, 17 de agosto de 2006. Objetivo Estratégico 5.

<sup>31</sup> *Ibidem*.

**MARCO METODOLÓGICO**

## PERSPECTIVA METODOLÓGICA

Esta investigación se enmarca en la perspectiva metodológica del constructivismo social. Dicha corriente estudia los procesos sociales como fenómenos, donde los sujetos describen y dan cuenta del mundo en el que viven.

Es a través del lenguaje y la experiencia que los sujetos reconstruyen el mundo que les rodea, utilizando sus conocimientos previos, releídos en base a la relación con su sociedad. *“La vida cotidiana, por sobre todo, es vida con el lenguaje que comparto con mis semejantes y por medio de él”<sup>32</sup>.*

Así, dicho enfoque se opone a la idea de que el conocimiento nace de la observación objetiva de la realidad, ya que éste es visto como resultado de las prácticas sociales, donde el contexto, la ejecución y la historicidad son momentos fundamentales.

*“El constructivismo se centra en la creación y modificación activa de pensamientos, ideas y modelos acerca de los fenómenos y afirma que el aprendizaje está influenciado por el contexto sociocultural en que está inmerso el aprendiz”<sup>33</sup>.*

De esta manera, el ambiente de aprendizaje más óptimo en la perspectiva antes mencionada es aquel donde existe una integración dinámica entre los profesores, los estudiantes y las actividades que proveen oportunidades para los alumnos de crear su propia verdad, gracias a la interacción con los otros. Así, la cultura y el contexto son primordiales para comprender lo que está sucediendo en la sociedad y para construir conocimiento basado en dicha comprensión.

Se entiende, entonces, que es la socialización el proceso que permite aprehender el entorno, y se puede definir como *“la inducción amplia y coherente de un individuo en el mundo objetivo de una sociedad o en un sector de él”<sup>34</sup>.*

---

<sup>32</sup> BERGER, Peter L. y Luckmann, Thomas: La construcción social de la realidad. Amorrortu Editores. Buenos Aires. 1999. p. 55.

<sup>33</sup> SOLER FERNÁNDEZ, Edna: Constructivismo, innovación y enseñanza efectiva. Editorial Equinoccio. Universidad Simón Bolívar. Colección Tesis. 2006.p. 29.



Por tanto, los nuevos conocimientos se forman a partir de los propios esquemas de la persona producto de su realidad y de la comparación que ésta hace respecto de los esquemas de individuos que le rodean, porque *“en la vida cotidiana el conocimiento aparece distribuido socialmente, vale decir, que diferentes individuos lo poseen en grados diferentes”*<sup>35</sup>.

En definitiva, el socializar los conocimientos con otros y llevarlos a la práctica permite aprehender de mejor forma la teoría, transformando los saberes de teóricos a prácticos.

---

<sup>34</sup> BERGER, Peter L. y Luckmann, Thomas: La construcción social de la realidad. Amorrortu Editores. Buenos Aires. 1999. p. 166.

<sup>35</sup> BERGER, Peter L. y Luckmann, Thomas. Op. Cit. p. 65.

## TIPO DE INVESTIGACIÓN

Gabriel Kaplún -educador y comunicador, Magíster en Educación (CIEP-IDRC) y Doctor (c) en Estudios Culturales Latinoamericanos- desempeñándose como docente en la Universidad de la República de Uruguay, y en varias otras universidades latinoamericanas y europeas, ha puesto atención a las facultades de comunicación revisando como éstas se ven inmersas en una tensión donde por un lado está la crítica y por el otro el mercado. Plantea que dicha tensión les da a las escuelas de comunicación dos caminos para enseñar: ser de aquellas que existen para producir y difundir una visión crítica de la comunicación dominante en la sociedad a la que pertenecen o aquellas que asumen esa 'realidad' y preparan profesionales funcionales para esas dinámicas predominantes.

El modo en que las escuelas de comunicación interactúan con la sociedad que integran, hace que la conjunción de los conocimientos académicos aprendidos en la facultad con el ejercicio profesional se produzca de una manera simple o compleja. Esa disyuntiva y conflicto es la que da origen e impulsa nuestro proyecto de memoria.

Esta investigación busca sentar las bases para la creación de un espacio oportuno de retroalimentación entre los estudiantes y la Escuela de Periodismo, donde se pongan en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en las cátedras de la línea de Comunicación Organizacional, vinculando a los futuros profesionales del ICEI con su medio laboral y permitiéndole a esta escuela advertir las falencias de la enseñanza en esta área de especialización que desde 2007 se está ofreciendo.

Esto, contemplando que la inserción laboral en un medio como el de la comunicación organizacional es bastante compleja, ya que cada día se construyen nuevas corrientes y teorías, junto a la característica primordial de creatividad en la práctica del comunicador.

Dicha investigación es de tinte exploratorio, entendiendo que estos trabajos “se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de

*investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes*<sup>36</sup>, ya que su finalidad es aportar una visión crítica y constructiva respecto de las fortalezas y debilidades de la enseñanza especializada en comunicación organizacional impartida por el ICEI y preparar el terreno para abrir un nuevo campo de desarrollo.

*“Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas”*<sup>37</sup>, lo que posibilita la generación de un espacio de retroalimentación o la búsqueda de nuevos métodos de enseñanza en comunicación organizacional y planificación estratégica, por ejemplo.

Así, a través de esta investigación de carácter exploratorio se obtendrá la información necesaria para desarrollar el análisis, el diagnóstico y el diseño que sustente la implementación de una consultora propiamente tal, como un organismo que funcionaría administrativamente al alero del Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile, siempre privilegiando la formación y la calidad de los futuros profesionales de esta casa de estudios superiores y en particular, de la unidad académica correspondiente.

El débil vínculo actual entre la academia y el ejercicio profesional en esta materia, advertido por Kaplún, se iría fortaleciendo en la medida que al levantar un espacio concreto los estudiantes se enfrentarían al mundo ‘real’ conociendo las necesidades de los ‘clientes’ y poniendo en práctica sus conocimientos para ofrecerles asesoría, soluciones, entre otros servicios, antes de enfrentarse al mundo laboral.

En este sentido, el ICEI tendría mejores herramientas para potenciar las competencias que cada egresado requiere al insertarse en el mundo laboral, gestando una mejor educación en constante perfeccionamiento gracias al esfuerzo mancomunado de profesores y alumnos.

---

<sup>36</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar: Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. México. 1998. p. 59.

<sup>37</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Op. Cit. p. 60.

La idea de gestar una mejor educación hace referencia a que los egresados cuenten con una buena base teórica, es decir, que lo apreendido esté a la par con los cambios en las comunicaciones; pero también, con la tarea de que los estudiantes sepan aterrizar esos conocimientos para insertarse y desempeñarse con éxito en el mundo laboral. Este espacio, entonces, permitiría desarrollar dos aptitudes: una aguda capacidad crítica y la facultad de intervención social, evitando que egresen comunicadores prácticos y funcionales con escasa creatividad y proactividad.

Además, y dada la juventud de esta especialización como cátedra, se formalizaría el trabajo de algunos docentes de la escuela que han realizado labores en esta materia sin el reconocimiento ni la valoración oficial, ya que dichos trabajos no se efectúan bajo ninguna instancia formal.

En palabras simples, se unirían las fuerzas de todos los actores involucrados en pos de entregar una mejor educación y convertir a esta línea de especialización, y al ICEI, en un aporte al mundo de las comunicaciones en Chile y, por qué no, en el mundo.

## **DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA**

En la realización de este proyecto se utilizarán cuatro muestras intencionadas o sesgadas, ya que han sido seleccionadas de forma arbitraria por su carácter representativo de cada uno de los universos que se abarcarán a lo largo de la investigación.

En primer lugar se consideró como universo a todas las consultoras comunicacionales que existen en Santiago de Chile. De éstas, se seleccionaron cuatro de las más grandes, importantes y antiguas, buscando obtener una panorámica lo más completa posible de dicho escenario. Las consultoras escogidas son Burson-Marsteller, Hill & Knowlton Captiva, Tironi | Asociados y Extend Comunicaciones.

A través de las consultoras se obtendrá una panorámica del ejercicio de la comunicación en Chile, tanto en las empresas privadas como en las agencias que prestan asesorías, y de qué es lo que dichos espacios laborales buscan de los jóvenes profesionales que quieren integrarse a sus filas.

El segundo universo distinguido fue el de las consultoras pertenecientes a instituciones de educación superior que cuenten con sede en la Región Metropolitana. De ahí surge como única muestra Tank Comunicación Estratégica de la Escuela de Periodismo de la Universidad Diego Portales (UDP). La importancia de Tank radica en su calidad de referente de la experiencia de otra Universidad en la creación de un espacio de retroalimentación entre los estudiantes y su institución académica.

En tercer lugar, se estimaron como universo las organizaciones pertenecientes a la Universidad de Chile que cumplan con la característica de ser un espacio de retroalimentación. De allí se seleccionaron dos entidades pertenecientes a la Facultad de Ciencias Sociales (Facso), por la cercanía de las disciplinas que ahí se imparten. Los organismos elegidos fueron el Centro de Atención Psicológica (CAPs) y el Centro Multidisciplinario de Investigación Social y Cultural Pulso.

De aquí se podrá rescatar la experiencia de construir y trabajar en una organización semillero, donde se busca potenciar talentos jóvenes existentes en las filas del alumnado de la Casa de Bello. Además, se visualizará cuál es la relación de dichas instituciones con sus facultades y la Universidad.

Finalmente, se contempló como universo pertinente a los alumnos de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile generación 2004 y 2005 que hayan realizado su práctica profesional. De ahí, se trabajará con los estudiantes que cursaron la línea de Comunicación Organizacional y que efectuaron su práctica profesional en este ámbito.

Esta última muestra dejará ver cuáles son las expectativas de los alumnos antes de ingresar a la especialización, cuáles son sus críticas y agradecimientos hacia la educación recibida, y cuáles fueron los conocimientos que les faltaron para desempeñarse de mejor forma en el mundo laboral.

Cada una de las muestras antes explicitadas aportarán la información necesaria para diagnosticar la formación especializada en Comunicación Organizacional que imparte el ICEI a través de su Escuela de Periodismo y, a su vez, visualizar el campo laboral al cual pretenden insertarse los alumnos de dicha línea de especialización. Conjuntamente se rescatará cómo otras unidades académicas de la Universidad han solucionado la vinculación con el medio de los estudiantes.

Dicha información construirá la base sobre la que esta investigación iniciará su análisis, mostrando los elementos clave a considerar a la hora de diseñar una consultora de comunicación para el ICEI como espacio de fortalecimiento de la educación impartida al alero de este Instituto de la Universidad de Chile.

## HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Este estudio contempla dos etapas de investigación que se desarrollarán de forma paralela, pero que requerirán de diversas fuentes y herramientas.

En primera instancia se recabarán estudios tanto teóricos como de mercado en torno al mundo laboral existente para la línea de Comunicación Organizacional, con el fin de contextualizar el presente trabajo respecto de la formación especializada en esta área que se imparte en la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile.

Además, se recurrirá a documentos propios de la Universidad y a textos teóricos que permitan comprender y visualizar de mejor forma los aspectos a analizar de cada una de las muestras.

Posteriormente, se recabará información de los espacios académicos antes mencionados pertenecientes a la Universidad de Chile y de las consultoras universitarias y comerciales por medio de sus páginas *web*.

Para profundizar dicha información la herramienta que se utilizará en la presente investigación será de carácter cualitativo, contemplando la entrevista semiestructurada como el medio para abordar las cuatro muestras especificadas anteriormente.

La entrevista, entendida como una interacción entre dos o más personas en la cual se intercambia información, se caracteriza porque en ella se traen *“a la situación preguntas más o menos abiertas en forma de guía de entrevista. Esperando que el entrevistado responda a ellas libremente”*<sup>38</sup> para que construya su discurso.

La utilización de esta herramienta está justificada en la necesidad de conseguir información más allá de los aspectos formales que componen a cada muestra y que son visibles de manera general.

---

<sup>38</sup> FLICK, Uwe: Introducción a la investigación cualitativa. Fundación Paideia Galiza. Ediciones Morata. Madrid. 2004. pp. 106-107

Al aplicar la entrevista semiestructurada se busca recabar antecedentes informales sobre la creación y el trabajo de las grandes consultoras, el origen y el funcionamiento de otros organismos de retroalimentación que existen bajo el alero de la Universidad de Chile y la experiencia de los estudiantes de periodismo, generación 2004 y 2005, que hicieron sus prácticas profesionales en el área de Comunicación Organizacional.

Con todo lo anterior, a través de la aplicación de la herramienta escogida y de la lectura de los textos seleccionados se recolectarán los antecedentes necesarios para desarrollar un análisis y un diagnóstico del mercado de las consultoras, del funcionamiento de algunos organismos al interior de la nombrada Universidad y de la propia formación especializada de la Escuela de Periodismo.



## **ANÁLISIS**

**CAPÍTULO 1: LAS COMUNICACIONES EN CHILE**

## PANORÁMICA NACIONAL

La carrera de Periodismo ha tenido un crecimiento sorprendente. Desde su nacimiento en la Universidad de Chile en 1953 y hasta 1985, solo cinco casas de estudio la impartían: la Universidad de Chile (Santiago y Valparaíso), la Universidad de Concepción (Concepción), la Pontificia Universidad Católica de Chile (Santiago) y la Pontificia Universidad Católica del Norte (Antofagasta), las que funcionaban con cupos para veinte a cuarenta alumnos por año.

Esta situación inicial *“contrasta nítidamente con la realidad actual, en que salvo excepciones donde todavía persiste un aura académica de elite, en la gran mayoría del sistema universitario el acceso a Periodismo ha tendido a masificarse”*<sup>39</sup>.

Así, desde 1986 a 2005 se han creado 31 escuelas de Periodismo, lo que da un total de 36 instituciones que imparten dicha carrera a lo largo del país. *“De ellas, 23 son autónomas, 11 pertenecen al Consejo de Rectores y dos no son autónomas. A su vez, siete son instituciones autónomas tradicionales o derivadas de éstas (anteriores a los decretos con fuerza de ley de 1980 y 1981) y otras 27 son privadas. De estas últimas, 14 tienen autonomía, ocho se encuentran en proceso de licenciamiento por el Consejo Superior de Educación y cinco siguen bajo la modalidad de examinación por el Ministerio de Educación”*<sup>40</sup>.

De estas 36 ofertas se distinguen tres tipos de perfil, donde las escuelas marcan una tendencia hacia algún tipo de formación en particular. Primero están las carreras que enfatizan la *“formación noticiosa”*<sup>41</sup> de sus estudiantes, centrándose en desarrollar la capacidad informativa, interpretativa y analítica en torno a las noticias.

Luego figura la línea de las comunicaciones, donde los contenidos están *“dedicados a*

---

<sup>39</sup> DÉLANO, Manuel; NIKLANDER, Karin; SUSACASA, Paula: La enseñanza del Periodismo y el mercado laboral. Informe Final de Investigación para el Consejo Superior de Educación. 22 de mayo de 2007. p. 14.

<sup>40</sup> DÉLANO, Manuel; NIKLANDER, Karin; SUSACASA, Paula. Op. Cit. p. 15.

<sup>41</sup> DÉLANO, Manuel; NIKLANDER, Karin; SUSACASA, Paula. Op. Cit. p. 66

*la comunicación corporativa y estratégica, y otras enfatizan aspectos más relacionados con la disciplina misma que una determinada práctica*<sup>42</sup>, apuntando a abrir nuevas oportunidades laborales.

Finalmente está la línea de formación en *“gestión (creación, dirección, administración, producción) empresarial de medios de comunicación”*<sup>43</sup>, donde se fortalece la investigación social y se incluye asignaturas dedicadas a la formación y desarrollo de los periodistas como futuros emprendedores.

De esta forma, *“la tendencia más reciente que se observa en las escuelas de Periodismo es hacia la ocupación de nichos en la profesión, sea para satisfacer la demanda por profesionales mejor preparados y más especializados, y/o para diferenciar a sus egresados”*<sup>44</sup>.

En este escenario es que surgen nuevos egresados en un mercado que ya está saturado. Según el observatorio del empleo Futuro Laboral, única fuente sobre el número de profesionales de diversas disciplinas en el país, los periodistas egresados a diciembre de 2004 alcanzan los 10.769, de los cuales 8.127, es decir, el 75.5% tienen menos de 35 años<sup>45</sup>.

Es decir, cada año se suman aproximadamente –según el Consejo Superior de Educación- 850 periodistas (el año 2005 fueron 853) a un mercado laboral que abarca principalmente cuatro áreas: *“periodismo noticioso; comunicaciones (desde las estratégicas a las relaciones públicas); producción y gestión de medios, y docencia e investigación. De ellos, el primero es el tradicional y más significativo, en el que compiten todas las universidades; mientras que los tres últimos se pueden considerar emergentes”*<sup>46</sup>.

---

<sup>42</sup> Ibídem.

<sup>43</sup> Ibídem.

<sup>44</sup> DÉLANO, Manuel; NIKLANDER, Karin; SUSACASA, Paula. Op. Cit. p. 67.

<sup>45</sup> OBSERVATORIO FUTURO LABORAL. Matrícula y Titulados Periodismo.[en línea] <[www.futurolaboral.cl](http://www.futurolaboral.cl)> [consulta: mayo de 2009]

<sup>46</sup> DÉLANO, Manuel; NIKLANDER, Karin; SUSACASA, Paula: La enseñanza del Periodismo y el mercado laboral. Informe Final de Investigación para el Consejo Superior de Educación. 22 de mayo de 2007. p. 78

Así, el gran número de periodistas sigue dedicándose al periodismo noticioso, donde se cuentan 98 diarios<sup>47</sup> en el país, con veinte de circulación nacional y tres gratuitos según la Asociación Nacional de la Prensa<sup>48</sup>. También se debe considerar a los siete canales de señal abierta<sup>49</sup> y las radioemisoras a lo largo del país<sup>50</sup>.

Luego, por el volumen de demanda laboral, se encuentra el mercado de las empresas de asesorías comunicacionales. *“Un somero recuento realizado para este proyecto muestra que existen 26 empresas<sup>51</sup> de este tipo operando a mediados de 2006 que se estima dan empleo a entre cinco y aproximadamente 30 periodistas cada una<sup>52</sup>”*.

En tercer lugar se encuentra el mercado de las reparticiones del Estado y, finalmente, la investigación y el trabajo como académico.

Considerando este escenario, el estudio “La enseñanza del Periodismo y el mercado laboral. Informe Final de Investigación para el Consejo Superior de Educación”<sup>53</sup>, realizado por Manuel Délano, Karin Niklander y Paula Susacasa durante 2007, arroja resultados algo conocidos tales como la existencia de una alta oferta y una baja demanda de periodistas recién titulados, por lo que el desempleo de éstos es elevado.

Además, detalla que el trabajo es precario, ya que se dan casos de subempleo, donde

---

<sup>47</sup> Entenderemos por diarios a las publicaciones diarias, periódicos y dominicales, según la Asociación Nacional de la Prensa.

<sup>48</sup> ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA PRENSA. Estadísticas del sector. [en línea] <[http://www.anp.cl/p4\\_anp/stat/fset/estadisticas/index.html](http://www.anp.cl/p4_anp/stat/fset/estadisticas/index.html)> [consulta: mayo de 2009].

<sup>49</sup> ASOCIACIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN. Canales Asociados. [en línea] < <http://www.anatel.cl/cgi-bin/index.cgi>> [consulta: mayo 2009]

<sup>50</sup> No se encontraron cifras en [www.archi.cl](http://www.archi.cl)

<sup>51</sup> Árbol Color S.A.; Artevento Producciones; Nexos; ASK Comunicaciones; Burson Marsteller; Casa Piedra; Casajeros y Silva; Centro Editor Dos; CMC Promociones; Contacto 21; Encuentros Asesorías Periodísticas; Exhibits; Extend Comunicaciones; Genera Comunicaciones; Hill & Knowlton Captiva; IMS Chile; K02; MasMarketing; PMC Marketing y Comunicaciones; Quasar Comunicaciones; Seminarium; SR Comunicaciones; SVK Comunicaciones; Tironi y Asociados; Vial Izquierdo y Cia. Ltda. El recuento no incluye las empresas de menor tamaño relativo. Información obtenida del estudio La enseñanza del Periodismo y el mercado laboral. Informe Final de Investigación para el Consejo Superior de Educación. 22 de mayo de 2007.

<sup>52</sup> DÉLANO, Manuel; NIKLANDER, Karin; SUSACASA, Paula. La enseñanza del Periodismo y el mercado laboral. Informe Final de Investigación para el Consejo Superior de Educación. 22 de mayo de 2007. p. 79.

<sup>53</sup> La encuesta inserta en este estudio representa al 89,2% de los titulados de periodismo el año 2005, que fueron 853.

no se cumple una jornada laboral semanal completa; o existen jornadas laborales muy prolongadas, donde el 42,6% de los encuestados en el estudio mencionado trabaja más de 48 horas a la semana.

También se destaca que el 64%<sup>54</sup> de los periodistas contratados recibe remuneraciones inferiores a los 400 mil pesos brutos y que los nuevos sectores de desarrollo de la profesión parecen ser la posible solución a este escenario.

Otra de las conclusiones entregadas es que la relación de las universidades con el mercado es poca, ya que más allá *“de los profesores que se desempeñan en medios, empresas o instituciones que emplean periodistas”*<sup>55</sup> no existe mayor relación entre la academia y el mundo laboral.

Sin entrar en mayores detalles, este es el escenario del mercado laboral para los periodistas y futuros profesionales egresados de esta carrera, panorámica que no debe dejar de considerarse ante este estudio dirigido a evaluar la línea de especialización en Comunicación Organizacional.

---

<sup>54</sup> Este porcentaje corresponde al 67,1% de los encuestados, es decir, 366 periodistas de los 572 contratados.

<sup>55</sup> DÉLANO, Manuel; NIKLANDER, Karin; SUSACASA, Paula: La enseñanza del Periodismo y el mercado laboral. Informe Final de Investigación para el Consejo Superior de Educación. 22 de mayo de 2007. p. 224.

## MIRADA AL ICEI

Los antecedentes antes expuestos son parte de la realidad nacional a la que los egresados de periodismo del ICEI deben enfrentarse. Y aunque no es posible tener una evaluación de la inserción laboral de los estudiantes bajo la malla curricular correspondiente a la Reforma del Pregrado, existen algunos datos respecto de los egresados de años anteriores.

En el cuaderno de trabajo “Situación Laboral de los Periodistas Egresados de la Universidad de Chile (1993-2003)”, realizado por el profesor del ICEI Osvaldo Corrales Jorquera, que encuestó a “49 sujetos (23 hombres y 26 mujeres) pertenecientes a 6 generaciones de titulados de la Escuela de Periodismo”<sup>56</sup>, aborda temáticas como la situación laboral, la trayectoria laboral, la competencia profesional y la percepción del campo laboral.

De estos datos se rescatarán solo algunos, pertinentes a esta investigación en curso.

En primer lugar, cabe destacar que, del 100% de los encuestados el 87,8% se encontraba trabajando al momento de aplicárseles el estudio, de los cuales un 57% se desarrollaba en medios de comunicación y un 41% en comunicaciones corporativas. El 2% restante se dedicaba a la docencia.

Esto demuestra que los medios de comunicación y el ámbito de las comunicaciones corporativas tienen casi la misma fuerza a la hora de demandar profesionales de esta casa de estudios superiores.

Otro dato importante es la alta relevancia que se le da a los estudios de postgrado, donde un 68% consideró que era importante contar con uno. Esto demuestra que cada vez se considera más necesario un alto grado de especialización para mejorar la

---

<sup>56</sup> CORRALES JORQUERA, Osvaldo E.: Situación laboral de los periodistas egresados de la U. de Chile (1993-2003). Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen, Centro de Estudios de la Comunicación 2006. Cuadernos de trabajo. Santiago. p. 11

calidad profesional y conseguir mejores trabajos.

A su vez, el 84% cree que es importante tener una segunda profesión, lo que cabe en la misma línea.

Luego, al preguntarle a los encuestados si los conocimientos adquiridos se adecuan a la demanda profesional, un 41% considera que sí se adecuan, pero un 47% cree que no lo hacen. En este punto se debe tener en cuenta que las generaciones encuestadas no fueron parte de la Reforma al Pregrado impulsada por el ICEI a través de su nuevo plan de estudios, y las cifras deben ser revisadas desde ese punto de vista.

Por último, frente a la consulta de si provenir de la Universidad de Chile es una ventaja a la hora de encontrar trabajo, un 63% dijo que sí y un 26% dijo que no, por lo que el sello distintivo que entrega la Universidad y la fuerza de ésta como marca siguen siendo algo valorado por los egresados de la Casa de Bello.

En la sección cualitativa del estudio antes mencionado, se considerarán las preguntas sobre la saturación del campo laboral y cuáles serían los nuevos campos o áreas para los periodistas.

Respecto del primer punto *“existe acuerdo entre los entrevistados en relación con que el campo laboral de los periodistas se encuentra saturado en términos de que existiría una oferta de profesionales que supera su eventual demanda”*<sup>57</sup> lo que está asociado a la percepción de que el mercado de los medios de comunicación es más bien estático.

Frente a esta percepción se presentaron dos matices en el estudio. Por una parte, los egresados consideran que más que falta de oferta, lo que ocurre es que existe una *“demanda por periodistas jóvenes dispuestos a realizar labores de reporteo por poco dinero y en condiciones de estabilidad precarias”*<sup>58</sup> lo que es poco atractivo para los profesionales.

---

<sup>57</sup> CORRALES JORQUERA, Osvaldo E. Op. Cit. p. 36.

<sup>58</sup> *Ibidem*.



Por otro lado, se cree que la idea de saturación corresponde más bien a los medios, ya que habría áreas emergentes de desarrollo profesional.

Según los entrevistados éstas serían los medios electrónicos, las relaciones públicas, las ONG's y las comunicaciones corporativas o estratégicas.

Así, de estas cuatro áreas, las tres últimas podrían ser abarcadas por la línea de especialización en Comunicación Organizacional, con lo que la entrega de conocimientos para acceder a estos nuevos espacios estaría siendo suplida por el ICEI.

Para finalizar se hace necesario, considerando que las competencias tendrán un lugar preponderante en la presente memoria de título, explicitar cuáles son las competencias que, a juicio de las autoras, sería necesario que la línea de Comunicación Organizacional impartiera.

La creación de este listado se hace obligatoria en el marco de esta memoria, ya que el ICEI no cuenta con una enumeración de competencias ni a nivel de formación básica ni en la formación especializada.

Parte de este listado rescata competencias pertenecientes a las incluidas en los Cursos de Formación General de la Universidad de Chile, mientras que otros fueron generados para la presente investigación considerando los resultados de las entrevistas realizadas a las diversas muestras.

Las competencias que se considera necesarias son:

1. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
2. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
3. Capacidad de comunicación oral y escrita.
4. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
5. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
6. Capacidad de investigación.
7. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
8. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.
9. Capacidad crítica y autocrítica.
10. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.
11. Capacidad creativa.
12. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
13. Capacidad para tomar decisiones.
14. Capacidad de trabajo en equipo.
15. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
16. Compromiso ético.
17. Compromiso con la calidad.
18. Comprensión del rol que los medios tienen en la construcción de la opinión pública y su influencia en la ciudadanía.
19. Conocimiento de los nuevos formatos para la comunicación social e interpersonal por Internet, y la oportunidad que las nuevas tecnologías ofrecen para la participación ciudadana en red.
20. Capacidad para relacionar y aplicar conocimientos adquiridos en diversos cursos.
21. Capacidad para trabajar bajo presión.
22. Capacidad para resolver conflictos.
23. Optimización de recursos.
24. Generación y aplicación de herramientas para optimizar el trabajo.

## 25. Disposición a adquirir nuevos conocimientos.

Cabe destacar que varias de dichas competencias ya son desarrolladas a lo largo de la carrera, pero se propone que sean reenfocadas en pos de satisfacer las necesidades específicas de la especialización en cuestión, ya que no tendría valor alcanzarlas porque resultan inherentes a la formación de cualquier periodista.

Es más, retomando algunas ideas de Martha Alles expuestas en el marco teórico, estrictamente no se estarían desarrollando las competencias porque ni los estudiantes ni los académicos conocen qué competencias se necesita desarrollar para desempeñarse de forma óptima en el mundo de las comunicaciones corporativas y/o estratégicas al no estar éstas estipuladas clara y formalmente. Siendo que conocer lo que se debe desarrollar es la condición básica para empezar hasta el menor ejercicio dentro de un concepto de educación por competencias, junto con tener el deseo de desarrollarlas, por supuesto.

Está claro que competencias como la capacidad de comunicación oral y escrita, la capacidad para relacionar y aplicar conocimientos adquiridos en diversos cursos o el desarrollo de habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, debiesen desarrollarse a lo largo de toda la carrera y podrán ser abordadas en diversos momentos y cátedras de la malla curricular.

Pero capacidades como la resolución de conflictos, la generación y aplicación de herramientas para optimizar el trabajo o el poder identificar, plantear y resolver problemas debiesen ser abordadas desde la práctica de las comunicaciones organizacionales, ya que son situaciones cotidianas en ese ámbito de la profesión.

Por tanto, destacar y especificar este listado de competencias se hace necesario y urgente, en pos de aportar al crecimiento y mejora de la especialización estudiada en la presente memoria. Esto porque, si bien algunas de ellas están estipuladas en la formación general, no se incluyen en la formación especializada. De hecho, los programas académicos de las asignaturas pertenecientes a la línea de comunicación

organizacional, presentados hasta marzo de 2009, persiguen objetivos generales y específicos, pero no hacen referencia ni hincapié en el desarrollo de alguna de estas competencias profesionales.

Entonces este listado es una propuesta frente a la inexistencia de parámetro alguno para impartir y evaluar competencias en la línea de especialización en Comunicación Organizacional del ICEI, y desde esa perspectiva debe leerse y evaluarse.

**CAPÍTULO 2: GRANDES CONSULTORAS**

## EL MERCADO DE LAS GRANDES CONSULTORAS COMUNICACIONALES

El mercado actual de la comunicación estratégica en Chile se puede caracterizar como inmaduro. Si bien en las dos últimas décadas se ha desarrollado de forma sistemática, naciendo un número importante de pequeñas agencias comunicacionales que comparten grupo industrial con grandes consultoras que tienen una diversificada oferta de servicios, su consolidación aún no se logra. Y es que la misión propuesta es difícil de alcanzar, agregar valor a las empresas en un contexto que cambia permanentemente es cada día una tarea más compleja.

El auge de esta industria en nuestro país estuvo marcado por la llegada de la democracia a principios de los '90. La libertad alcanzada en términos del régimen político, junto con la práctica de un sistema económico de libre mercado y la existencia de medios de comunicación independientes y masivos, son condiciones que influyen directamente en el desarrollo de esta disciplina. En el texto "Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales" Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo confirman esta idea, *"la expansión simultánea de la democracia, el mercado y los medios de comunicación masivos gatilla un conjunto de tendencias que facilitan la expansión de la Comunicación Estratégica"*<sup>59</sup>.

Aprovechando este nuevo y prometedor escenario nacional, las empresas que decidieron entrar en este negocio lo hicieron con una apuesta osada. Su labor no se enmarcaría sólo en las relaciones públicas y en la producción de eventos, se fundaron y comenzaron sus operaciones con el objetivo de agregar valor a las empresas, esto es, ofrecer un servicio de comunicación integral que les permita a las entidades alinear los vínculos con su entorno próximo en favor de sus intereses y objetivos.

---

<sup>59</sup> TIRONI, Eugenio y Cavallo, Ascanio: Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales. Taurus. Santiago. 2004. p. 40.

El origen de la expansión en un hecho político guió a la industria hacia ámbitos que todavía cuesta dimensionar y aceptar, haciendo referencia principalmente al resquemor por la actividad *lobbista*<sup>60</sup>, pero logró que este negocio apuntara más alto.

Así, la disciplina desde sus comienzos ofreció servicios de construcción de marca y reputación, implementación del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), mediciones a través de estudios de opinión, actuación como intermediarios entre organismos públicos y privados, entre otros.

Sin embargo, la relación con sus públicos objetivos y sus *stakeholders* es una tarea todavía no resuelta; ese es el ámbito del mercado que tiene sumida a esta disciplina en un estado de inmadurez y no de solidez. De la mano con el desarrollo de nuevas tecnologías, sobre todo con la masividad de Internet, la relación con los *stakeholders* es el aspecto más desafiante.

Es que el acceso a la información que dicha red posibilita ha cambiado la figura del consumidor, de hecho ya no se trata de consumidores, porque la relación entre una empresa y su público objetivo se ha extendido más allá de la demanda por productos y servicios y se han instalado nuevos conceptos: organización, *stakeholders*, vinculación con el entorno próximo, confiabilidad y transparencia. Quizá este último es el más importante. El diálogo abierto y la congruencia entre la imagen proyectada y las prácticas o modos de hacer es lo que demandan los usuarios a las compañías. Entonces, la comunicación estratégica está al servicio de transparentar a la organización frente a sus *stakeholders* y el máximo desafío en ese escenario es lograr la sincronización de intereses entre estas dos entidades.

En este largo camino recorrido, cuatro son las consultoras que destacan operando en la Región Metropolitana y, hay que aclarar, se han elegido arbitrariamente como muestras en el marco de esta memoria de título para vislumbrar el escenario actual de la comunicación estratégica en Chile. Las consultoras comunicacionales escogidas son

---

<sup>60</sup> Entendiendo el lobby como la acción donde personajes influyentes buscan predisponer las circunstancias políticas y regulatorias en favor de su empresa u organización.

Burson-Marsteller, Extend Comunicaciones, Hill & Knowlton Captiva y Tironi | Asociados.

Burson-Marsteller fue creada en 1953. Es por excelencia la agencia de comunicación estratégica que opera en Chile que cuenta con un perfil internacional más marcado. Integra el grupo Young & Rubicam, controlado a su vez por el conglomerado de comunicación WPP Group.

Extend Comunicaciones nació en 1992. Entre sus filas de clientes figuran empresas tan importantes como D&S, Barrick Gold, Agrosuper, GasValpo, Alsacia, Motorola, Gersa, entre otras.

Tironi | Asociados fue fundada en 1994. Esta consultora se caracteriza por el estrecho vínculo con el ámbito público, pues ha asesorado el ingreso de grandes empresas al país, como Endesa, Gas Andes, Banco Santander y Anglo American, entre otras.

Hill & Knowlton Captiva tiene 13 años de experiencia en Chile. Desarrolla estrategias comunicacionales enfocadas en el objetivo de negocio del cliente, cuidando que sus resultados sean medibles y tangibles. El aspecto más distintivo de su actuar es que anualmente, junto al diario La Tercera, elabora un Ranking de Reputación Corporativa, donde se mide la imagen de las empresas a nivel de consumidores.



## ANÁLISIS

El análisis de estas cuatro grandes consultoras busca obtener una panorámica que refleje cómo se trabaja hoy la comunicación estratégica en Chile y cuáles son los profesionales idóneos para esta realidad, y para ello se distinguirá entre estas agencias aspectos semejantes y singulares.

Primero, todas nacen por una iniciativa personal, al alero de un grupo familiar o de un conjunto de amigos, y como empresas pequeñas que con el paso de los años crecieron incorporando personal, diversificando y especializando su oferta de servicios, hasta transformarse en grandes agencias de comunicación de renombre y alcance internacional.

En la etapa embrionaria de Burson-Marsteller figuran dos iniciativas unipersonales, la agencia Harold Burson Public Relations que después se fusionó con la empresa de publicidad Marsteller Gebhardt & Reed. *“La firma creció hasta convertirse en una de las grandes corporaciones del mundo y, en 1961, fue la primera empresa de relaciones públicas estadounidense en establecerse en Europa”*<sup>61</sup>. En 1995 abrió sus oficinas en Chile.

A la cabeza de la creación de Extend Comunicaciones se distingue María de la Luz Velasco, periodista y Licenciada en Información Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile, que tiene vasta experiencia en medios de comunicación, como radio Cooperativa y Televisión Nacional de Chile.

Asesorías e Inversiones Captiva fue fundada en 1996 por la economista Cristina Bitar, pero pronto se enajenaron sus activos pasando a formar parte del conglomerado Hill & Knowlton, de ahí su nombre actual.

---

<sup>61</sup> WIKIPEDIA, LA ENCICLOPEDIA LIBRE. Burson-Marsteller [en línea] <<http://es.wikipedia.org/wiki/Burson-Marsteller>> [consulta: abril de 2009]

En el origen de Tironi | Asociados figura Eugenio Tironi, doctor en Sociología de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales en París. Su fuerte experiencia en los ámbitos intelectual, político y empresarial delimitan hasta hoy los ejes de influencia de la consultora, principalmente en el sector público.

Una detención más profunda en el origen de estas agencias irremediablemente acercaría la descripción al vínculo político social que tiene cada una de ellas con los gobiernos de la Concertación y que ha estado presente desde su creación hasta la actualidad bordeando peligrosamente la actividad *lobbista*. El ejercicio relevante en el marco de esta memoria de título es poner la mirada en el presente y en el futuro, considerando que la premisa de estas agencias es adelantarse a los tiempos que corren para sumar valor a sus clientes y apoyarlos en el desafío de relacionarse con sus públicos objetivos, cultivando en su entorno próximo vínculos favorables para sus intereses, junto con el aprendizaje y la apropiación de las nuevas tecnologías. La mirada debe estar puesta entonces en el presente y en el futuro.

Con esa perspectiva, es importante ilustrar la metodología de trabajo. La conformación de los equipos y el *modus operandi* a corto y largo plazo de estas consultoras se guía por un fraccionamiento en prácticas y áreas que sigue las principales divisiones temáticas propias de la disciplina. A continuación, una breve descripción de cada una de ellas.

- Comunicación Externa: enfocada a fortalecer los vínculos de la organización con los profesionales de los medios de comunicación y de los públicos externos, responder a sus requerimientos y proyectar una imagen positiva de la compañía es el área más demandada por los clientes y por ende, la más grande dentro de las consultoras. Las empresas que contratan anualmente los servicios de una agencia de comunicación invierten principalmente en la gestión de prensa para crear y mantener presencia mediática y de ese modo estar en contacto con sus públicos objetivos. Así lo confirma Javiera Cortina, ejecutiva de cuentas de Burson-Marsteller, señalando que poseen “tres prácticas, la principal es Corp y Tech que tiene un ámbito de acción mucho más corporativo,

*en este momento es el área que tiene clientes más grandes, tiene mucho que ver con la relación con las agencias de publicidad, con las agencias de medios, estudios de opinión, entre otros*<sup>62</sup>. José Antonio Cousiño, Director de Proyectos de Tironi | Asociados tiene la misma visión acerca de esta área, *“el gran negocio está en la Comunicación Corporativa Externa porque son los servicios más demandados*<sup>63</sup>.

- Comunicación Interna: concierne a la producción de mensajes internos de una organización y a la definición de los canales más adecuados para transmitirlos, con la meta de despertar un mayor sentimiento de pertenencia. Es un área en la que principalmente sólo las grandes compañías invierten, sobre todo cuando las circunstancias obligan a preocuparse de ella. El ejercicio fundamental de las consultoras en esta temática atañe a la gestión de la comunicación dentro de la empresa y considera habitualmente la construcción de un plan de comunicación anual, la supervisión de su implementación y la evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos a medida que se van quemando etapas. José Antonio Cousiño describe la postura de las organizaciones frente a esta área de la comunicación estratégica, señalando que *“las empresas son mucho más reacias a invertir en comunicación interna, se hace pero con pocas personas basta, prefieren atacarlo con otras áreas, por ejemplo a través de Recursos Humanos. Las empresas grandes invierten harto en este sentido, las empresas chicas no, son más las empresas como de primer mundo y con quinientos o mil empleados*<sup>64</sup>.
- Comunicación de Crisis: es el área en la que tienen lugar las diversas acciones que se recomiendan seguir para prevenir o abordar de la manera más beneficiosa posible quiebres y resoluciones de conflictos, tanto internos como

---

<sup>62</sup> Entrevista a Javiera Cortina, ejecutiva de cuentas de Burson-Marsteller, 7 de abril 2008, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>63</sup> Entrevista a José Antonio Cousiño, Director de Proyectos de Tironi | Asociados, 12 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>64</sup> *Ibidem*.

externos, que afecten la actividad de la organización y por ende, la consecución de sus objetivos.

- Asuntos Públicos: asociada a la actividad de *lobby*, es el área que ha causado más polémica dentro de esta disciplina por su similitud con el llamado 'negocio de influencias' consistente en los esfuerzos de una institución o empresa para generar en las autoridades políticas (ejecutiva, legislativa o local) un entorno legal regulatorio favorable. Lo cierto es que mientras se discute la ley que reglamentará la actividad *lobbista* en Chile, esta rama de la comunicación estratégica es presentada por las agencias como el espacio donde tienen lugar diversas prácticas que buscan facilitar las relaciones entre los organismos públicos y la empresa privada. En palabras de Javiera Cortina esta área *"tiene clientes que son entidades del Estado y los funcionarios de la agencia actúan como intermediarios entre las empresas y el sector público. La línea de Asuntos Públicos es la tramitación de leyes y en el fondo, hacer más amigables las relaciones entre el privado y el Estado en sus reparticiones varias"*<sup>65</sup>.
- Relaciones con la comunidad: el acceso masivo a la información y el deseo de hacer valer sus derechos fueron conformando públicos más exigentes con las organizaciones. Éstas se vieron obligadas a generar una forma de interacción con su entorno que les permitiera aportar de manera proactiva a la equidad social. Estos aspectos son los que dan vida a las áreas de relaciones con la comunidad o más usualmente llamadas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que existen en todas las grandes consultoras. En Extend a poco andar formaron un área destinada a asesorar las interacciones de sus clientes con públicos que antes no se habían considerado. Luz María Aguirre comenta que ellos comenzaron *"a trabajar con equipos de asistentes sociales y sociólogos, incursionamos no sólo con comunicación a través de los medios convencionales e incluimos públicos a los que no se llegaba por canales formales. Tenemos hoy un equipo de profesionales destinado exclusivamente al*

---

<sup>65</sup> Entrevista a Javiera Cortina, ejecutiva de cuentas de Burson-Marsteller, 7 de abril 2008, realizada por las autoras. Inédita.

*tema de relación con la comunidad que están capacitados para trabajar en terreno, en las juntas de vecinos, en los clubes deportivos y otras entidades similares*<sup>66</sup>.

- Comunicación Digital: las grandes empresas consultoras se están preocupando de forma especial por el desarrollo e influencia de nuevas tecnologías y medios en las audiencias. Áreas destinadas a evaluar y apoyar la mejor forma de participación de las organizaciones en plataformas como la *Web 2.0*, son imprescindibles en los tiempos que corren. El escenario que impuso la masificación de Internet es otro y completamente distinto. Si en la prensa escrita los periodistas definían la oferta de información, hoy deben surtir la demanda que hacen los consumidores de forma objetiva y transparente. Los consumidores de manera individual, o en comunidades virtuales, son los que determinan la reputación de las empresas y las decisiones de otros posibles interesados. La opinión de este público exigente tiene igual o mayor peso que las posturas de los medios y figuras tradicionales.

Estas grandes áreas descritas anteriormente son las que caracterizan el trabajo de las agencias de comunicación estratégica en Chile, tanto en términos de estructura como metodología de trabajo y conformación de equipos. Si bien es posible diferenciar claramente estas seis líneas, los clientes no conocen dicha segmentación pues la oferta de las consultoras apunta a una prestación integral de servicios de comunicación. En Hill & Knowlton Captiva, en palabras de Max Cano, se trabaja *“cada uno de los proyectos de acuerdo a las necesidades de los clientes y a sus potencialidades en términos de la reputación que tiene y de la que se podría alcanzar. Conforme a ello, vamos trabajando en las distintas áreas que se necesitan en determinados momentos. Por ejemplo, después de una crisis siempre recomendamos trabajar la comunicación interna, porque es necesario aprender de las crisis, y que lo aprenda toda la organización”*<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> Entrevista a Luz María Aguirre, Socia y Directora de Comunicaciones de Extend Comunicaciones, 12 de noviembre 2008, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>67</sup> Entrevista a Max Cano, Director de Asuntos Públicos y Gestión de Crisis de Hill & Knowlton Captiva, 14 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

Ahora, que ya se ha bosquejado el escenario en el cual está inmerso el mercado en cuestión, el análisis busca describir las características del profesional idóneo para desempeñarse en esta disciplina y sus diferentes ramas. Principalmente, cuáles son las competencias que debe poseer.

Por el enfoque integral de la oferta de servicios que hacen las consultoras, sus equipos de trabajo tienen un carácter multidisciplinario. Profesionales de diversas especialidades trabajan unidos para prestar una óptima asesoría comunicacional a los clientes. Esto obliga a todos los integrantes a desarrollar la capacidad de trabajo en equipo, pues deben combinarse en pos de un objetivo común los esfuerzos de profesionales que dominan áreas del conocimiento muy diferentes. Y es que, asistentes sociales, sociólogos, psicólogos, publicistas, diseñadores, relacionadores públicos, contadores e ingenieros engrosan las filas de las consultoras de comunicación estratégica, acompañados de un porcentaje sobresaliente de periodistas y comunicadores.

¿Qué competencias caracterizan a estos últimos profesionales?. De las entrevistas realizadas se puede extraer un listado de competencias dominado por aquellos periodistas o comunicadores que trabajan en las grandes consultoras. Por lo tanto, las capacidades que se detallarán a continuación son las que debe poseer un egresado de esta carrera para ingresar, y luego desempeñarse con éxito, en una consultora de comunicación.

Las capacidades de comunicación oral y escrita están a la base. No es posible concebir el trabajo de un periodista o un comunicador en esta área sin que responda a dicho requerimiento. José Antonio Cousiño define el perfil que se busca en Tironi | Asociados y que engloba aquel requerido por las otras consultoras en este sentido, *“gente que tenga un excelente dominio del lenguaje, no sólo en sintaxis también en gramática, retórica y argumental”*<sup>68</sup>. Aborda todos los aspectos del lenguaje porque la

---

<sup>68</sup> Entrevista a José Antonio Cousiño, Director de Proyectos de Tironi | Asociados, 12 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

multiplicidad del trabajo que desarrolla un periodista dentro de una consultora así lo demanda, las actividades van desde redactar un comunicado o un informe de prensa, hasta planear, presentar y convencer al cliente de que la estrategia de comunicación ideada para su negocio es la más conveniente.

Este último ejemplo conduce a sentar otro importante requisito para los periodistas. Saber construir argumentos sólidos y convincentes que hagan sentir al cliente que cuenta con un apoyo funcional a su objetivo de negocio es una capacidad fundamental. Entonces, se entiende que también este profesional idóneo es capaz de vincularse con el cliente y generar confianza. Para ello, debe contar con habilidades interpersonales como la empatía y la comprensión, junto con la capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.

Para finalizar en cuanto al dominio del lenguaje, en las entrevistas se hizo alusión a la importancia de tener la capacidad de comunicación en un segundo idioma. *“Hay harta pega con medios internacionales, en Burson el trabajo de elaboración de documentos se hace todo en inglés y en español, tenemos mucho contacto con la prensa extranjera”*<sup>69</sup> señala Javiera Cortina, evidenciando también lo necesario de poseer la habilidad para trabajar en contextos internacionales.

Ahora, evaluando el trabajo cotidiano de un ejecutivo de cuenta, como es la elaboración de informes de prensa para las empresas que tiene a su cargo, resalta la necesidad de tener capacidad de abstracción, análisis y síntesis. Al respecto, Javiera Cortina relata que tiene *“dos clientes ahora, Cap y Huachipato, todos los días hago un informe de la industria nacional, de la industria internacional, del mercado bursátil y registro todo lo que salga publicado sobre mis empresas. Por otro lado, a veces hago informes temáticos, por ejemplo, si hay algún conflicto con la Empresa Nacional del Pétroleo (ENAP) porque les compete”*<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Entrevista a Javiera Cortina, ejecutiva de cuentas de Burson-Marsteller, 7 de abril 2008, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>70</sup> Entrevista a Javiera Cortina, ejecutiva de cuentas de Burson-Marsteller, 7 de abril 2008, realizada por las autoras. Inédita.

Dicha rutina requiere de la capacidad de análisis y síntesis del periodista, en primer lugar para entregar al cliente un informe donde se evalúen y anticipen tanto los aspectos positivos como los negativos que genera el nuevo escenario y que influirán de algún modo en la compañía, y en segundo lugar, para ofrecerle una panorámica donde se resuman los hechos y se describa el modo en que se han presentado en los distintos medios. Este último punto esclarece la necesidad de que el profesional cuente con las habilidades para buscar y procesar información aunque provenga de fuentes diversas.

Por supuesto, la comprensión del rol que juegan los medios en la construcción de la opinión pública y su influencia en la ciudadanía, es esencial para realizar con éxito tareas tan básicas e importantes como la elaboración de informes de prensa a diario. Como se mencionaba anteriormente, la comunicación externa es el área más potente dentro de las consultoras y el servicio más demandado por los clientes, por tanto, conocer la relevancia de la opinión pública, entender cómo la forman los medios de comunicación y vislumbrar los efectos que genera cualquier publicación en la ciudadanía, es una competencia que deben poseer los periodistas que quieran laborar en una de estas agencias.

Actividades diarias como la analizada recientemente deben conjugarse con acciones y responsabilidades de mediano y largo plazo, al mismo tiempo que se hace frente a algún imprevisto. En este sentido, Luz María Aguirre comenta que *“las estrategias se traducen en planes de acción que a veces van en distintas líneas, el director es responsable de que todo esté coordinado, sea coherente y esté bien planeado en el tiempo; también de ir chequeando permanentemente y de adaptar algunas acciones si hay factores externos que cambiaron el escenario”*<sup>71</sup>. Esta realidad exige al periodista, principalmente a aquellos que ocupan cargos de talle administrativo, la capacidad de organizar y planificar el tiempo para responder con las tareas cotidianas sin dejar de lado los trabajos que llevarán a la consecución de las metas de más largo aliento.

---

<sup>71</sup> Entrevista a Luz María Aguirre, Socia y Directora de Comunicaciones de Extend Comunicaciones, 12 de noviembre 2008, realizada por las autoras. Inédita.



El cumplimiento de pequeñas actividades diarias, más el de aquellas acciones que permitirán lograr las metas de largo plazo y resolver eventualidades, obligan al profesional a contar con la capacidad para trabajar bajo presión. *“Las personas que están acá tienen que vivir con pasión esta pega, porque hay veces que hay que dedicar parte del fin de semana, o la gente de producción tiene que matarse para sacar un folleto a tiempo y no están las aprobaciones”*<sup>72</sup>, comenta Max Cano con el fin de ilustrar una dinámica y un ritmo laboral que es constante dentro de las consultoras y para el que deben estar preparados los nuevos profesionales.

Sin embargo, la suma y urgencia del trabajo no puede cegar la visión global que debe poseer el periodista, sobre todo para no quedarse atrás en las nuevas tendencias. En palabras de José Antonio Cousiño es importante *“la capacidad de ser resolutivo a nivel muy específico pero sin perder la visión de conjunto, además de estar muy atento a lo que está pasando con las corrientes nacionales e internacionales”*<sup>73</sup>.

Lo claro es que en la comunicación estratégica el terreno es siempre incierto y desafiante, quienes trabajan en las consultoras deben crear permanentemente nuevas tácticas para enfrentar los cambios de acuerdo a la situación puntual de cada cliente que asesoran. No hay soluciones tipo. Y de todas las transformaciones, la masificación de Internet es la más provocativa porque puede resultar beneficiosa o perjudicial para una organización que se lanza a la conquista de nuevas audiencias.

El resultado dependerá de la forma cómo se utilice esta plataforma de posicionamiento. Adaptarse a este escenario, completamente distinto, es el desafío más apremiante que tienen por ahora las consultoras. Y para sortearlo de manera positiva sus periodistas deben conocer estos nuevos formatos de comunicación social e interpersonal, además de aprovecharlos como una oportunidad para la participación ciudadana en red. Este es un reto que se han puesto en Extend Comunicaciones. *“Hace un par de años agregamos una persona que nos está ubicando en la Web 2.0, porque esos son*

---

<sup>72</sup> Entrevista a Max Cano, Director de Asuntos Públicos y Gestión de Crisis de Hill & Knowlton Captiva, 14 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>73</sup> Entrevista a José Antonio Cousiño, Director de Proyectos de Tironi | Asociados, 12 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

*canales distintos para llegar a los públicos que antes no se aprovechaban*<sup>74</sup> sostiene Luz María Aguirre. De este modo, contar o desarrollar habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación es requisito esencial para lograr un ejercicio exitoso de la profesión dentro de una consultora en comunicación estratégica.

Esta realidad impuesta por Internet obligó a los profesionales a entender las nuevas dinámicas bajo las que se movían las audiencias, individuos y comunidades virtuales, que tienen una participación muy activa en la oferta y en la demanda de información, en la reputación de las organizaciones y en las decisiones que toman otros usuarios. Quienes se desempeñaban en el negocio de las asesorías comunicacionales se vieron obligados a entender el uso, los beneficios y los riesgos del ciberespacio. Internet es sólo un ejemplo, lo que se quiere destacar es que llevándolo a términos de competencias, los periodistas que trabajan en esta área deben desarrollar la capacidad crítica y autocrítica, el potencial de aprender y actualizarse constantemente, así como la facultad de investigar.

Es en esta disciplina donde se necesita innovar permanentemente porque no hay moldes, una misma estrategia comunicacional no se puede aplicar dos veces, con el firme desafío de ir adelantándose a los cambios para prevenir al cliente y orientarlo con una gestión de comunicaciones funcional a su objetivo de negocio. La capacidad creativa es un valor elemental. *“Acá se necesita creatividad a full, todo el tiempo estamos creando, como el trabajo es súper específico, se aprende mucho en la práctica y se hace una vez, no se puede repetir el modelo. Un periodista tiene que ser intuitivo, propositivo, asertivo y también inquisitivo*<sup>75</sup> comenta al respecto José Antonio Cousiño.

Contando con la capacidad creativa, se facilita el cumplimiento de otras expectativas en términos de competencias que impone el quehacer de consultoría en comunicación,

---

<sup>74</sup> Entrevista a Luz María Aguirre, Socia y Directora de Comunicaciones de Extend Comunicaciones, 12 de noviembre 2008, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>75</sup> Entrevista a José Antonio Cousiño, Director de Proyectos de Tironi | Asociados, 12 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

como la habilidad para trabajar en forma autónoma y la capacidad de formular y gestionar proyectos.

Conjugando ciertas competencias anteriormente descritas, como la capacidad de organizar y planificar el tiempo para cumplir con las responsabilidades adquiridas y enfrentar algunas no previstas, y otras como el potencial de trabajar en forma autónoma, varios de los entrevistados logran hacerse un espacio en sus apretadas agendas para apoyar la gestión de comunicación en algunas organizaciones que están recién partiendo o que no pueden pagar una asesoría de ese tipo. *“Nuestros clientes son casi todas empresas privadas. Igual trabajamos cosas pro bono con entidades de beneficencia o sin fines de lucro, hacemos nuestro aporte con algunas cosas de voluntariado”*<sup>76</sup> cuenta Luz María Aguirre. En el mismo sentido, José Antonio Cousiño comenta que *“siempre hay espacio para organizaciones sin fines de lucro, por ejemplo, hemos trabajado con Un Techo para Chile y la Fundación Nuestros Hijos. Se podría decir que nos dejan hacer servicio social, si uno quiere dedicarle un tiempito, se puede”*<sup>77</sup>.

El compromiso ciudadano y la responsabilidad social son competencias que se valoran al interior de las consultoras, tanto así que una de las áreas de trabajo distinguidas es la que cuida las relaciones con la comunidad y el entorno próximo de las organizaciones. Aquí es necesario aclarar que las acciones de beneficencia no caben dentro del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, pues se enmarcan dentro de esta tendencia la preocupación y los esfuerzos de las empresas por cambiar sus formas de interacción con el entorno directo, tratando de que su actividad la afecte de modo positivo.

Otra área importante dentro del servicio que ofrecen las consultoras es la Comunicación de Crisis, las características propias del trabajo que se desarrolla en

---

<sup>76</sup> Entrevista a Luz María Aguirre, Socia y Directora de Comunicaciones de Extend Comunicaciones, 12 de noviembre 2008, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>77</sup> Entrevista a José Antonio Cousiño, Director de Proyectos de Tironi | Asociados, 12 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

este ámbito instalan también el requerimiento de algunas competencias específicas. Entre ellas, la capacidad para identificar, plantear y resolver problemas porque una de las tareas en esta área es anticiparse a los hechos conflictivos y prevenir acontecimientos mayores que perjudiquen fuertemente la imagen de la organización; por otro lado, la solvencia para tomar decisiones y actuar rápido frente a nuevas situaciones y el potencial para resolver conflictos cuando ya se han desatado, actuando como mediador entre las partes y los intereses en disputa para llegar a acuerdo.

Los rasgos de personalidad descritos anteriormente cuando se traducen en comportamientos generarán un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Es importante señalar que cada organización define las competencias que debe poseer un profesional para ocupar y destacarse en alguno de sus cargos, a pesar de que muchas son transversales a la posición que se tiene en el esquema organizacional.

De ese modo, no todas las consultoras requieren las mismas competencias en sus periodistas o comunicadores, y se exigen con diferente grado de importancia según el cargo que se ocupe en la entidad; claramente son desiguales aquellas necesarias para desempeñarse como periodista, propiamente tal, en algún área de la consultora que para ocupar un puesto administrativo o directivo.

De todas formas, sí coinciden en el arreglo de un código de conducta o de ética para señalar que por sobre las competencias que se deban desarrollar dependiendo del cargo que se ocupe, es fundamental que los periodistas tengan un fuerte compromiso ético y del mismo modo, un firme compromiso con la calidad del servicio que se va a prestar. *“En Captiva cada uno tiene competencias, desde la asistente hasta el director, que debe ir alcanzando como un plan de desarrollo, pero lo importante es que cada integrante del equipo cumpla con los valores que definen nuestro actuar como organización, el primer valor es de confidencialidad y ética para nuestros clientes”*<sup>78</sup>, comenta Max Cano.

---

<sup>78</sup> Entrevista a Max Cano, Director de Asuntos Públicos y Gestión de Crisis de Hill & Knowlton Captiva, 14 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

En todas las agencias investigadas también es común la fuerte importancia concedida al valor de la actualización. El hecho de desarrollar un trabajo muy focalizado, que exige a los equipos hacer propias las inquietudes de los clientes y a comprometerse con sus necesidades, debe conjugarse con la obligación de estar muy atento al acontecer en Chile y el mundo, aunque ambas tareas parecen contradictorias, los profesionales de la comunicación estratégica no pueden estar desactualizados.

Para que la agencia esté permanentemente conectada con lo que pasa en el entorno e incluso pueda anticiparse a las nuevas tendencias, fenómenos y transformaciones sociales, es habitual en todas las consultoras el apoyo de un equipo asesor externo compuesto por distinguidas personalidades de ámbitos tan diversos como el empresarial, intelectual, cultural, entre otros, cuya finalidad es mantenerlos al tanto de las novedades. En Hill & Knowlton Captiva esta opción está bien definida, *“nosotros dentro de nuestra estructura creamos el grupo de los tHinkClub, donde reunimos personas importantes de distintas áreas para que trabajen con los equipos directivos y nos hagan saber las novedades de lo que está ocurriendo afuera. Personas como Sebastián Bowen, ex director nacional de Un Techo para Chile; Jorge Bofill, abogado y socio de Bofill Mir & Álvarez Hinzpeter Jana, y creativos como Jorge López, director creativo de Canal 13, forman un clan bastante transversal que nos permite generar buenas propuestas, a la medida de las necesidades de los clientes”*<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> Entrevista a Max Cano, Director de Asuntos Públicos y Gestión de Crisis de Hill & Knowlton Captiva, 14 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

## **CONCLUSIONES**

Si bien el estado del mercado de la comunicación estratégica en Chile fue caracterizado como inmaduro, teniendo en cuenta la meta impuesta por las cuatro consultoras analizadas, a saber, el agregar valor a las empresas, hay ciertos parámetros que esta industria ya ha alcanzado y que por lo tanto, repercute en que los profesionales que buscan deben estar capacitados para desempeñarse en esta área.

En ningún caso este grado de inmadurez advertido, ocasionado por la incertidumbre que le es propia a la comunicación estratégica, ya que se mueve en un terreno que cambia de forma rápida y constante al seguir y adelantarse a los fenómenos y transformaciones sociales, da un chance para que las escuelas que forman periodistas y comunicadores puedan quedarse atrás.

Al igual que las consultoras, las escuelas formativas de periodistas y comunicadores que son los profesionales más requeridos por las agencias de comunicación, tienen que correr en la formación de éstos adelantándose a los requerimientos de inserción laboral.

La base mínima es clara y se advirtió anteriormente al describir la conformación de los equipos y las competencias esperadas en las agencias. Estos profesionales tienen que ser creativos y flexibles, capaces de hacer suyas las inquietudes de los clientes, apoyándolos en la gestión de sus comunicaciones tanto a nivel interno como externo, con estrategias de corto y largo plazo funcionales a sus objetivos de negocio y ajustándose a las tecnologías y medios predominantes actualmente.

Desempeñarse de manera asertiva en el trabajo específico y tener una visión global del cliente y su entorno, que le permita anticiparse a los cambios que pudieran afectar o influir en la organización, es lo que se le pide a estos profesionales.

El escenario de acción está bosquejado, pero siempre es incierto. Las competencias requeridas están claras. Ahora, las escuelas de formación de periodistas y

comunicadores tienen que suplir la demanda de profesionales capacitados para un mercado que desde su auge, con la llegada de la democracia, crece y avanza sosteniblemente.

**CAPÍTULO 3: ESTUDIANTES DE LA LÍNEA DE ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**



## **HIJOS DE LA NUEVA MALLA**

En el marco de esta investigación se hace relevante considerar la visión que los estudiantes poseen en torno a la educación que reciben y conocer los aspectos que creen necesarios mejorar.

Considerando que la muestra contempla a estudiantes de la generación 2004 y 2005 de la Escuela de Periodismo del ICEI de la Universidad de Chile, hay algunas situaciones que necesariamente se deben tener presentes.

En primer lugar, la generación 2004 cursó su primer año de carrera bajo un plan curricular que luego, debido a la aplicación obligatoria de la Reforma de Pregrado en el ICEI, fue cambiado al actual plan de estudios de la carrera. Aunque esto puede parecer un detalle, es un dato no menor, considerando que los estudiantes escogieron a la Universidad de Chile como casa de estudios superiores basando su decisión en un plan de estudios que, finalmente, no sería el que los conduciría a su vida profesional.

Posteriormente, contemplando el cambio de malla, los alumnos se vieron enfrentados a las ambigüedades propias de un proceso como éste, donde 'sobre la marcha' se experimentaron mejoras o modificaciones.

Con todo lo anterior, al iniciar el cuarto año, los alumnos se enfrentaron a la elección de una línea de especialización para finalizar sus estudios sin saber a qué se enfrentaban, no porque el ICEI no hubiese dado la orientación necesaria, sino que debido a que fueron los primeros en recibir dicha instrucción no contaron con generaciones anteriores a las que consultar sobre los contenidos u orientaciones de dichas cátedras.

Considerando esta situación, los directivos del ICEI permitieron que los alumnos que lo estimasen conveniente, tomaran ambas líneas de especialización y que, al finalizar el primer semestre, optaran por una u otra línea a contar del siguiente semestre.

De esta forma se inició el proceso el año 2007, contando el ICEI, dos años después, con su primera generación egresada bajo la nueva malla curricular.

Por otra parte, la generación 2005 se vio enfrentada a la elección de la línea de especialización considerando la experiencia de sus predecesores, lo que definitivamente influyó sobre su decisión. De esta forma, de 37 alumnos inscritos en el área el año 2007, el 2008 fueron sólo 22 estudiantes los que tomaron esa opción.

Y aunque hubo modificaciones de un año al otro, cambiando algunos académicos a cargo de los primeros ramos, la experiencia de la generación 2005 también afectó a quienes les siguieron y el año 2009 solo 20 alumnos optaron por Comunicación Organizacional.

Contemplando todo este proceso y las dificultades propias de pasar por la universidad es que se consultó a los estudiantes de la generación 2004 y 2005 que cursaron la línea de especialización en Comunicación Organizacional y que, además, realizaron su práctica profesional en este ámbito.

La información que ellos facilitaron no sólo ayudará a diagnosticar la experiencia en torno a esta joven área de estudios, sino que también permitirá visualizar posibles soluciones.

## ANÁLISIS

El año 2007 fueron 37 los alumnos que tomaron la línea de Comunicación Organizacional, de los cuales la finalizaron 24 estudiantes.

De ellos, sólo 5 alumnos realizaron su práctica profesional en este ámbito de las comunicaciones, configurándose como la muestra de estudiantes entrevistados.

Las 5 estudiantes entrevistadas fueron Virginia Browne, que realizó su práctica en ApioPalta S.A.; Camila Echeñique, que efectuó su práctica en Endesa; Sisi Lolos, quien hizo su práctica en Hill & Knowlton Captiva; Tamara Medrano, que realizó su práctica en Extend Comunicaciones; y Francisca Miranda, quien se desempeñó en Nestlé.

Los empleadores ApioPalta S.A., Endesa y Nestlé son empresas. La primera de éstas se dedica a *“la comercialización de productos orgánicos (productos agrícolas cultivados sin agroquímicos, fertilizantes sintéticos u otros). Es una empresa pequeña, que partió hace poco más de dos años”*<sup>80</sup>; la siguiente se dedica a *“la generación de energía eléctrica, parte del holding empresarial Enersis, que controla las filiales de Endesa España en Latinoamérica”*<sup>81</sup>; y la última trabaja en el *“rubro alimenticio, fabricación de alimentos”*<sup>82</sup>.

Por otra parte, Extend Comunicaciones y Hill & Knowlton Captiva son consultoras de comunicación, dedicadas a la asesorías en diversas áreas.

En el caso de la generación siguiente (año 2005), fueron 22 alumnos los que tomaron dicha línea y que durante el 2009 deberán finalizarla.

---

<sup>80</sup> Entrevista a Virginia Browne, egresada de Periodismo generación 2004, 4 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>2</sup> Entrevista a Camila Echeñique, egresada de Periodismo generación 2004, 19 de abril 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>82</sup> Entrevista a Francisca Miranda, egresada de Periodismo generación 2004, 17 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

De ellos, sólo un estudiante, Javier Paredes, realizó la práctica en este ámbito, teniendo como empleador a la Municipalidad de Peñalolén. Ahí se dedicó a la *“relación con la prensa, difusión con los vecinos, administración de soportes virtuales como Facebook, página web, etc.”*<sup>83</sup> dentro del Departamento de Cultura de dicho municipio.

Considerando la experiencia que cada estudiante vivió dentro de sus prácticas, ellos describieron y evaluaron su proceso.

Para Virginia, el trabajo realizado en su práctica profesional fue muy amplio, abarcando un sinnúmero de tareas. *“Me encargaba del boletín semanal que se envía a los clientes y de la base de datos de la empresa. Además, confeccioné dos revistas estacionales con temas relacionados a los productos orgánicos y recetas. También hacía gestión de prensa y contacto con los medios de comunicación que se interesaran en el tema: allí era más que nada proponer temas e insistir. Tuve que desarrollar una campaña más bien de índole benéfica...Además, había que armar un archivo fotográfico de todos los productos, recetas, canastas, etc. Tenía a cargo el diseño de la folletería de la empresa: volantes, afiches publicitarios, etc.”*<sup>84</sup>

Frente a este cúmulo de labores, Virginia Browne no recibió ningún tipo de inducción, ya que la empresa es pequeña y cuenta tan sólo con 6 integrantes. Por tanto, ella explica que debió *“asumir toda la parte comunicacional de la empresa”*<sup>85</sup>, lo que conllevó dificultades.

En el caso de Javier Paredes la situación fue similar, ya que no recibió inducción y respecto de su puesto de trabajo señala que *“en la práctica lo inventé yo”*<sup>86</sup>, pues no existía como tal antes de su ingreso como practicante. Por tanto el apoyo recibido fue

---

<sup>83</sup> Entrevista a Javier Paredes, estudiante de Periodismo generación 2005, 9 de junio 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>84</sup> Entrevista a Virginia Browne, egresada de Periodismo generación 2004, 4 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>85</sup> *Ibidem*.

<sup>86</sup> Entrevista a Javier Paredes, estudiante de Periodismo generación 2005, 9 de junio 2009, realizada por las autoras. Inédita.

débil, por *“la carencia de una visión estratégica que indicara cuál era la labor más relevante que alguien en mi posición debería haber realizado”*<sup>87</sup>.

Por su parte, Camila Echeñique se desarrolló como periodista en la Gerencia de Comunicación durante su práctica laboral. Ahí realizó *“principalmente labores de comunicación interna, que incluye el reporte y elaboración de notas para los distintos medios que posee la empresa como: Intranet, Boletín (para trabajadores de la empresa), Revista (para trabajadores del Grupo Endesa, incluyendo Latinoamérica y Europa), Canal Endesa (señal de televisión que se transmite en las dependencias del Edificio Corporativo en Santiago) y campañas de comunicación interna incluyendo material de difusión como afiches y trípticos. También colaboré con el desarrollo de medios externos como la nueva página web de la empresa, elaboración de folletos sobre iniciativas desarrolladas por la compañía y colaborando con el newsletter a través del cual la empresa difunde las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial entre los públicos de interés”*<sup>88</sup>, pero a pesar de dedicarse a variadas tareas, ella pasó por un proceso de inducción enfocado al uso de *“los distintos tipos de administradores utilizados para la publicación en las notas en la Intranet y los otros medios antes mencionados”*<sup>89</sup>.

La situación de Camila Echeñique se repitió en el caso de Sisi Lolas, Tamara Medrano y Francisca Miranda, quienes también recibieron procesos de inducción relativos al uso de sistemas de Intranet y a las tareas específicas a las que se dedicaron.

Así, todos reconocen haber tenido las dificultades propias de un proceso de práctica, donde se vieron enfrentados a la experimentación de los conocimientos teóricos que poseían y al descubrimiento de nuevos saberes a través de la práctica de la disciplina estudiada.

---

<sup>87</sup> *Ibíd.*

<sup>88</sup> Entrevista a Camila Echeñique, egresada de Periodismo generación 2004, 19 de abril 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>89</sup> *Ibíd.*

Camila plantea que no recuerda *“haber tenido grandes dificultades, pero hubo muchas cosas que tuve que aprender en la medida que debía hacerlas, es decir, sobre la marcha”*<sup>90</sup> o como sostiene Sisi Lolás *“los términos que no conocía o actividades que nunca había realizado antes, como ‘briefs’<sup>91</sup> por ejemplo, fueron explicados detalladamente”*<sup>92</sup>.

De una forma u otra, declaran haber contado con el apoyo de los profesionales de las empresas en tanto era necesario manejar nuevos saberes o técnicas de trabajo.

En vista de dicha experiencia, postulan que *“la Universidad ciertamente tiene deficiencias en el área de comunicaciones en la parte práctica”*<sup>93</sup>, donde *“la experiencia práctica entregada por la Escuela fue insuficiente (...) Sin embargo, una de las grandes fortalezas es su área teórica, y la capacidad de análisis e investigación”*<sup>94</sup>.

Dicha cualidad les permitió desarrollarse de forma sobresaliente en la elaboración de informes de prensa o análisis requeridos por sus empleadores.

Asimismo, las entrevistadas señalan que *“ésta es una muy buena iniciativa, sin embargo, le falta perfeccionamiento en vista de como está diseñado el mercado laboral en el área y las competencias que éste requiere”*<sup>95</sup>. *“Sin duda lo que falta es más práctica, jugar a hacer una entrevista de clima por ejemplo, o practicar a tener una base de datos de los medios, tratar de sacar adelante publicaciones en medios de algún evento, cosas así. Crear una revista para los trabajadores de alguna empresa (...) yo creo que esas cosas, aunque son lateras, sirven mucho, porque también el*

---

<sup>90</sup> *Ibidem.*

<sup>91</sup> Término inglés que significa breve o sumario. Por tanto, sería un compendio de la información más relevante de la marca para los efectos de la comunicación.

<sup>92</sup> Entrevista a Sisi Lolás, egresada de Periodismo generación 2004, 17 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>93</sup> *Ibidem.*

<sup>94</sup> Entrevista a Tamara Medrano, egresada de Periodismo generación 2004, 29 de abril 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>95</sup> Entrevista a Camila Echeñique, egresada de Periodismo generación 2004, 19 de abril 2009, realizada por las autoras. Inédita.

*desarrollo de la creatividad en cuanto a temáticas y en idear modos para hacer más interesante la información, es algo importante en esta área*<sup>96</sup>.

También cabe destacar miradas como las de Camila Echeñique, quien postula que *“le falta perfeccionamiento, principalmente, en cuanto al orden en que se imparten las cátedras, ya que no toman en cuenta que luego del octavo semestre los alumnos debemos enfrentarnos al mundo laboral, sin conocer temáticas que son entregadas sólo en el noveno o el décimo semestre*<sup>97</sup>, por lo que nociones en torno a las relaciones públicas, por ejemplo, debiesen ser impartidas antes de que los estudiantes se enfrenten a su práctica profesional.

Para Javier Paredes esto también fue notorio, ya que en su puesto de trabajo se vio obligado a realizar tareas de Relaciones Públicas, lo que *“está abarcado en el semestre siguiente al que hice la práctica*<sup>98</sup>.

Este alumno de la generación 2005 cree que la línea de Comunicación Organizacional es *“eminente exploratoria de un área en la que uno no es formado, al menos durante cuarto año. Es como un ensayo, hasta donde he visto, intentando responder a una demanda, pero sin lograrlo todavía. Esto implica revisar tanto el sentido como los contenidos de la especialización*<sup>99</sup>.

Francisca, por otro lado, postula que gran parte de las falencias propias de la línea de especialización en Comunicación Organizacional se deben a que *“pocos profesores realmente trabajen en ello*<sup>100</sup>, haciendo patente la sensación de que en los semestres cursados se manejaron los conceptos muy desde la teoría y se acercaron poco a la situación actual del mercado de las comunicaciones.

---

<sup>96</sup> Entrevista a Tamara Medrano, egresada de Periodismo generación 2004, 29 de abril 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>97</sup> Entrevista a Camila Echeñique, egresada de Periodismo generación 2004, 19 de abril 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>98</sup> Entrevista a Javier Paredes, estudiante Periodismo generación 2005, 9 de junio 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>99</sup> *Ibidem*.

<sup>100</sup> Entrevista a Francisca Miranda, egresada de Periodismo generación 2004, 17 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

A pesar de dicha sensación, los académicos que imparten cátedra dentro de esta especialización poseen experiencia en el mercado de las comunicaciones, pero dicha relación pareciera no traspasarse a los alumnos.



## **CONCLUSIONES**

La visión que muestran los estudiantes pertenecientes a la línea de especialización en Comunicación Organizacional da cuenta de las fortalezas y debilidades de la misma enfrentada al mundo laboral.

Aunque todos agradecen la formación teórica, señalan falencias en la educación práctica o en el orden de la entrega de contenidos, ya que al realizar el proceso de práctica profesional entre el octavo y noveno semestre –cuando aún a la línea de especialización le restan dos semestres- tuvieron dificultades para enfrentar el trabajo por el desconocimiento de algunas materias muy utilizadas en el campo laboral que fueron revisadas académicamente con posterioridad.

Por tanto, reclaman mayor formación de competencias y habilidades, donde la teoría entregada en las clases –y que a ellos les satisface- pueda ser releída desde el ejercicio de la profesión.

Respecto a la tesis de reordenar las cátedras al interior de la especialización, es posible que, considerando que la práctica profesional está contemplada para realizarse al finalizar el primer año de dicha línea, sea prudente estructurar de manera más eficiente para los alumnos los contenidos, en pos de que puedan acceder a mejores prácticas profesionales y que tengan la capacidad de aprender y aprehender más de ellas.

Otro detalle no menor mencionado por los estudiantes, es la falta de profesores que se dediquen en su vida laboral a las temáticas de la comunicación organizacional en el área privada. La mayoría de los profesionales que han dictado cátedras referidas a comunicación organizacional en el ICEI las han impartido ocupando un puesto o trayendo su experiencia del sector público. Faltaría entonces la participación de personas que en el momento de dictar las cátedras tengan o destaquen una fuerte inmersión en el sector privado y/o en las consultoras.

De todas formas, que el vínculo principal entre la academia y el mundo laboral sea el hecho de que quienes imparten las cátedras de especialización en comunicación organizacional tengan experiencia laboral en el área, es una deficiencia que se debe atender.

Contemplando ambas críticas, un espacio de retroalimentación, donde los estudiantes puedan llevar a la práctica sus conocimientos y los académicos puedan mantener un debate abierto, tanto entre ellos como con el mundo de las comunicaciones, sería sumamente enriquecedor para la escuela, sus docentes y alumnos.

Además, dicho espacio podría transformarse en un aliciente para académicos externos al ICEI que, por tanto, podrían interesarse en dictar cátedra al alero de la especialización en Comunicación Organizacional. Con esto, además, el ICEI aportaría una instancia con orientación a los objetivos estratégicos propuestos en el PDI sobre un desarrollo inter y transdisciplinar.

Por ende, las debilidades detectadas por los estudiantes no son barreras insalvables para el ICEI y las fortalezas mencionadas no corren riesgo por la implementación de instancias prácticas.

Es decir, un espacio de retroalimentación se hace urgente para fortalecer y potenciar la línea de Comunicación Organizacional, satisfaciendo así los requerimientos de los alumnos y, al mismo tiempo, dándole una nueva virtud al ICEI.

**CAPÍTULO 4: ORGANISMOS INTERNOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

## **DOS EJEMPLOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

Dentro de la Universidad de Chile los espacios de retroalimentación entre los académicos y los estudiantes tanto como entre la casa de estudios y su entorno no son algo novedoso. Diversos centros, programas o proyectos han dado cabida al trabajo mancomunado entre los profesores y sus alumnos, junto a vincular con sus públicos objetivos a las disciplinas impartidas por la Casa de Bello, tal como se lo propone en su Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI).

En este contexto, dos espacios de la Facultad de Ciencias Sociales (Facso) han sido utilizados como muestra en la presente investigación, considerando tanto la cercanía que posee el periodismo con las disciplinas impartidas en dicha facultad como el carácter de trabajo que en esos organismos se da.

En primer lugar se encuentra el Centro de Atención en Psicología, CAPs. Este espacio nace en 1972 al alero del Departamento de Psicología con el nombre de Centro de Atención Psicológica en el antiguo Pedagógico de la Universidad de Chile, donde la carrera tenía sus dependencias.

Posteriormente, y debido a los incidentes que golpearon al país, en septiembre de 1973 su trabajo se vio interrumpido hasta el primer semestre de 1974. Fue en 1975 que el espacio cambió su nombre y objetivo, pasando a ser el Centro de Práctica Profesional, Cenpraps.

Con el constante traslado de la Escuela de Psicología por diversos campus de la casa de estudios –entre ellos Campus La Reina, Santiago Centro y Andrés Bello-, las actividades del Centro estuvieron suspendidas durante los primeros años de la década de los '80, hasta que en 1985 reinició sus actividades, ubicado frente al Hospital Clínico de la Universidad Católica. En ese momento recupera su nombre original de Centro de Atención Psicológica bajo la dirección del Prof. Juan Yáñez.

Durante 1991 se construyó un nuevo edificio para la Facso en el Campus Juan Gómez Millas ubicado en la comuna de Ñuñoa, donde el CAPs se trasladaría a sus actuales dependencias en el subsuelo de la facultad.

Finalmente, el CAPs fue fundado oficialmente el 10 de julio de 1997, mediante un decreto de facultad, con el Prof. Juan Yáñez como su director. Posterior a él siguieron los Prof. Decio Mettifogo y Hugo Rojas en dicho cargo, para luego retomar el Prof. Yáñez, quien al inicio de 2009 dejó el cargo, sin que hasta ahora se haya escogido un nuevo director.

Este espacio tiene por objetivos generales *“ser un centro científico – profesional que contribuya a la formación profesional y académica en Psicología de la Facso de la Universidad de Chile, a través del ejercicio de los aspectos prácticos contenidos en los programas de Pregrado y Postgrado del Departamento de Psicología”*<sup>101</sup>, junto con servir como *“centro de prestación de servicios profesionales en Psicología Clínica, tanto en el ámbito asistencial como de extensión, abierto a las demandas de la comunidad, en el área de la Psicología Clínica”*<sup>102</sup>, según se define en su sitio web dentro del portal de la Facso.

Consta con profesionales organizados en seis equipos clínicos, que abordan las perspectivas de la psicoanalítica, la psicología humanista, la psicología sistémica, el constructivismo cognitivo y el psicodiagnóstico.

Dentro de los servicios que ofrece se cuentan el psicodiagnóstico, psicoterapia, terapia sexual, atención especializada en primera infancia, atención de pareja, atención de familia, psicopedagogía, evaluación neuropsicológica y psiquiátrica, y atención especializada en trastornos psicosomáticos.

---

<sup>101</sup> FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, UNIVERSIDAD DE CHILE. Objetivos Centro de Atención Psicológica. [en línea] <[www.facso.uchile.cl/psicología/caps/objetivos.htm](http://www.facso.uchile.cl/psicología/caps/objetivos.htm)> [consulta: marzo 2009]

<sup>102</sup> *Ibídem.*

En tanto, el otro espacio escogido como muestra en esta memoria es el Centro Multidisciplinario de Investigación Social y Cultural Pulso, también perteneciente a la Facso.

Este espacio nace el 20 de diciembre de 2006 como programa dependiente de la Facso, en pos de proyectar y consolidar el trabajo realizado por el Magíster Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad (MaSS) dependiente del Departamento de Antropología (hasta la aparición de Pulso).

En un inicio el organismo buscaba acoger los proyectos de creación de programas académicos asociados al MaSS, específicamente la generación de diplomados que fueran previos a la obtención del magíster. Pero posteriormente sus tareas crecieron, implementando no sólo tres diplomados -Niñez y Políticas Públicas, Colaboración y Sociedad Civil, y Envejecimiento y Vejez-, sino que también líneas de investigación asociadas a los diplomados y, posteriormente, una nueva línea de investigación en Medioambiente y Sociedad que originó el diplomado de Gestión Socioambiental.

De esta forma Pulso define que su misión es *“crear un espacio de encuentro multidisciplinar que promueva la investigación social y cultural de carácter básica y aplicada, y su difusión y sistematización como conocimiento académico, permitiendo de este modo la consolidación del proyecto de vinculación entre docencia e investigación, así como la incorporación de los egresados de sus programas académicos como investigadores y docentes”*, siempre en concordancia con las exigencias de Facso.

A pesar de las buenas intenciones y a raíz de un sinnúmero de cambios y mejoras en la gestión y el trabajo de los departamentos de Facso y de la facultad misma, Pulso está en proceso de desmantelamiento. Al iniciar su trabajo, el programa se enfrentaba a una facultad llena de trampas burocráticas y una gestión poco satisfactoria que daba escaso apoyo a las iniciativas de los académicos, pero al asumir el decano Marcelo Arnold Cathalifaud las cosas al interior de Facso comenzaron a mejorar.

Y fue bajo la actual administración del Prof. Arnold que se dio impulso al trabajo al alero de los departamentos, por lo que los académicos miembros de Pulso –entre ellos destacan Paulina Osorio, actual Subdirectora de Postgrado y Coordinadora de Investigación y Publicaciones de Facso; Claudio Duarte, actual Director del Departamento de Sociología y Dimas Santibáñez, actual Coordinador de Extensión de Facso- comenzaron a asumir nuevas responsabilidades que complicaban su trabajo en el programa.

Todo lo anterior, sumado a la búsqueda de perfeccionamiento en el extranjero de otros académicos del organismo, ha hecho que Pulso iniciara el presente año con un proceso de desmantelamiento y retorno a los departamentos, ya que no existirá, al finalizar el 2009, equipo para mantener el trabajo surgido al alero de este programa.

De todos modos se sigue levantando información, los diplomados iniciaron sus actividades al alero de los departamentos de Facso y las líneas de investigación también serán acogidas por estos espacios formales de la facultad.

## ANÁLISIS

Se hace pertinente el análisis de los organismos internos de la Universidad de Chile antes descritos, considerando que trabajan tanto en investigación como en extensión, articulando la docencia con la práctica de los conocimientos teóricos que los estudiantes de Facso reciben en las carreras de pregrado y postgrado.

Considerando que la línea de formación especializada en Comunicación Organizacional del Instituto de la Comunicación e Imagen (ICEI) inició sus actividades el año 2007 y que su creación está enmarcada en la Reforma al Pregrado impulsada por la Universidad de Chile y aplicada por sus distintas facultades e institutos, el proceso formativo que dicha especialización encarna está en constante proceso de cambio y mejora.

Por lo tanto, incluir nuevas herramientas o espacios que potencien y solidifiquen la formación que en Comunicación Organizacional imparte el ICEI siempre beneficiarán tanto al instituto como a los estudiantes de dicho órgano de la Casa de Bello.

Bajo esta lógica, observar el funcionamiento de los organismos pertenecientes a Facso descritos al inicio de este capítulo, permitirá visualizar prácticas coherentes con los lineamientos de la educación por competencias y que sean un aporte a la Investigación y Extensión desarrollada por la Universidad de Chile y sus dependencias.

Así, el Centro de Atención en Psicología, CAPs, es un claro ejemplo de la inserción de los alumnos en el mundo laboral que los espera al egreso, complementando en ese espacio tanto las cátedras como la práctica misma de la psicología para los estudiantes.

Felipe Gálvez, actual Coordinador (s) de CAPs explica que *“en la malla curricular antigua todos los alumnos tenían que escoger un enfoque clínico, por lo tanto, un curso de 60 alumnos se dividía entre cuatro ofertas de distintos enfoques (...), después de*



*eso los alumnos podían atender si así lo determinaba la cátedra de quinto año*<sup>103</sup>. Además de esto, Gálvez señala que los alumnos *“que desarrollen práctica en el área clínica (...) tienen que trabajar en un sistema de tutorías que a veces, se desarrolla acá. Entonces se va constituyendo un grupo que va permaneciendo en la entidad CAPs*<sup>104</sup>.

Ahora bien, debido al cambio en la malla de la carrera de Psicología como parte de la Reforma al Pregrado, se instauró que *“no todos los alumnos tienen que escoger un enfoque clínico, hay distintos ramos y alguien puede ser psicólogo comunitario, por ejemplo, y no escoger nunca clínica, por lo tanto, puede ahora haber alumnos que nunca pasen por el CAPs*<sup>105</sup>.

De todos modos, gracias a la incorporación de los alumnos a este espacio desde que ingresan a la carrera, dentro de CAPs se genera *“una cadena formativa*<sup>106</sup> donde los alumnos que ya egresaron o que están participando del centro como estudiantes de postgrado apoyan y colaboran en la formación de alumnos que aún están estudiando, e incluso éstos apoyan a los alumnos de los primeros años de carrera a conocer y apropiarse del espacio.

Por tanto, la Escuela de Psicología busca conectar a los estudiantes al centro, ya que *“es muy significativo para los alumnos un espacio CAPs, porque lo ven como si fuera un consultorio, algo distinto a las salas de clase. Incluso los alumnos de primero, cuando se hace la semana de inauguración, bajan, les hacen conocer las dependencias del CAPs, se les explica cómo se trabaja, para que ellos visualicen este espacio como un centro de ellos*<sup>107</sup>, lo que le aporta fortalezas a la educación impartida y potencia el desarrollo de los alumnos.

---

<sup>103</sup> Entrevista a Felipe Gálvez, Coordinador (s) CAPs, 6 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>104</sup> *Ibídem.*

<sup>105</sup> *Ibídem.*

<sup>106</sup> *Ibídem.*

<sup>107</sup> *Ibídem.*

Así, el CAPs acerca a sus estudiantes al trabajo con pacientes, fortaleciendo sus conocimientos y ayudándolos a generar las competencias necesarias para una tarea tan delicada como esa. Los pacientes que son tratados en este centro incluyen a alumnos, funcionarios, familiares de alumnos, vecinos al campus y pacientes provenientes de “*redes que tienen que ver con el Tribunal de Familia*”<sup>108</sup>.

Por otra parte, Pulso también ha sido un espacio abierto a la formación de estudiantes en un ambiente de trabajo similar al de mercado.

A través de una propuesta amplia, donde no sólo se crearon diplomados, sino que se abrieron espacios de desarrollo intelectual, tanto para académicos como para alumnos o egresados de Facso, Pulso se constituye como un espacio de retroalimentación.

Este programa generó espacios de investigación denominados líneas de desarrollo, donde el trabajo es guiado por académicos, contando con la participación de alumnos a través de prácticas, junto a algunos investigadores jóvenes que podían ser convocados como asistentes.

En las líneas de desarrollo el trabajo conjunto entre académicos y estudiantes permitía una relación estrecha entre las partes que favorecía la retroalimentación. “*Las líneas de desarrollo tienen un trabajo muy horizontal. Daba gusto escuchar en las reuniones semanales de cada línea a los profesores y alumnos, tesistas, practicantes, todos discutiendo, aportando, trabajando en conjunto. Entonces Pulso fue un aporte para el trabajo en equipo académico tanto para los docentes como para los estudiantes*”<sup>109</sup>.

“*Logramos generar una sinergia que nos permitía tener a altos grupos académicos instalados acá, preocupados, trabajando por este proyecto, cada uno dirigido a una línea de desarrollo y vinculado a un diplomado o al magíster; y en la línea de desarrollo*

---

<sup>108</sup> *Ibíd*em

<sup>109</sup> Entrevista a Anahí Urquiza, Coordinadora Académica (s) Pulso, 14 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

*participan muchos estudiantes egresados de la facultad y además estudiantes del magíster*<sup>110</sup>.

A su vez, y gracias a este trabajo, este espacio no sólo logró mantenerse en funcionamiento y generar nuevas líneas de investigación, sino que también entrega fondos para que investigadores jóvenes realicen estudios patrocinados por académicos de Facso, becas para el MaSS y da espacio a prácticas en cada una de las líneas de investigación. Como explica Anahí Urquiza, Coordinadora Académica (s) de Pulso, *“las prácticas, las becas y el fondo de iniciación son concursos abiertos. Se abre un concurso, se difunde la información y los que llegan entran. Y eso nos ha permitido que gente que no conocíamos, con la que no había relación, que es muy buena, haya entrado a trabajar con nosotros*<sup>111</sup>.

De este modo, Pulso no sólo se transformó en un espacio de investigación y enriquecimiento para los académicos, sino que también funcionó como espacio formativo, de enriquecimiento y retroalimentación para los estudiantes, permitiendo que se relacionaran con académicos de alto nivel en trabajos de investigación a través de las prácticas y así aplicaran los conocimientos adquiridos a lo largo de sus estudios, mejorándolos como profesionales.

Pero, además de fortalecer a los actores mencionados, sirvió como impulso a los departamentos de Facso, que al momento de surgir Pulso, estaban muy desgastados.

*“Nuestro ritmo acelerado le hizo contrapeso al resto, creo que el hecho de que los departamentos funcionaran a un ritmo distinto también tiene que ver con el empuje que nosotros generamos*<sup>112</sup>, esto, considerando que también se desarrollaron actividades de extensión. *“El año pasado (2008) hicimos siete actividades de extensión en las que calculamos tuvimos más de mil quinientos asistentes en los diferentes tipos de*

---

<sup>110</sup> *Ibíd.*

<sup>111</sup> *Ibíd.*

<sup>112</sup> *Ibíd.*

*actividades, desde seminarios muy acotados hasta encuentros internacionales que hicimos con la Universidad Católica y la Alberto Hurtado*<sup>113</sup>.

Y ese ritmo de trabajo tan acelerado y productivo arrojó resultados tangibles *“programas que generamos, recursos que proveímos, investigaciones que financiamos, estudiantes que formamos a través de las prácticas. Y además de eso levantamos mucha información que dejamos disponible a la facultad para que se haga investigación con ella. Publicaciones, sacamos un libro por año, además de la publicación semestral del magíster, hay un libro especial que es temático y anual*<sup>114</sup>.

Finalmente, por los motivos expuestos en la introducción, Pulso cerrará sus puertas, delegando en los departamentos de Facso todo lo que desarrolló en sus dos años de funcionamiento. Considerando este hecho como una falencia del espacio, no debe dejar de considerarse que el objetivo de fortalecer a la Facultad fue cumplido, ya que serán los departamentos los que continúen y mejoren el trabajo iniciado por Pulso.

Para la Coordinadora Académica (s) de Pulso, la evaluación primordial es que *“demostramos que se podían hacer muchas cosas con poca gente, energía y compromiso solamente*<sup>115</sup>.

Vale la pena agregar que aportaron al desarrollo de los departamentos y así de la Facso, por lo que tanto directa –a través de prácticas, fondos y becas- como indirectamente –presión a los departamentos- aportaron al mejoramiento de la educación impartida en la facultad.

---

<sup>113</sup> *Ibidem.*

<sup>114</sup> *Ibidem.*

<sup>115</sup> *Ibidem.*

## **CONCLUSIONES**

CAPs y Pulso, espacios pertenecientes a la Facso de la Universidad de Chile, se constituyeron como espacios dedicados a la investigación y extensión, aunque en ambos se desarrolla la docencia también.

Por medio de sus mecánicas de trabajo, ambas organizaciones fortalecían a los espacios en donde se enmarcaban, ya sea el Departamento de Psicología o Facso, promoviendo la formación de los estudiantes por medio del aprehender lo aprendido a través de la práctica de los conocimientos adquiridos en sus estudios formales.

Así, por intermedio de la observación y el ejercicio de la profesión, en el caso de CAPs, como a través de la participación en investigaciones o trabajos similares a los que el mercado ofrece, en Pulso, los alumnos que formaron, forman y formarán estos organismos podrán desarrollar las competencias necesarias para el mundo laboral al cual pretenden insertarse, además de otras propias del trabajo en equipo.

Es por esto que se considera a CAPs y Pulso semilleros, espacios donde los alumnos pueden iniciar sus carreras, descubrir el escenario de las profesiones que escogieron, fortalecer los conocimientos adquiridos y aprender y aprehender nuevos conocimientos y competencias. Todo esto unido a la posibilidad de hacer carrera en la disciplina estudiada y contar con una experiencia de trabajo respaldada por la Universidad de Chile y, por tanto, de alto valor para sus futuros empleadores.

Junto con esto, ambos espacios aportan al crecimiento y evolución de las organizaciones en las que se insertan, permitiendo que dichos organismos puedan afrontar los cambiantes escenarios con los que se relacionan. Es ese trabajo práctico, constante, el que da la posibilidad de vincularse con el medio que les rodea e incumbe como disciplinas, dando la oportunidad de responder a las exigencias del entorno.

Indiscutiblemente, los alumnos que puedan pasar por la experiencia laboral de forma guiada, más allá de la práctica profesional exigida, sino que al alero de la casa de

estudios que los formó, podrán crecer como profesionales y obtener competencias que los preparen de mejor forma para el mundo laboral.

Es cuestión de revisar algunos anuncios de trabajo, donde empresas de diversos rubros buscan profesionales. En todos ellos competencias como la proactividad, capacidad de trabajo en equipo, tolerancia a la frustración, disposición para trabajar bajo presión o flexibilidad, entre otras, son los requisitos fundamentales.

Por esto es que se considera que foguear a los estudiantes con las exigencias del mercado laboral al cual quieren insertarse es la mejor forma de prepararlos, les permite reforzar lo aprendido, llevar a la práctica los conocimientos, conjugar saberes de diversas áreas adquiridos en su paso por la universidad, y de este modo convertirse en mejores profesionales.

Al mismo tiempo, ese proceso formativo a través de la práctica le permite a las instituciones y académicos visualizar el desarrollo de la disciplina impartida en el mercado, y, por lo mismo, modificar, mejorar o reforzar los conocimientos entregados.

Y no se puede dejar de considerar que principalmente en el caso de Pulso aporta al objetivo de la Universidad de Chile de “*ser efectivamente una institución integrada y transversal*”<sup>116</sup>, donde se apunta a fortalecer la vinculación entre diversas disciplinas afines, con tal de potenciar la actividad académica. Así, Pulso ayuda a “*favorecer las relaciones transversales y proporcionar un espacio integrador para iniciativas inter y transdisciplinarias y para la convivencia universitaria*”<sup>117</sup>, tal como esta casa de estudios se propone en su PDI.

---

<sup>116</sup> “Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País”, Senado Universitario de la Universidad de Chile, 17 de agosto de 2006. Objetivo Estratégico 1.

<sup>117</sup> *Ibídem*.

**CAPÍTULO 5: TANK**

## **TANK COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Tank es una agencia de comunicación estratégica perteneciente a la Escuela de Periodismo de la Universidad Diego Portales (UDP). Nace en el año 2002 en respuesta a un creciente interés de los alumnos por las cátedras y cursos electivos ligadas al área que se impartían en esa Escuela de Comunicaciones. A la vez que se constituía como una instancia donde los alumnos podían hacer sus prácticas profesionales y conocer el área de comunicación estratégica con un mayor grado de profundidad.

Por supuesto, este nuevo organismo debía ser compatible con la misión, la visión y los valores de compromiso social imperantes en la UDP y en la escuela de periodismo. Bajo ese cuidado es que esta agencia de comunicaciones determina que el perfil de clientes será organizaciones sin fines de lucro. Por lo tanto, su tarea será potenciar y dar a conocer el trabajo de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y fundaciones, además de impulsar el reconocimiento de éstas entre sus audiencias, entorno y medios de comunicación.

Importantes personalidades de las principales agencias de comunicación estratégica operantes en Santiago, destacando la participación del gerente general de Extend en esa época, Cristóbal Undurraga, en conjunto con la Dirección de la Escuela, estudiaron y trabajaron la estructura de esta consultora. El espacio quedó diseñado como sigue: a la cabeza un amplio directorio dirigido por Cecilia García Huidobro, Decana de la Facultad de Comunicación y Letras de dicha universidad, y junto a ella destacados ejecutivos de agencias como Burson-Marsteller, Hill & Knowlton Captiva, ImagenAcción, Ogilvy y Equilibria, formando un consejo consultivo de apoyo permanente.

Luego, bajo la supervisión de un director ejecutivo los alumnos podrían realizar sus prácticas profesionales en calidad de ejecutivos de cuenta apoyando a sus clientes en materias de Comunicación Pública, Gestión de Prensa y Comunicación Organizacional.



## ANÁLISIS

Se analiza el caso de Tank por ser un espacio que se corresponde muy bien con los lineamientos de la educación por competencias, materia descrita en el marco teórico, que promueve la inserción de experiencias prácticas en la etapa de formación de los estudiantes, facilitando con ello la aprehensión de los contenidos teóricos enseñados en clases. Con mayor razón, por tratarse de un espacio ligado a la comunicación estratégica, lo que permite estimar la viabilidad del espacio de retroalimentación que en esta memoria de título se propone en el ICEI para fortalecer la línea de especialización en Comunicación Organizacional, así como los desafíos que deberán enfrentarse para lograr su funcionamiento y los múltiples beneficios que su concreción puede acarrear.

La comunicación estratégica es un mercado que ha crecido sosteniblemente, como en cualquier disciplina este desarrollo toma forma y peso en el país a medida que nuevos actores se van sumando para propender a su expansión, las entidades académicas aportan formando especialistas o investigando. La UDP, por su parte, integró cátedras de comunicación estratégica en la malla curricular de la carrera de periodismo, siguiendo los cambios en las comunicaciones y poniendo atención a los campos laborales en los que se desempeñaban sus egresados.

Los nuevos estudiantes demostraron un importante interés por las asignaturas y electivos ofrecidos que estaban ligados a la comunicación estratégica y la escuela les ofreció este espacio para conocer más profundamente el área. El actual director ejecutivo de Tank, Andrés Scherman, describe los aspectos concretos en los que se traduce el apoyo de la universidad. *“Primero existe un respaldo institucional que viene desde el decanato, desde la dirección de la escuela, o sea, Tank es una agencia comunicacional de la UDP. En ese sentido, tenemos como respaldo la confianza y el prestigio que genera la universidad. Por otro lado, está el respaldo financiero, mi sueldo y el sueldo de los alumnos que hacen la práctica los paga la universidad y*

*además aprovechamos sus instalaciones, nuestras oficinas, nuestros equipos, nuestra planta telefónica, todas estas cosas funcionales son provistas por la universidad*<sup>118</sup>.

En este espacio los estudiantes podrían realizar sus prácticas laborales y trabajar permanentemente, por un período definido, apoyando la gestión en comunicaciones de alguna organización sin fines de lucro, siempre bajo la atenta supervisión del director ejecutivo y el valioso apoyo de los ejecutivos más destacados de las principales agencias de comunicación que existen en Santiago.

Y así se ha hecho durante siete años de trayectoria sin grandes complicaciones.

En la conformación del espacio y su funcionamiento no se han presentado mayores problemas, a pesar de que el equipo de estudiantes se renueva a comienzo de cada semestre. Para esto, el director ejecutivo de la agencia abre un proceso de postulación y selección; los alumnos interesados y que tuvieron un buen rendimiento académico en las cátedras de comunicación estratégica pueden postular para realizar una de sus prácticas profesionales enviando algunos de los trabajos que desarrollaron en el ramo, se les entrevista y selecciona.

Los alumnos elegidos acomodan un horario con el director ejecutivo, asisten diariamente a las oficinas de Tank y asumen el cargo de ejecutivos de cuenta de alguna fundación u ONG, prestando servicios de acuerdo a las necesidades particulares de cada cliente. El más demandado es el de gestión de prensa, entonces tienen que generar contenidos para que la institución a su cargo marque presencia en los medios o incida en algunos temas de opinión pública que le competen.

De todas formas, la oferta de servicios es mucho más diversificada y Andrés Scherman describe su integralidad: *“como son ONGs, un canal de difusión importante de sus acciones son los medios de comunicación, pero hay otros canales que son más*

---

<sup>118</sup> Entrevista a Andrés Scherman, Director Ejecutivo de Tank Comunicación Estratégica, 7 de noviembre 2008, realizada por las autoras. Inédita.

*específicos y que van a sus públicos de nicho, y ahí el trabajo de los estudiantes tiene que ver con la producción de newsletters, la renovación de contenidos en las páginas web, la producción de memorias, entre otros. También prestamos apoyo en los aspectos de definiciones más estratégicas: cuáles son los objetivos de la organización, qué es lo que se quiere comunicar, cuáles son los públicos relevantes y cómo nos vamos a ir acercando a cada uno de ellos, y proponemos mecanismos de evaluación para cada cierto tiempo ir viendo cómo andan esas estrategias comunicacionales, qué resultados van obteniendo”<sup>119</sup>.*

Tres grandes áreas agrupan entonces el trabajo que se realiza en Tank: Comunicación Pública, enfocada en la construcción de mensajes y la definición de los canales de difusión óptimos para transformar al cliente en un actor relevante dentro de su entorno directo y en toda la sociedad; Gestión de prensa, que busca posicionar en los medios de comunicación tradicionales a la fundación u ONG; y Comunicación Organizacional, cuyo objetivo es alinear a los miembros de la organización con planes de comunicación interna.

En consecuencia, fundaciones y ONGs de distintas índoles han recibido y reciben la asesoría comunicacional de Tank, consistente en la propuesta de estrategias creativas, donde la eficacia, la entrega de resultados y el compromiso con la organización priman. Entre los clientes actuales destaca Fundación Proacceso, para la transparencia de la información pública en Chile, y entre los antiguos sobresalen Belén Educa, destinada a la educación en comunidades de escasos recursos, y Fundación para la Superación de la Pobreza.

Por otro lado, los estudiantes que han participado en Tank han logrado materializar y poner al servicio de clientes y de la sociedad en general, los conocimientos teóricos aprendidos en clases, enriqueciendo su saber y acumulando experiencia antes de alejarse por completo del mundo académico e ingresar al campo laboral. La práctica diaria en esta agencia les permite desarrollar competencias como la proactividad y la toma de decisiones pertinentes cuando el tiempo apremia, así como también

---

<sup>119</sup>Ibidem.

perfeccionar las competencias, exigidas a todo periodista, que tienen que ver con el dominio del lenguaje como redacción, expresión oral, entre otras.

Participando en la sociedad civil, vinculándose e interviniendo en su entorno y fortaleciendo el aprendizaje de los estudiantes con instancias prácticas en la etapa de formación a través de la existencia de Tank, la disciplina tomó fuerza en la escuela de periodismo de la UDP y también como campo laboral para sus egresados. En el estudio “Seguimiento a egresados de periodismo” realizado por la empresa Data Voz y publicado en la memoria que conmemora los 20 años de funcionamiento de esta escuela, se demuestra que esta línea es una importante fuente laboral para los egresados de periodismo. *“El mercado laboral está en proceso de cambios. Los diarios han dejado de ser el destino de muchos egresados y la comunicación estratégica se presenta como el mercado más relevante para los nuevos periodistas”*<sup>120</sup>.

En ese escenario, la oferta de cursos de especialización en comunicación estratégica en las mallas curriculares de las casas de estudios superiores es una muy buena decisión, pues abre oportunidades de inserción laboral en una carrera que se veía amenazada por las estadísticas de mercado en cuanto a la saturación de profesionales. Y los esfuerzos en que ha incurrido la UDP, en este caso, para ofrecer un espacio donde los estudiantes pongan en práctica los conocimientos teóricos enseñados en la misma línea, ha brindado frutos muy positivos pues estos profesionales egresan con un *background* de conocimientos y experiencias diferenciador y potente.

Por último, es relevante mencionar que el aporte de esta agencia de comunicaciones universitaria no queda ahí. Si bien es importante el trabajo específico que realizan con cada uno de sus clientes, también ha sido parte de su misión alimentar una discusión más amplia, sobre el rol que juegan las comunicaciones para este tipo de instituciones (sin fines de lucro) que buscan conseguir una sociedad más equitativa en términos

---

<sup>120</sup> VIDAL, BARINIA. Artículo “¿En qué están los egresados de periodismo UDP?” [Digital] Memoria 20 años Escuela de Periodismo UDP. p 33.  
<[http://www.udp.cl/comunicacion/destacados/Memoria/memoria20\\_periodismo.pdf](http://www.udp.cl/comunicacion/destacados/Memoria/memoria20_periodismo.pdf)> [consulta: abril 2009]

sociales, culturales, medioambientales, entre otros. Para cumplir con ese propósito general es que en su página web -[www.tank.udp.cl](http://www.tank.udp.cl)- ofrecen una biblioteca con selección de artículos sobre la sociedad civil, tendencias y transformaciones sociales que fomentan la discusión y la reflexión.

## **CONCLUSIONES**

Tank confirma la viabilidad del espacio de retroalimentación al interior del ICEI como una herramienta para fortalecer la formación de los estudiantes en comunicación estratégica, un área que cada día toma más fuerza como alternativa laboral para los periodistas, ya sea integrando una consultora o desarrollando funciones ligadas a la disciplina dentro de grandes organizaciones o en el sector público.

El abanico de servicios prestados por Tank permite a los estudiantes poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos en cada una de las diversas materias que competen a la comunicación estratégica. Y esta experiencia facilita su inserción en el campo laboral a futuro.

Otro punto importante y positivo conseguido a través de Tank es la vinculación con el medio. Los estudiantes están tratando directamente con organizaciones que influyen en el entorno social, muchas veces en discusiones públicas de alcance nacional, y esto les genera otra experiencia enriquecedora; al mismo tiempo que la Universidad y la escuela cumplen con su compromiso de servicio público, interpelando a la sociedad con preguntas, ideas y proyectos que contribuyen e influyen directamente en la realidad nacional y en la sociedad que los acoge.

La trayectoria de este espacio comunicacional y universitario, los desafíos sorteados, los delineamientos de su estructura, la composición de los equipos, la participación de los estudiantes, las características de la oferta de servicios prestada y especialmente los beneficios que representa para los alumnos, la escuela, la Universidad y su entorno, conforman una base que sustenta la iniciativa propuesta para el ICEI.

## **CONCLUSIONES**

A pesar de la percepción general que sostiene que el mercado del periodismo y las comunicaciones está saturado de profesionales, realizando los análisis de esta memoria de título se ha determinado que el panorama laboral futuro no es tan negativo como se piensa.

En ese sentido, la masificación de Internet, la transformación de las audiencias y las exigencias que estos nuevos públicos le hacen a las organizaciones, principalmente de transparencia y respeto por el entorno, han posibilitado la expansión de la comunicación organizacional y estratégica. Siendo éste un nicho que vale la pena explotar desde la formación académica en instituciones de educación superior.

El desafío eso sí es que las universidades formen estudiantes con vastos conocimientos teóricos, pero también con diversas competencias para que sean capaces de aplicar esos saberes en el ejercicio de su profesión. Por otro lado, está la necesidad de que los conocimientos entregados estén acordes con los requerimientos del mercado.

Ambos retos se ven resueltos, en gran parte, al insertar instancias prácticas en la etapa de formación académica donde los estudiantes pueden verse enfrentados a resolver situaciones del campo laboral, aplicando los conocimientos teóricos y poniendo en práctica diversas competencias profesionales como la capacidad de organizar y planificar su tiempo, tomar decisiones, saber actuar en situaciones nuevas, entre otras.

Así, un espacio de ejercicio para los estudiantes también permite que la academia se relacione con el mercado y que, gracias a este vínculo, mejore su formación en pos de satisfacer la demanda real de profesionales más a tono con los nuevos escenarios.

Esta propuesta se sustenta en la observación de dos organismos internos de la Universidad de Chile que funcionan como espacios semilleros, donde los estudiantes pueden aproximarse al mundo laboral, conocer en terreno diversas áreas de su profesión, todavía bajo la enseñanza universitaria, pero a la vez que hacen un aporte a su entorno próximo, lo que acarrea beneficios para las unidades académicas que los



acogen y la Universidad en general que ve, en parte, resueltas sus obligaciones de docencia, investigación y extensión.

En el caso de CAPs, donde los alumnos tienen clases, observan el ejercicio de la psicología por parte de sus académicos o profesionales egresados de su escuela y, a la vez, realizan prácticas y trabajos directos con los pacientes, es la Facultad y la Universidad la que se ve enriquecida al ver la evolución de la Psicología y los estudiantes al acercarse al mundo laboral protegidos y guiados por su casa de estudios.

Por su parte Pulso, como espacio de docencia en postgrado, investigación y extensión, abre sus puertas a estudiantes, egresados e investigadores jóvenes para que ejerzan su profesión bajo el alero de esta institución o inicien su carrera profesional gracias al aporte de fondos. Así, en su corta trayectoria, no sólo presionó a los departamentos de Facso para mejorar y crecer, sino que también le permitió a los alumnos acercarse a su profesión de una manera práctica con lo que el desarrollo de competencias se vio fortalecido.

Aterrizando la idea en el ámbito de las comunicaciones, también se vislumbran resultados positivos. El análisis de una agencia de comunicaciones creada al interior de la Universidad Diego Portales (UDP) que permitió conocer su origen, funcionamiento y los aportes que brinda a los estudiantes, a la UDP y a la sociedad, sustenta y alienta el deseo de entregar una propuesta que fortalezca la línea de Comunicación Organizacional impartida por el ICEI.

En Tank Comunicación Estratégica se unieron actores tanto de la academia como de las grandes consultoras, quienes sustentan este espacio de práctica de los alumnos de la UDP. Y la experiencia rindió frutos al convertir a Tank en un semillero de donde las empresas privadas y consultoras rescatan a jóvenes profesionales para integrar sus filas.

Con estos espacios, el modelo de educación por competencias sería aplicado de mejor forma, ya que *“asumir esta responsabilidad implica que la institución educativa promueva de manera congruente acciones en los ámbitos pedagógico y didáctico que se traduzcan en reales modificaciones de las prácticas docentes; de ahí la importancia de que el maestro también participe de manera continua en las acciones de formación y capacitación que le permitan desarrollar competencias similares a aquellas que se busca formar en los alumnos”*<sup>121</sup>.

Está claro, el Instituto fue visionario y acertó al abrir esta área de especialización porque el mercado está demandando nuevos profesionales que dominen los conocimientos necesarios para suplir, a su vez, la demanda de asesoría en la gestión de comunicaciones que hacen las organizaciones, pequeñas y grandes empresas, con o sin fines de lucro.

Pero además, se requieren profesionales capaces de desempeñarse con éxito, para lo que no sólo el saber es necesario, sino que también la correcta aplicación de esos conocimientos teóricos en concordancia con los escenarios actuales y el trabajo interdisciplinario que las comunicaciones requiere.

Con ese objetivo es que se propone un espacio de retroalimentación para estudiantes y académicos del ICEI, donde se pongan en práctica los conocimientos teóricos de la línea de Comunicación Organizacional y los estudiantes desarrollen competencias profesionales sirviendo a la comunidad, y con ello, otorgando a la Universidad un espacio que le permita desarrollar los objetivos de su Plan de Desarrollo Institucional.

Porque la Universidad de Chile considera *“necesario innovar en la formación profesional, puesto que los desafíos hoy están en la necesidad de proveer profesionales formados con un sentido flexible para un medio cambiante. A ese fin se debe privilegiar una formación reflexiva y crítica que favorezca la más amplia visión del*

---

<sup>121</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, GOBIERNO DE JALISCO MÉXICO. Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. [en línea] <<http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/13/13Huerta.html>> [consulta: abril de 2009]

*mundo, permitiendo con esto el desarrollo inter y transdisciplinar y las reorientaciones que se hagan necesarias*<sup>122</sup>.

*Por tanto, “el desarrollo de la investigación y la creación debe considerar áreas prioritarias, tanto desde el punto de vista de los requerimientos epistemológicos internos del desarrollo disciplinar como también, y muy especialmente, de las necesidades de desarrollo material y espiritual del país, y el fortalecimiento de las disciplinas con desventajas comparativas desde el punto de vista de su vinculación con oportunidades de mercado”*<sup>123</sup>.

De ese modo, pensar que dentro del ICEI se forme un espacio similar a una consultora de comunicaciones real, donde académicos y estudiantes se relacionen tanto con la disciplina desde lo teórico como con la práctica de los saberes adquiridos y así, potenciar la investigación, el trabajo inter y transdisciplinar, la vinculación con el entorno y la generación de actividades de extensión, todo en pos de una mejor educación, no es algo irreal ni disparatado.

En alguna medida, la creación de esta nueva organización al alero del ICEI permitirá una mejor vinculación con el medio, generará un espacio para la autoevaluación constante, permitirá que los académicos cuenten con un espacio de diálogo entre pares y será un valor agregado en la educación entregada por la Escuela de Periodismo.

---

<sup>122</sup> “Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País”, Senado Universitario de la Universidad de Chile, 17 de agosto de 2006. Objetivo Estratégico 3.

<sup>123</sup> “Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País”, Senado Universitario de la Universidad de Chile, 17 de agosto de 2006. Objetivo Estratégico 4.

## **PROPUESTA**

Luego de cumplir con las etapas proyectadas en el marco metodológico de esta investigación exploratoria, donde el objetivo principal era esbozar una panorámica del mercado de las comunicaciones en Chile, tanto en las empresas privadas como en las agencias que prestan asesorías, ligando su desarrollo como campo laboral con los desafíos que esto implica en el ámbito académico, se ofrecen algunas observaciones en torno a la línea de especialización en Comunicación Organizacional, junto a una propuesta más concreta sobre la conformación del espacio de retroalimentación pensado para el ICEI.

Primero cabe rescatar algunas observaciones realizadas por los alumnos entrevistados en el marco de esta memoria, ya que ellos como interesados directos de la formación impartida por el ICEI y habiendo realizado su práctica profesional tienen una visión tanto interna como externa del medio de las comunicaciones en Chile.

Camila Echeñique postula que a la línea de especialización *“le falta perfeccionamiento, principalmente, en cuanto al orden en que se imparten las cátedras, ya que no toman en cuenta que luego del octavo semestre los alumnos debemos enfrentarnos al mundo laboral, sin conocer temáticas que son entregadas sólo en el noveno o el décimo semestre”*<sup>124</sup>.

Así, la reorganización de los ramos o aumentar su número con tal de abordar todas las temáticas necesarias para el proceso de práctica profesional, parece ser una medida necesaria. Si se toma en cuenta que en el extranjero el título de periodista es una especialización dentro de las facultades de comunicación, no sería inapropiado considerar el inicio de las líneas en el quinto o sexto semestre. En la Universidad Diego Portales, por ejemplo, se imparte la cátedra de Comunicación Estratégica en tercer año, por ejemplo, adelantando el proceso y dando más tiempo a la profundización en esta área, junto a otros ramos atingentes como Gestión Empresarial y Publicidad, Marketing y RR.PP.

---

<sup>124</sup> Entrevista a Camila Echeñique, egresada de Periodismo generación 2004, 19 de abril 2009, realizada por las autoras. Inédita.

De todas formas, la estructuración teórica de la especialización impartida por el ICEI es un rasgo rescatado por los estudiantes, ya que se entregan conceptos útiles y pertinentes para el trabajo profesional de las comunicaciones, aspecto destacado y valorado por los empleadores.

En este sentido, Virginia Browne considera que los conocimientos teóricos no son siempre aplicables en el ámbito laboral, ya que no todas las empresas o espacios están a la vanguardia de los procesos de transformación propios de esta disciplina. Es por esto que ella considera que *“quizás faltaría que la línea, al menos durante unos años, mostrara cómo poder dar ese cambio al interior de las organizaciones: de una comunicación más ‘sobre la marcha’, a una mucho más planificada y estratégica”*<sup>125</sup>.

Con esto, sin desmerecer el esfuerzo del ICEI por formar a sus alumnos bajo las nuevas corrientes de las comunicaciones, es pertinente considerar que los cambios en la academia no siempre van a la par con las modificaciones en lo práctico, por lo que se hace necesario reajustar los conocimientos teóricos para hacerlos más cercanos a la realidad nacional en la que los estudiantes deben insertarse.

Por su parte, Tamara Medrano expone que *“es importante que haya una renovación constante de los autores, hay blogs especializados que son muy buenos y actualizados”*<sup>126</sup>. Bajo esta lógica, el constante problema de la falta de bibliografía, tanto contingente como en español, podría ser salvado, recurriendo a fuentes digitales de información que están a la vanguardia de esta disciplina y que cuentan con alto valor teórico.

Las observaciones planteadas anteriormente reflejan diversas falencias presentes en la educación impartida por el ICEI, que se hicieron patentes durante los procesos de práctica, donde el ejercicio de los conceptos aprendidos se hizo más complejo de lo

---

<sup>125</sup> Entrevista a Virginia Browne, egresada de Periodismo generación 2004, 4 de mayo 2009, realizada por las autoras. Inédita.

<sup>126</sup> Entrevista a Tamara Medrano, egresada de Periodismo generación 2004, 29 de abril 2009, realizada por las autoras. Inédita.

esperado. Por tanto, de una forma u otra, los estudiantes apuntan a un enfoque más cercano a la realidad de la comunicación organizacional en Chile y a una enseñanza más práctica que los acerque al hacer comunicacional.

De esta forma, la creación de un espacio de retroalimentación es una solución certera y precisa a las necesidades que los alumnos plantean y que el diagnóstico resultante en la presente investigación arroja.

Ahora, la emergencia de este espacio, y como en cualquier organización, además de estar supeditada al entorno directo que integrará, está sujeta también a procesos de legitimación social que le permiten cumplir con las condiciones legales y económicas para su existencia y funcionamiento, todo esto respetando la política de la Universidad con sus organismos internos.

En este sentido resulta óptima la adopción de una estructura, donde los componentes y subsistemas se ordenen, reflejándose básicamente en el organigrama de la organización. En palabras más generales y asumiendo la variedad de acepciones que tiene el término estructura, la composición de ésta supone unos elementos, con unas relaciones y un orden entre ellos, formando así un todo coherente.

La adecuación de una estructura formal para este espacio por supuesto se basará en lo visto en Tank, en los organismos internos de la Universidad y en el esquema de funcionamiento de las grandes consultoras, buscando de este modo que se transforme en una herramienta para proporcionar estabilidad y regularidad en el sentido de formalizar el trabajo de asesorías de comunicación que algunos docentes del ICEI ya realizan y establecer flujos de comunicación que unan teoría y práctica.

De acuerdo a ello, es importante que los alumnos y los profesores no marchen solos en el desafío de fortalecer esta línea de especialización, por ende, es muy recomendable la participación de un grupo de profesionales ligados directamente a la comunicación estratégica, hállese de personalidades destacadas en la materia que trabajen en consultoras de comunicación o en grandes organizaciones donde

desempeñen funciones ligadas al área, para que asistan la creación de este espacio y una vez puesto en marcha, brinden su apoyo de manera permanente, bajo la figura y acción de un consejo o directorio.

Por otro lado, de acuerdo a las divisiones temáticas de la comunicación organizacional que ordenen las cátedras impartidas en cada semestre, por ejemplo, Comunicación Interna, Relaciones Públicas, Comunicación de Crisis, Taller de Campañas, entre otros, deberán armarse los equipos de trabajo al interior de este espacio de retroalimentación, de la misma forma que se organiza el trabajo dentro de las consultoras privadas. Así, los académicos que impartan estas especialidades son los invitados a asesorar y supervisar directamente el trabajo que realicen los alumnos en cada una de estas materias.

Como se advertía en los análisis previos, la conformación de equipos en esta disciplina no puede limitarse a periodistas y comunicadores. Por lo tanto, este espacio no puede restringirse a estudiantes y académicos ligados estrechamente a las comunicaciones. Atendiendo este aspecto se propone la integración de profesores y alumnos de las carreras de psicología y sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad. Esto con el objetivo de formar equipos multidisciplinarios para ofrecer un servicio integral de asistencia en la gestión de comunicación que se preste al cliente definido. Así, en la medida en que este espacio se formalice y crezca, se podrán integrar otros profesionales como ingenieros, por ejemplo.

Claramente, y cuando los requerimientos de un cliente así lo obliguen, habrá que encargar estudios a otras facultades o integrar profesionales de otras carreras por periodos determinados de acuerdo a la estrategia de comunicación contemplada para el cliente y el cumplimiento de los objetivos que ésta persiga. Por ejemplo, actividades que necesiten irremediamente conocimientos más profundos de economía, publicidad, entre otros.

Siguiendo la línea de trabajo que la trayectoria de Tank avala, se recomienda que los estudiantes participen en calidad de ejecutivos de cuenta, donde se hagan



responsables y experimenten todas las actividades que implica la gestión de comunicaciones de un cliente, tanto aquellas inmediatas como las de largo plazo y alcance. Esto los obliga a sostener contacto permanente con el cliente procurando que los perciba como un apoyo funcional a sus objetivos de negocio. Por supuesto, siempre teniendo como guía al académico especializado en el área de la comunicación organizacional y estratégica que se esté trabajando.

La estructura organizacional propuesta anteriormente para este nuevo espacio formal busca establecer flujos de comunicación hasta ahora inexistentes que permitan remediar el débil vínculo entre la producción de conocimientos y su aplicación, al mismo tiempo que se delimitan y guían los canales informales que existen actualmente con el único fin de convertir esta nueva instancia en un espacio de retroalimentación para los estudiantes y el cuerpo docente.

Habiéndose aproximado a grandes rasgos al diseño de su estructura, la siguiente preocupación es definir la misión y por supuesto, las metas, objetivos y los valores que motivan y envuelven la creación de este nuevo espacio. Para esto, y aplicando los conceptos aprehendidos a lo largo de esta investigación, este espacio necesita pensarse bajo la lógica y sustento de una planificación<sup>127</sup> estratégica<sup>128</sup>.

Asumiendo la planificación estratégica como una forma de encauzar la utilización de los distintos recursos organizacionales para constituirse como una organización eficiente y para conseguir ventajas competitivas sustentables en el tiempo, todo esto respecto del entorno próximo que siempre es dinámico, recomendamos aplicar a este espacio la matriz FODA, como instrumento de gestión, para obtener una idea clara y rápida de cómo se encuentra el proyecto, su entorno y sus condicionantes.

---

<sup>127</sup> Por planificación en el marco de este trabajo se entenderá un proceso y una herramienta cuyo fin es articular acciones de manera formal y organizada para posibilitar el logro de los objetivos organizacionales.

<sup>128</sup> Es necesario explicitar este concepto porque desde su origen, la palabra estrategia, tiene varias acepciones. Sin embargo, con ocasión de este proyecto de memoria se entenderá como el medio que da coherencia, unidad e integridad a la organización para generar los planes que permitan materializar los objetivos organizacionales.

Uno de los temas más importantes que se deben definir una vez que la aplicación FODA configure el entorno externo y la situación interna en cuanto a amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, respectivamente, es el perfil de clientes teniendo claro que este espacio estaría operando como una pieza en la planificación estratégica del ICEI y de la Casa de Bello, cumpliendo con las metas propuestas en el Proyecto de Desarrollo Institucional, sobre todo con aquellas vinculadas a su misión en la sociedad que integra.

Considerando esto es que se propone que este espacio se oriente a ser una central de comunicaciones de la Universidad de Chile, donde los estudiantes participen como ejecutivos de cuentas de las unidades académicas que se sumen al proyecto. Se plantea este cliente objetivo por dos razones: en primer lugar es un nicho que demandaría bastante trabajo, convirtiendo el espacio en un muy buen lugar de práctica para provecho de los alumnos, y, en segundo lugar, institucionalizaría el rol del ICEI al mando de las comunicaciones dentro de la Universidad.

Siendo la Universidad de Chile un organismo de educación y público, por ende también sus reparticiones, es posible vislumbrar que el espacio de retroalimentación podría extender sus servicios de gestión de comunicaciones, en un futuro, a otro tipo de organismos de educación y/o públicos, como colegios y centros de formación técnica.

Para cumplir con los requerimientos propios de esta casa de estudios, el diseño definitivo y más concreto de este espacio deben realizarlo académicos y personalidades del mundo de las comunicaciones, como se dijo en párrafos anteriores, por lo que esta propuesta no puede profundizar más allá de lo antes expuesto, obedeciendo a los antecedentes recabados en los capítulos precedentes de esta investigación.

Este apartado espera ser un real aporte para el ICEI, mostrando una perspectiva diferente a la que las autoridades y académicos pueden tener. Así, con las conclusiones capítulo a capítulo, donde se definen diversos conceptos y áreas pertenecientes a esta disciplina, como a través de la conclusión final y esta propuesta,

se busca dar un diagnóstico general y una tentativa de solución a lo observado, junto con invitar a fortalecer la educación impartida sobre comunicación organizacional y así formar los profesionales mejor preparados para suplir este nicho laboral.

Se quiere recalcar que la presente investigación busca contribuir al crecimiento y fortalecimiento de la línea de especialización y del ICEI, junto con permitir el surgimiento de nuevos proyectos e iniciativas donde los estudiantes tengan la posibilidad de dar su visión y aportar a la casa de estudio que los prepara para la vida profesional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## MATERIAL DE LECTURA CONSULTADO

- ALLES, Martha: Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica. Buenos Aires. 2006.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE LA PRENSA.
  - Estadísticas del sector. [en línea]  
<[http://www.anp.cl/p4\\_anp/stat/fset/estadisticas/index.html](http://www.anp.cl/p4_anp/stat/fset/estadisticas/index.html)>  
[consulta: mayo de 2009].
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN.
  - Canales Asociados. [en línea]  
< <http://www.anatel.cl/cgi-bin/index.cgi> > [consulta: mayo 2009]
- BERGER, Peter L. y Luckmann, Thomas: La construcción social de la realidad. Amorrortu Editores. Buenos Aires. 1999.
- CORRALES JORQUERA, Osvaldo E. Situación laboral de los periodistas egresados de la U. de Chile (1993-2003). Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen, Centro de Estudios de la Comunicación 2006. Cuadernos de trabajo. Santiago.
- DÉLANO, Manuel; NIKLANDER, Karin; SUSACASA, Paula. La enseñanza del Periodismo y el mercado laboral. Informe Final de Investigación para el Consejo Superior de Educación. 22 de mayo de 2007.
- ESCUELA DE PERIODISMO, UNIVERSIDAD DE CHILE.
  - Misión. [en línea]  
<<http://www.icei.uchile.cl/presentacion/mision.html>>  
[consulta: octubre de 2008]
  - Perfil del Egresado. [en línea]  
<<http://www.periodismo.uchile.cl/carrera/index.html#5>>  
[consulta: octubre 2008]
- FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, UNIVERSIDAD DE CHILE.
  - Objetivos Centro de Atención Psicológica. [en línea]  
<[www.facso.uchile.cl/psicología/caps/objetivos.html](http://www.facso.uchile.cl/psicología/caps/objetivos.html)>  
[consulta: marzo 2009]
- FLICK, Uwe. Introducción a la investigación cualitativa. Fundación Paideia Galiza. Ediciones Morata. Madrid. 2004.

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. México. 1998.
- LUCAS MARÍN, Antonio: Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill Interamericana. Madrid. 2002.
- MATURANA ROMECÍN, Humberto: Transformación en la convivencia. Dolmen. Santiago. 1999.
- OBSERVATORIO FUTURO LABORAL.
  - Matrícula y Titulados Periodismo.[en línea]  
<[www.futurolaboral.cl](http://www.futurolaboral.cl)> [consulta: mayo de 2009]
- Proyecto de Desarrollo Institucional: El Compromiso de la Universidad de Chile con el País, Senado Universitario de la Universidad de Chile, 17 de agosto de 2006.
- RODRÍGUEZ, Darío y Arnold, Marcelo: Sociedad y teoría de sistemas. Editorial Universitaria. Santiago. 1999.
- SECRETARIA DE EDUCACIÓN, GOBIERNO DE JALISCO MÉXICO.
  - Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. [en línea]  
<<http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/13/13Huerta.html>> [consulta: abril de 2009]
- SOLER FERNÁNDEZ, Edna. Constructivismo, innovación y enseñanza efectiva. Editorial Equinoccio. Universidad Simón Bolívar. Colección Tesis. 2006.
- TIRONI, Eugenio y Cavallo, Ascanio: Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales. Taurus. Santiago. 2004.
- VIDAL, BARINIA. Artículo “¿En qué están los egresados de periodismo UDP?” [Digital] Memoria 20 años Escuela de Periodismo UDP. <[http://www.udp.cl/comunicacion/destacados/Memoria/memoria20\\_periodismo.pdf](http://www.udp.cl/comunicacion/destacados/Memoria/memoria20_periodismo.pdf)> [consulta: abril 2009]
- WIKIPEDIA, LA ENCICLOPEDIA LIBRE.

- Burson-Marsteller [en línea]  
<<http://es.wikipedia.org/wiki/Burson-Marsteller>> [consulta: abril de 2009]

## ENTREVISTAS REALIZADAS POR LAS AUTORAS

- Javiera Cortina, ejecutiva de cuentas de Burson-Marsteller, 7 de abril 2008. Inédita.
- Andrés Scherman, Director Ejecutivo de Tank Comunicación Estratégica, 7 de noviembre 2008. Inédita.
- Luz María Aguirre, Socia y Directora de Comunicaciones de Extend Comunicaciones, 12 de noviembre 2008. Inédita.
- Camila Echeñique, egresada de Periodismo generación 2004, 19 de abril 2009. Inédita.
- Tamara Medrano, egresada de Periodismo generación 2004, 29 de abril 2009. Inédita.
- Virginia Browne, egresada de Periodismo generación 2004, 4 de mayo 2009. Inédita.
- Felipe Gálvez, Coordinador (s) CAPs, 6 de mayo 2009. Inédita.
- José Antonio Cousiño, Director de Proyectos de Tironi | Asociados, 12 de mayo 2009. Inédita.
- Max Cano, Director de Asuntos Públicos y Gestión de Crisis de Hill & Knowlton Captiva, 14 de mayo 2009. Inédita.
- Anahí Urquiza, Coordinadora Académica (s) Pulso, 14 de mayo 2009. Inédita.
- Francisca Miranda, egresada de Periodismo generación 2004, 17 de mayo 2009. Inédita.
- Sisi Lolas, egresada de Periodismo generación 2004, 17 de mayo 2009. Inédita.
- Javier Paredes, estudiante de Periodismo generación 2005, 9 de junio 2009. Inédita.