

UNIVERSIDAD DE CHILE
ESCUELA DE PERIODISMO

**CAMPAÑAS COMUNICACIONALES:
UN NUEVO CAMPO PARA EL PERIODISTA**

Memoria para optar al Título Profesional de Periodista

1004

c.2

Patricia Corrales Araya

Profesora Guía: Myriam Orellana

SANTIAGO-CHILE
1994

ÍNDICE

Pag. N°

Prólogo.....	1
Introducción.....	3
Capítulo 1: Marco Conceptual.....	6
1.1.- Qué se entiende por Comunicación.....	6
1.2.- Funciones, Objetivos y Niveles de Comunicación	8
1.3.- Comunicación Organizacional.....	9
1.3.1.- Escuelas de Comportamiento Organizacional.....	10
1.3.2.- Relaciones Públicas.....	12
1.4.- Imagen Corporativa.....	14
1.5.- Glosario.....	16
Capítulo 2: Campañas Comunicacionales.....	21
2.1.- "Plan de Relaciones Públicas y Comunicaciones".....	23
2.1.1.- Situación Inicial y Diagnóstico.....	24
2.1.2.- Campaña de RR.PP.....	25
2.2.- Proyecto "Chile-País".....	31
2.2.1.- Situación Inicial y Objetivos.....	31
2.2.2.- Diseño de Estrategias Comunicacionales.....	33
Capítulo 3: Profesionales de las Comunicaciones.....	39
3.1.- Organigrama de una Organización.....	39
3.1.1.- Gerencia de Recursos Humanos.....	39
3.1.2.- Gerencia Comercial (y Ventas).....	41
3.1.3.- Gerencia de Operaciones y Producción.....	41
3.1.4.- Gerencia de Finanzas y Administración.....	42
3.1.5.- Fiscalía y Contraloría.....	42
3.1.6.- Relaciones Públicas.....	42
3.2.- Formación Académica de Profesionales de las Comunicaciones.....	43
3.2.1.- Ingeniería Comercial con Mención en Administración.....	44
3.2.2.- Publicidad	44
3.2.3.- Psicología Laboral.....	45
3.2.4.- Sociología.....	45
3.2.5.- Comunicación Social o Relaciones Públicas.....	46
3.2.6.- Periodismo.....	46
3.3.- Entrevistas	59
3.3.1.- Entrevista a Lorena Campos.....	59

3.3.2.- Entrevista a Ana M ^a Bou y Gladys Ahumada.....	62
3.3.3.- Entrevista a Giacomo Marasso.....	66
Capítulo 4: Conclusiones Generales.....	71
Bibliografía.....	74

PRÓLOGO

Al iniciar la presente memoria de título, se requiere establecer algunas reflexiones previas que presentan el tema principal que motivó su realización: "campañas comunicacionales como un nuevo campo para el periodista".

Actualmente, considerando el gran flujo de informaciones y continuos cambios tecnológicos a los que se ve enfrentado el mundo, las organizaciones sociales y productivas requieren ir marcando la diferencia para ser consideradas altamente competitivas y fundamentales en la gestión de una sociedad mejor, contemplada en un modelo de desarrollo integral. En este sentido, todos los agentes sociales se ven involucrados en el juego de mostrar quiénes son y para dónde van, a modo de justificar su misión en el ecosistema de la humanidad.

El puente que permite y debe comunicar a los protagonistas de la historia del presente en pro de sus funciones especiales son los medios de comunicación social. Ya que, como portadores de noticias y formadores de opinión pública llevan a la toma de decisiones que van marcando los patrones conductuales de los hombres.

En este aspecto, se establecen criterios básicos que debe tener un comunicador social que labora en dichos medios para controlar este continuo bombardeo informativo, como la correcta ética integral del informador junto a una acertada y vasta formación profesional que lo acredite como fáctico en la comunicación con el público general.

Cristián Antoine F., periodista y profesor de Historia y Geografía, se sitúa en la sociedad actual y señala: "En nuestra época las armas decisivas están en la sicopolítica, aquella confrontación en el plano de las ideas que pugna por implantar un cierto estado de cosas en la sociedad. El arma es la desinformación"¹. Y esta desinformación se entiende como una información intencionalmente proporcionada al servicio de ciertos fines, que pueden o no ser con un propósito digno.

Por lo tanto, de alguna manera hay que canalizar el sentido, la dirección y el mensaje que conlleva la información para que se pueda evitar la deformación de imágenes que impidan una percepción oportuna, veraz y completa de la opinión pública frente a determinados sucesos, vedando su derecho a la verdad.

A esta realidad no están ajenas las organizaciones que quieren ser protagonistas de la construcción social de una sociedad desarrollada y moderna, entendida como parte de un modelo integral que considera todos los aspectos que conforman el éxito de un país, como el crecimiento con equidad, educación y salud para todos, economía exitosa, políticas democráticas, libertad de prensa, propiedad y empresa privada, entre otros.

Por ello, las organizaciones actuales están conscientes de que "el silencio no es

¹ Desinformación y "Maskirovka" en la Guerra Psicopolítica Soviética: El caso afgano. Pág. 129. Cristian Antoine F.. Revista Política. Edición especial, junio de 1988. Instituto de Ciencias Políticas de la Universidad de Chile.

rentable", como dice el especialista estadounidense en asuntos públicos Herb Schmetz². En consecuencia, dichas entidades deben invertir en la contratación de servicios que aseguren una mayor transparencia, una mejor imagen, y un adecuado posicionamiento en el mercado.

Para estos fines, la publicidad, el departamento de relaciones públicas, el marketing o una revista institucional, por separado son sólo herramientas insuficientes si se quiere participar efectivamente en la sociedad actual. Y, a esta misión están llamadas todas las organizaciones que conforman dicho sistema social que según el profesor Oscar Johansen se dividen en organizaciones productivas (o empresas) y sociales³.

Por tales razones, la necesidad de ahondar en el nivel de comunicación organizacional es una realidad concreta que sirve para establecer los eslabones que permitirán crear y entregar una imagen coherente del ser y el hacer de una empresa, surgiendo como solución eficaz la gestión de **campañas comunicacionales** que permitirán vincular dichas acciones con la opinión pública. Pero, ¿quién es el llamado para esta labor? Por su trayectoria, formación y papel protagónico en la Comunicación Social es, indiscutiblemente, el **periodista**.

Al respecto, la revista Qué Pasa publicó en su edición de mayo de 1994 lo siguiente: "Los asesores de comunicación han salido del segundo plano en que se hallaban, para influir directamente en la toma de decisiones de los ejecutivos. También parece haber llegado a su fin la época en que estos comunicadores debían errar de compañía en compañía ofertando sus propuestas. Hoy la mayoría de las empresas líderes y aquellas que tienen la vocación de serlo se acercan de "motu proprio" a contratar dichos servicios. Y como la lógica del mercado no escapa a este rubro, la mayor demanda y el protagonismo alcanzado se han traducido en acentuadas alzas en los precios"⁴.

Considerando que éste es un tema nuevo en el espectro laboral de los periodistas recién egresados y, más aún, tomando en cuenta la gran cantidad de profesionales que salen al mercado año a año, producto de la explosión de Escuelas de Periodismo e institutos profesionales que forman comunicadores sociales, la autora memorista ha querido realizar un trabajo serio y responsable en el tema que permita abrir una discusión amplia en el ambiente universitario acerca de la capacitación de los noveles profesionales en la materia y, a su vez, realizar una aproximación técnica a la necesidad de una formación universitaria exclusiva de quienes son los encargados de las investigaciones científicas y praxis de las comunicaciones sociales de nuestra sociedad.

² Reportaje "Fabricantes de Imágenes". Paz Vergara. Revista Qué Pasa. 7 de mayo de 1994. Pág. 74.

³ Oscar Johansen. "Comunicaciones y Toma de Decisiones". Publicaciones INSORA, N° 66. Santiago, Chile. 1970. Págs. 2 y 3.

⁴ Reportaje "Fabricantes de Imágenes". Paz Vergara. Revista Qué Pasa. 7 de mayo de 1994. Pág. 75.

INTRODUCCIÓN

Al crearse la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile -la primera en el país- en 1952, el Dr. Juan Gómez Millas, Decano de la Facultad de Filosofía, dijo "por primera vez, se dará reconocimiento formal a una profesión que tiene una influencia pública extraordinaria. La Escuela contará con imprenta propia, aunque pequeña, y se preocupará de carreras cortas que constituyen el complemento indispensable del periodismo: la publicidad comercial y el servicio de las Relaciones Públicas"¹.

En ese entonces ya se reconocía la relación irrestricta de las Relaciones Públicas y la Publicidad con la formación del periodista. Quizás, esas áreas ya se delimitaban como parte de un conducto formal que más tarde fue la "columna vertebral" académica de la carrera, la Comunicación Social. La cual conlleva en sí todos los niveles comunicacionales que implica este proceso, desde el aspecto intrapersonal hasta el fenómeno de la comunicación de masas. En ese interludio se distingue la comunicación organizacional como parte integrante del plan de estudios, sólo que en los primeros tiempos, se condecía con lo que formaban las Relaciones Públicas.

El ex director del plantel, periodista Ramón Cortés Ponce, junto a Mario Illanes Peñafiel, se transformaron en los precursores a nivel nacional del ejercicio de las Relaciones Públicas en Chile².

Con el paso de los años, en septiembre de 1959, la Contraloría General de la República dictaminó que el título de periodista colegiado habilitaba a su poseedor para ejercer el cargo de Relaciónador Público, en cualquier institución fiscal, semifiscal, municipal o de administración autónoma. Al respecto, Cortés Ponce dijo:

"Ha quedado bien en claro en dos artículos publicados en El Mercurio que es incompatible el ejercicio simultáneo de las funciones de relacionador público y las de reportero o redactor de un diario, de una radio, o de otro medio de comunicación con el público.

Lo que no está demás subrayar es que, por numerosas que sean la especialidades, la profesión de periodista es una. El periodismo es lo sustantivo, la especialidad es lo adjetivo. Así como no se puede ser oftalmólogo o anatomopatólogo sin ser médico, no se puede ser relacionador público o comentarista radial sin ser periodista.

Es el ejercicio o el estudio universitario del Periodismo lo que capacita para desempeñar cualquiera de las especialidades profesionales.

...Finalmente, además de las consideraciones teóricas que se pueden hacer sobre la

¹ Entrevista a Juan Gómez Millas. Revista VEA. 15 de abril de 1953.

² Bárbara Délano. "Las Relaciones Públicas en Chile: Fundamentos Prácticos y Teóricos". Editorial Universitaria. 1991. Santiago de Chile. Pág. 23.

*materia, la práctica ha determinado que sólo los periodistas deben ejercer las RR.PP.*³

Lo que se pretende demostrar aquí es que en los albores del siglo XXI, la Comunicación Organizacional en sí, ha sobrepasado con creces las funciones de las Relaciones Públicas -aunque para algunos autores se ha asimilado con ésta- para preocuparse de las relaciones y los flujos comunicacionales de la empresa con sus públicos respectivos.

De esta forma, se podría concluir que haciendo extensivas las palabras del catedrático Ramón Cortés Ponce, hoy en día "...la práctica ha determinado que sólo los periodistas deben ejercer las labores comunicacionales de una empresa".

Para llegar a comprobar esta premisa básica, la presente memoria de título se ha propuesto los siguientes objetivos:

1.- Establecer que las campañas comunicacionales constituyen un nuevo y efectivo campo ocupacional para el periodista.

1.1.- Limitar el objeto de estudio del presente texto a la comunicación organizacional como inserta en el marco de las comunicaciones sociales.

1.2.- Demostrar que el estudio y la praxis de las comunicaciones sociales constituyen un exclusivo servicio de consumo para el siglo XXI.

1.3.- Demostrar que las organizaciones actuales requieren, cada día más, incorporar en su organigrama un Área de Comunicaciones que permita coordinar sus labores de Relaciones Públicas, Marketing, Publicidad y Comunicación Interna, si se quiere mostrar como una entidad innovadora y moderna entre sus grupos objetivos.

1.4.- Conocer campañas comunicacionales que se están llevando a cabo en Chile, como ejemplo y diagnóstico de la realidad nacional en estas materias.

2.- Demostrar que el profesional más indicado para ejercer las labores comunicativas en las organizaciones y sociedad, en general, es el periodista, como investigador en el rubro y comunicador social por excelencia.

2.1.- Analizar los planes de estudio de las carreras actuales que están lanzando profesionales al mercado laboral de las comunicaciones en las empresas, para ver si en su formación integral contemplan programas adecuados en materias de conceptualización y preparación adecuada con las cuales enfrentar el mundo del trabajo.

2.2.- Realizar una serie de entrevistas a los distintos profesionales que son protagonistas del quehacer comunicacional en Chile, para conocer sus puntos de vista como expertos en la materia.

2.3.- Estudiar quiénes son los profesionales que hoy están ocupando los cargos

³ "30 Años de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile". Hermógenes Carril T. y Pedro Soto C. Facultad de Filosofía, Humanidades y Educación. 1984. Págs. 75 y 76.

estratégicos en materia de comunicación en las distintas empresas nacionales y que tipo de capacitación han requerido para cumplir a cabalidad con su labor.

2.4.- Demostrar que el trabajo profesional en las Relaciones Públicas está directamente relacionado con el experto encargado de la coordinación general de las comunicaciones de una empresa.

3.- Destacar la importancia de que el periodista tenga formación universitaria, que le avale una preparación ética, cultural e integral, que le permita realizar correctamente su labor de comunicador y comunicólogo social.

3.1.- Conocer conceptos teóricos fundamentales que permitan una efectiva labor en materia de Comunicación Organizacional.

3.2.- Conocer específicamente todo lo que implican los nuevos conceptos de imagen y planificación corporativa que constituyen la base de cualquier campaña comunicacional.

3.3.- Conocer qué es una campaña comunicacional.

3.4.- Demostrar los aspectos éticos y de conocimientos comunicacionales que requiere un profesional que se desempeñará en dichos trabajos.

3.5.- Debido a la continua profesionalización de los cargos ejecutivos de las empresas actuales, cada vez se hace más necesario demostrar que la preparación universitaria de quienes ocupen dichos cargos es indispensable. En el organigrama de la empresa moderna, así se contemplan las áreas de Comunicaciones.

3.6.- Aportar algunas ideas y programas que ayuden a perfeccionar la preparación del futuro profesional en todos estos aspectos.

A continuación, se presenta al lector un completo informe acerca del trabajo de un año que pretende demostrar y constatar todos los objetivos antes descritos. Sin duda, aún falta mucho por escribir al respecto, pero, personalmente la autora espera que la presente memoria de título signifique un aporte real para las nuevas generaciones de periodistas, de manera que se sientan motivadas a realizar nuevos y más exhaustivos estudios acerca de este campo que recién se abre camino en Chile.

CAPITULO 1:

MARCO CONCEPTUAL

1.1.- QUÉ SE ENTIENDE POR COMUNICACIÓN

Nadie podría imaginar la vida sin comunicarse. El ser humano no se podría "buscar a sí mismo", no entablaría relaciones, no sabría de otras culturas diferentes a la suya ni percibiría la presencia de otros individuos como él. Se sentiría absolutamente solo.

Gracias a los últimos avances tecnológicos en materia de comunicaciones, los medios de prensa informan a cada momento de la hambruna de refugiados en Ruanda, de las cicatrices que dejó en Júpiter el impacto de un cometa, y de las últimas declaraciones del Presidente de la República referidas a nuevas soluciones laborales en la crisis del Carbón.

Por otro lado, los bebés comunican su hambre o incomodidad a través del llanto; los niños aprenden un lenguaje con el cual pueden descubrir su entorno; las personas lisiadas elaboran distintos códigos por los cuales darse a entender; y los adultos proyectan sus deseos, ilusiones y frustraciones a través de mensajes codificados en un lenguaje común.

Así, todos los seres humanos se relacionan con sus pares, la naturaleza y el Cosmos, haciendo "comunes" ideas y conceptos.

"Común" -o "communis" en latín- es, precisamente, la raíz etimológica del concepto que pretende integrar a los seres vivos, **comunicación**.

"Cuando nos comunicamos estamos tratando de establecer una "comunidad" con alguien, estamos intentando compartir con ese alguien una idea que nos es esencial, una información que nos parece relevante o una actitud que creemos correcta. Estamos tratando de entrar en sintonía".¹

Se entiende por comunicación el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento. "Nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente", dice David Berlo².

Berlo señala que este acto comunicativo no podría llevarse a cabo sin la existencia de otro proceso igualmente cambiante como es el lenguaje. Aquél que permite a las personas

¹ Bárbara Délano, periodista y Magister en Comunicación Social, "I Simposio Iberoamericano de Ceremonial y Protocolo", Córdoba, Argentina, 1993

² David Berlo. "El Proceso de la Comunicación". Editorial Ateneo, Argentina. 1987. Pág. 7.

construir configuraciones, poiesis³ o "metáforas" e intercambiarlas. Barnett Pierce lo señala "nos entendemos porque compartimos metáforas que nos son comunes"⁴.

De esta forma, hoy es un consenso general la definición que Gerhard Maletzke entrega de comunicación al decir que la "Comunicación, en su sentido más amplio, debe entenderse como el proceso mediante el cual los seres vivientes se hallan en unión con el mundo"⁵.

Antiguamente, la Comunicación se consideraba parte de diversas disciplinas científicas como la Psicología, la Sociología, la Cibernética, la Administración, la Lingüística, la Biología y la Antropología Social, entre otras. Con el tiempo, fue tomando cuerpo y se fue erigiendo como una ciencia independiente que por sí sola ameritaba una investigación científica en cuanto a su comportamiento, funciones y bases fundamentales.

El primer esbozo de un modelo comunicacional lo realizó Laswell con su paradigma "Quién, Dice Qué, A Quién, Por Qué Canal y con Qué Efecto". Actualmente, los Centros de Estudios Superiores de América Latina han establecido que la Teoría de la Comunicación se funda en el clásico modelo de David Berlo:

- * **FUENTE:** Persona o grupo de personas que desean entrar en comunicación.
- * **ENCODIFICADOR:** Toma ideas de la fuente y las codifica, expresando así el propósito de la fuente en forma de un mensaje.
- * **MENSAJE:** Propósito del emisor (ideas, intenciones, etc.)
- * **CANAL:** Medio, conducto o portador de mensajes.
- * **RECEPTOR:** Quien recibe el mensaje.
- * **DECODIFICADOR:** Retraduce el mensaje codificado y le da una forma comprensible para el receptor.

En ocasiones, fuente, encodificador, emisor y comunicador suelen ser el mismo individuo que inicia el proceso; y el receptor, decodificador o comunicante, la persona que recibe el mensaje.

A este clásico paradigma, se le agregó según avanzaban las investigaciones en comunicación, otros importantes elementos como:

- * **FEEDBACK o RETROALIMENTACIÓN:** Respuesta del receptor a la fuente que convierte a la comunicación en un proceso bidireccional.
- * **RUIDO:** Interferencia o disturbio en la transmisión de un mensaje, dificultando la comunicación.
- * **REDUNDANCIA:** Repetición del mensaje.
- * **CONTEXTO:** Situación y ambiente específico en el que ocurre la comunicación
- * **CÓDIGO:** Conjunto de signos, símbolos y reglas que permiten dar forma a una información y/o mensaje.

³ Humberto Maturana R, biólogo chileno Ph. D. Harvard, y Francisco Varela G., Biólogo chileno Ph. D. Harvard. "Autopoiesis- The Organization of the Living". Edit. Reidel. 1980.

⁴ Autor citado por Bárbara Délano, periodista y Magister en comunicación Social. "I Simposio Iberoamericano de Ceremonial y Protocolo". Córdoba, Argentina. 1993. Pág. 2.

⁵ Gerhard Maletzke. "Psicología de la Comunicación Social". Pág. 20.

1.2.- FUNCIONES, OBJETIVOS Y NIVELES DE COMUNICACIÓN

La comunicación consta de tres funciones primordiales: modela el mundo que rodea al ser humano; define su propia posición en relación con los demás; y lo ayuda a adaptarse con éxito al medio ambiente.

En cuanto a sus objetivos, básicamente son tres: **informar, entretener y persuadir**. Este último, es el elemento que más ha llamado la atención de los comunicólogos, por el especial efecto que debe producir en el receptor un acto de comunicación. Otto Lerbinger ha establecido cinco modelos de comunicación persuasiva que pueden operar al comunicarse dos o más individuos.

a) Diseño Estímulo-Respuesta: involucra órdenes que o son obedecidas o despiertan rebeldía. Es un imperativo autoritario. No existe un mayor raciocinio ni una estimulación emotiva entre los individuos que intervienen.

b) Diseño Cognoscitivo: su intención es construir un cuadro coherente del mundo que rodea a las personas. Recurre a argumentos racionales que apelen a la inteligencia y poder de raciocinio del ser humano para que las partes emotiva y conductual del individuo se acomoden a ellos.

d) Diseño Social o de Aprobación de los Pares: las actitudes están muy arraigadas en los grupos que son las instancias encargadas de premiar o castigar determinadas conductas de quienes los integran. En este modelo se busca la aprobación de quienes son percibidos como "iguales" frente a determinadas circunstancias.

e) Diseño de Personalidad: busca la empatía entre las partes. Reconoce a cada individuo como una persona con identidad propia y el emisor debe ser capaz de asumir los deseos, intereses, preocupaciones, y raciocinio de su interlocutor y viceversa.

De acuerdo al número de personas que intervienen en un acto de comunicación, ésta distingue cinco niveles en los cuales se pueden relacionar unos con otros:

a) **Intrapersonal** o comunicación consigo mismo

b) **Interpersonal** o comunicación "cara a cara" entre dos personas.

c) **Grupal** o comunicación entre más de dos personas y un número máximo de 25, en que el líder de opinión es de vital importancia para el "Flujo de Comunicación en Dos Pasos" de Lazarsfeld.

d) **Organizacional** o comunicación que comprende grandes grupos con fines homogéneos y jerarquía de rangos.

e) **Masiva** o comunicación que utiliza medios técnicos para difundir una información y/o mensajes en un público heterogéneo.

El nivel comunicacional que interesa en la presente memoria de título es el correspondiente a la "Comunicación Organizacional", donde se recordaran algunos conceptos básicos que trazan líneas para el comportamiento de las comunicaciones internas y externas de una organización. En este plano, no se debe olvidar que los niveles comunicacionales son absolutamente interdependientes entre sí y se llevan a cabo paralelamente unos de los otros; por lo tanto, no se pueden analizar en forma independiente aislados del resto como una isla, ya que en ese caso, se produce la paradoja de romper la comunicación que se pretende hacer más efectiva.

1.3.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En 1956, William Whyte catalogó a la mayoría de los seres humanos como "hombres-organización", debido al tiempo que pasa cada uno de ellos dentro de distintas organizaciones. Harry Levinson lo confirmó en 1973 al establecer que el 90 % de las personas que trabajaban, lo hacían dentro de una organización, lo cual sumado al tiempo que pasaban en actividades sociales, hospitales, colegios, iglesias y bancos, entre otros, implicaba que todos ellos eran seres de organizaciones⁶.

Pero, ¿qué es una organización? Katz y Kahn la definen como un sistema abierto⁷ que reviste propiedades como importación de energía del medio ambiente; transformación de ella en algún mensaje, producto o servicio; su exportación al medio ambiente; y el refortalecimiento del sistema por medio de fuentes de energía encontrada o devuelta por el mismo ambiente (feedback). Según Rogers, una organización es "un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y una división del trabajo, objetivos comunes. Las relaciones entre sus miembros son relativamente estables, lo que le da a la organización eficacia para lograr sus objetivos"⁸.

Dadas estas definiciones, se pueden distinguir básicamente dos tipos de organizaciones: la organización productiva o empresa⁹ y las organizaciones sociales -iglesias, partidos políticos, comunidades, entre otras- que constituyen el medio externo que rodea a la anterior.

En cuanto al campo de la comunicación organizacional, se ha considerado por varios años como una especie de subproducto tanto de las comunicaciones como de los expertos en organización. No obstante, en los últimos años ha tomado auge la idea de que "el comportamiento de los individuos en las organizaciones se entiende mejor desde el punto de vista de la comunicación"¹⁰.

Por ello, numerosos autores han elaborado diferentes definiciones de **Comunicación**

⁶ Gerald M. Goldhaber. "Comunicación Organizacional". Edit. Diana. México. 1991. Pág. 18.

⁷ Ludwig Von Bertalanffy. "Teoría General de Sistemas". Fondo de Cultura Económica. México. 1976

⁸ Everett Rogers. "La Comunicación en las Organizaciones". Mc Grahill. México. 1980. Pág. 7.

⁹ "...Entendida como aquella preocupada de la creación de riqueza, es decir, de la manufactura estatal o privada de bienes y de la provisión de servicios para el público en general o para un sector de él; proveen la integración funcional de la sociedad; las corrientes de entradas básicas de los seres humanos (pan, techo, abrigo); especialmente en aquellas comunidades que han alcanzado una estabilidad política y económica". Oscar Johansen. Comunicaciones y Toma de Decisiones. 1970. Publicaciones INSORA N° 66.

¹⁰ Everett Rogers. "La Comunicación en las Organizaciones". Mc Grahill. México. 1980. Pág. 3.

Organizacional. Algunas de ellas son¹¹:

* "Comunicación organizacional es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización". (Redding y Sanborn , 1964.)

* "Comunicación organizacional es el flujo de información (intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido) dentro de una organización." (Katz y Kahn ,1966)

* "La comunicación organizacional es **interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (RR.PP., ventas y publicidad)** (Zelco y Dance, 1965). Lesikar (1972) le agrega a esta percepción las comunicaciones personales o intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización.

* "Comunicación organizacional es el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización". (Thayer. TGS, 1968). Este autor, identifica además tres sistemas de comunicación en la organización:

a) Operacionales: datos relacionados con tareas u operaciones.

b) Reglamentarios: órdenes, reglas, instrucciones.

c) De **mantenimiento/desarrollo**: RR.PP. y con los empleados, publicidad y capacitación.

* "Comunicación organizacional se limita a la comunicación oral dentro de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos". (Borman, 1969).

* "La comunicación organizacional incluye los flujos formales e informales dentro de la organización". (Greenbaum). Este autor separa las comunicaciones externas de las internas y considera que el papel de la comunicación como de COORDINACION.

* "La comunicación organizacional es la coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas". (Haney, 1973)

De lo anterior se pueden establecer hilos comunes que llevan a definir la **comunicación organizacional** como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que ocurre en un sistema complejo y abierto que es influido e influye al Medio Ambiente. Además, la comunicación organizacional implica a personas con sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades (Ver Fig. N° 1: Gráfico de Comunicación Organizacional).

1.3.1.- ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

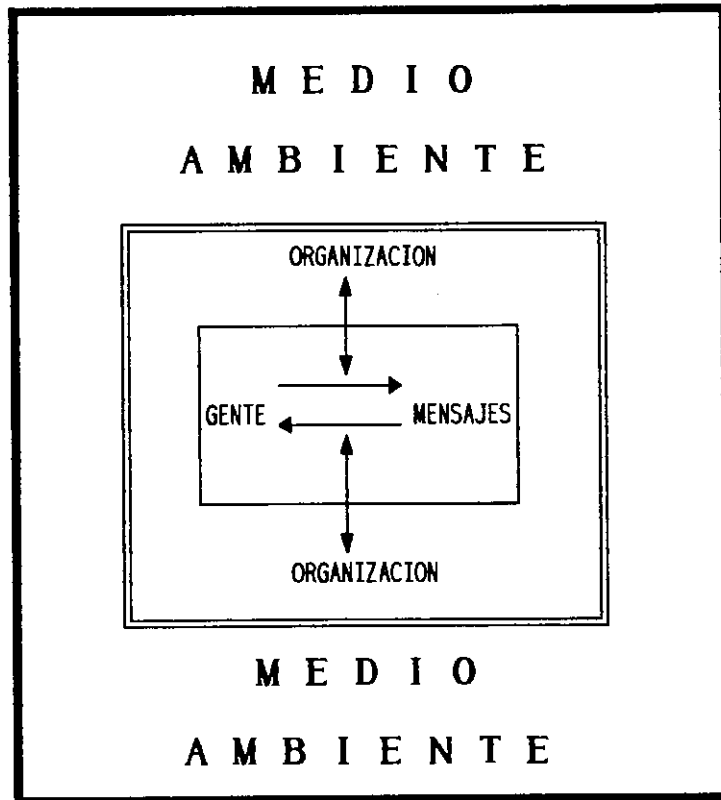
En líneas generales, el estudio del comportamiento organizacional contempla tres escuelas:

a) **Escuela Clásica o de Administración Científica**, también conocida como "**Tylorismo**" (1911-1930): Introdujo el método científico en la administración de la organizaciones y fue iniciada por Frederick Taylor en 1911 con su obra "Scientific

¹¹ Autores citados por Gerald M. Goldhaber. "Comunicación Organizacional". Edit. Diana. México. 1991. Págs. 20, 21 y 22.

FIGURA No.1

GRAFICO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL



Management". Esta escuela se basó en el modelo del "hombre económico" (a cada uno según lo que produce) como parte de la "maquina" industrial. Decía que las operaciones de trabajo se podían entender mejor descomponiendo el todo en sus partes básicas y, luego, agregando esas piezas al sistema total.

Además, no reconocía la importancia de los grupos informales, ya que la eficacia de una organización dependía exclusivamente de su estructura formal, jerárquica y planificada donde la comunicación era unilateral, vertical y siempre en función de la tarea.

Aunque el Tylorismo contemplaba una comunicación limitada a principios autoritarios y controlada a través de canales formales verticales, consideraba la posibilidad del "Puente de Fayol", propuesta por Henry Fayol, que permitía la comunicación directa y horizontal cuando fuera necesaria una acción rápida en la toma de una decisión.

En otro plano, esta escuela distinguía funciones comunicacionales "en línea", cadenas de jefes a subordinados para que las instrucciones se llevaran a cabo, y "en staff", especialistas en algunas materias que se entendían con un jefe directo para que éste persuadiese a los otros ejecutivos en relación a temas que les eran comunes.

b) Escuela de Relaciones Humanas: Nació a fines de la década de los 30' bajo el pensamiento de Chester Barnard y Elton Mayo, cuyo estudio se orientó al redescubrimiento de la motivación humana en el trabajo por el continuo incremento de los empleados profesionales en las organizaciones industriales. Su Escuela destacó la importancia de las estructuras informales como un factor determinante en la producción. El trabajador pasó a ser un ente social que respondía a influencias interpersonales del grupo informal, con énfasis en elementos emocionales e irracionales.

Para las Relaciones Humanas una administración eficaz se lograba con una comunicación adecuada, basada en factores como: planificación, análisis, propósito, significado, intención, orientación al receptor, puntos de vista de largo alcance, consonancia de las acciones con la comunicación y capacidad de escuchar bien. Por ello, se tomó en cuenta al individuo y se le invitó a participar en la toma de decisiones con el objetivo principal de que alcanzara un mayor desempeño en el trabajo. Sin embargo, esta situación llevó a las personas a practicar juegos, engaños mutuos, y a hablar en un nivel mientras se comunicaban en otro, lo cual perduró hasta la década de los 60'.

c) Escuela de Sistemas: Sus principios fundamentales se deben a la Teoría General de Sistemas (TGS), elaborada en sus albores por el biólogo y filósofo Ludwig Von Bertalanffy y, más tarde, por estudiosos como Boulding, Parsons, Rapport, Katz y Kahn, entre otros.

Ya Aristóteles lo decía: "el todo es más que la suma de las partes". La TGS recoge este principio sinérgico y establece una visión holística para entender el mundo. Así, define a la organización como un sistema abierto que continuamente insume y produce energía e información para intercambiar con su ambiente a través de fronteras. Asimismo, está constituida por subsistemas y forma parte de un suprasistema.

Este nuevo enfoque incorpora la importancia del ambiente y el "feedback" a la tradicional observación "a puertas cerradas" del comportamiento organizacional. Los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización y, a la inversa, los cambios organizacionales impactan al ambiente aplicable. De esta forma, la función comunicacional

adquiere una vital importancia y el problema principal está en definir o especificar con un cierto grado de exactitud dónde está la frontera del sistema.

Ninguna de estas concepciones ha perdido vigencia en la dirección comunicacional de las organizaciones actuales, si bien es cierto que el enfoque sistémico prima en la mayoría de ellas, aún se observan administraciones clásicas, como las instituciones militares o algunas empresas familiares, por ejemplo, y otras en las que prevalecen las Relaciones Humanas como en ciertas Organizaciones No Gubernamentales de proyectos sociales. Pero, en general, todas las organizaciones contemplan aspectos de las tres Escuelas.

Un tema de controversia, al momento de estudiar la comunicación informal de las organizaciones, son las relaciones interpersonales que se producen en su interior, ya que de acuerdo a cómo se den, permiten una mayor eficacia de los flujos formales y un mejor funcionamiento de la empresa. Por eso, es muy importante un clima organizacional positivo.

Redding (1973), sostiene que *"el clima de la organización es más crucial que las habilidades o técnicas de comunicación por sí mismas para crear una organización eficaz"*¹².

De esta manera, en 1965 Raymond Miles estableció un nuevo enfoque denominado **Movimiento de los Recursos Humanos (MHRM, Modern Human Resource Management)**, el cual busca establecer un clima donde puedan prosperar las relaciones de apoyo y así alcanzar un control y motivación de la conducta humana en las organizaciones.

El "clima gerencial ideal" a juicio de Redding y Goldhaber consta de los siguientes componentes: apoyo, participación en la toma de decisiones, confianza y credibilidad, sinceridad y candor, énfasis en los objetivos de alta realización, confianza, e integración.

Por ello es conveniente no dejar de lado factores como las contingencias del liderato, la motivación del acondicionamiento de la conducta humana y las diferencias de valores entre los empleados. Así se podría contemplar el reemplazo de una estructura mecánica y burocrática por un método orgánico de organización.

1.3.2.- RELACIONES PÚBLICAS

Existe un estereotipo que impide ver a las Relaciones Públicas como las comunicaciones propias del ámbito organizacional, ya que los estudios e investigaciones sobre la materia sólo han sido competencia de los expertos en administración que no han sabido reconocer la relación estricta y directa existente entre una y otra. En otras palabras, se han centrado exclusivamente en la estructura y no en el comportamiento de la información.

Bárbara Délano sostiene que si se toma en cuenta la definición que da Everett Rogers de comunicación organizacional -aquella que ocurre dentro de una organización y entre una organización y su ambiente-, se puede asimilarla fácilmente a la definición tradicional de Relaciones Públicas: *"son en sí una función administrativa que evalúa la actitud del público, identifica la política y los procedimientos de una organización con el interés público y lleva*

¹² Gerald M. Goldhaber. "Comunicación Organizacional". Edit. Diana. México. 1991. Pág. 66.

*a cabo un programa de acción destinado a atraerse la comprensión y la aceptación del público*¹³.

Sin embargo, en el presente marco conceptual no se entienden ambas definiciones como sinónimas, sino que, tal como se vio en las definiciones de comunicación organizacional entregadas anteriormente (y citando a Zelco y Dance), ésta se observa como *"interdependiente entre las comunicaciones internas -ascendentes, descendentes y horizontales- y las comunicaciones externas -RR.PP., ventas y publicidad-*"¹⁴.

De esta forma, se concluye que las Relaciones Públicas son parte de las funciones comunicacionales de la organización, y se insertan en el sistema comunicacional "De Mantenimiento/desarrollo" que distingue Thayer dentro de la organización¹⁵.

Por consiguiente, el papel fundamental de la comunicación organizacional, tal como dice Greenbaum¹⁶, es la COORDINACION entre las comunicaciones externas e internas de la organización.

Cada empresa u organización dirige sus mensajes, productos y servicios a públicos internos (personal, gerentes, trabajadores) y externos (clientes, empresas de la competencia, opinión pública). En este aspecto, se considera el concepto de comunicación pública que a diferencia de las dadas y grupos, se centraliza en la fuente, implica a grandes grupos de receptores, hay menos interacciones y usa un lenguaje más generalizado.

La creación, el refuerzo y la redefinición de la imagen de una organización es una de las armas más importantes de las comunicaciones públicas. Rin dice *"un axioma de la estrategia de la redefinición consiste en que el cambio en la conducta debe acompañar a la afirmación verbal del cambio en la imagen"*¹⁷.

La comunicación dirigida al público de la misma organización queda dentro del ámbito de la diseminación interna; y la dirigida a los públicos externos, en las RR.PP.. Aquí, se distinguen tres ámbitos de acción: asesorías de difusión (internas y externas), Ceremonial y Protocolo, y Extensión (eventos especiales, capacitación y otros).

Para llevar a cabo esta función, se requiere especialistas en comunicación que puedan definir adecuadamente programas y estrategias que coordinen los flujos comunicacionales de la organización y ayuden a proyectar una imagen coherente al interior y exterior de ella.

¹³ Bárbara Délano. "Las Relaciones Públicas en Chile: Fundamentos Prácticos y Teóricos". Edit. Universitaria. 1991. Pág. 25, donde la autora cita la definición de RR.PP. de "Public Relations News", de octubre de 1952.

¹⁴ Ver definición de "Comunicación Organizacional" de Zelco y Dance citados en la pág. 10 de este capítulo.

¹⁵ Ver definición que da Thayer de comunicación organizacional en pág. 10 de este capítulo.

¹⁶ Ver definición que da Greenbaum de comunicación organizacional en pág. 10 de este capítulo.

¹⁷ Autor citado por Gerald M. Goldhaber en "Comunicación Organizacional". Edit. Diana. México. 1991. Pág. 271.

1.4.- IMAGEN CORPORATIVA

Imagen Corporativa es la personalidad que se configura cada organización y la percepción que determinado sector del público se ha hecho sobre ella a través de diversos medios, experiencias, circunstancias, signos y símbolos. Está asociada con todo aspecto que la conforma: su quehacer habitual, su logo y colores característicos, la calidad de sus productos, la seriedad profesional, el cumplimiento de obligaciones, la confiabilidad y la solidez.

Numerosos relacionadores públicos y administradores organizacionales relacionan este concepto exclusivamente con las líneas esquemáticas de comunicación gráfica o icónica que estandariza la presencia de una empresa o institución en ámbitos más generales. No obstante, la imagen de una organización requiere más trabajo que la elaboración de un logo característico o el producto con el cual se le identifique. No se debe olvidar que dicha imagen debe ser coherente con lo que está pasando al interior de la organización porque cada empleado de ella la proyecta.

Un destacado empresario chileno del rubro calzado, Manuel Márquez Salvatierra, dijo en una oportunidad:

"El sector industrial a través de la acción directa de empresas y organizaciones, tanto gubernamentales como gremiales, ha asumido un papel cada vez más activo en materia de acción y desarrollo social. Sin embargo, esta realidad no se reflejó en las encuestas realizadas recientemente, donde el empresariado apareció ocupando la penúltima posición en términos de imagen pública. Ello demuestra que si bien hemos sabido vender nuestros productos, no hemos hecho un buen trabajo de difusión de nuestra imagen"¹⁸.

Salvatierra se refería más bien al concepto de responsabilidad social que debe tener una empresa moderna pues tal como afirma Peter Drucker, *"cualquier institución tiene un impacto en la sociedad a fin de que pueda cumplir con su misión"*¹⁹.

En definitiva, toda organización, ya sea productiva o social, tiene una misión que cumplir, lo cual se debe llevar a cabo con una imagen coherente de lo que ella es, hace y proyecta. Así, se inserta de manera sana en su ambiente y contribuye al desarrollo de su sistema. Todo lo cual requiere un especial tratamiento en sus **comunicaciones**.

Según lo señalado anteriormente, la imagen corporativa se transmite en todo el quehacer de su actividad, desde cómo contesta la secretaria hasta la calidad del producto o servicio. Todo el conjunto de cosas que, de alguna manera, se proyecta en los objetivos que persigue y en sus campañas. Antes de una campaña publicitaria se debe tener una imagen corporativa. Una empresa que la tiene, tiene valores determinados que proyecta a la sociedad.

¹⁸ Manuel Márquez Salvatierra. "La Industria y el Desarrollo Social". Columna de Opinión. Diario Estrategia. 23 de septiembre de 1993.

¹⁹ Peter Drucker. "Una Era de Discontinuidad". 1974. Pág. 240.

Para que una imagen corporativa exista hay que preocuparse de la **gestión corporativa**, entendida como un conjunto de decisiones que toma la organización, para realizar un proceso de intervención en el control de la imagen que proyecta, en tal forma que sea adecuada a la identidad que posea.

Modelo de Gestión Corporativa:

a) Definición de la identidad corporativa y elaboración de la personalidad de la organización, tanto a nivel de su cultura interna como de su personalidad visual.

b) Construcción de una estructura de comunicación que involucre la transmisión y distribución de una identidad. La función de la comunicación en este modelo consiste en transmitir la personalidad de la empresa, lo que evita el manejo de contenidos exógenos a la cultura organizacional.

En términos generales, la imagen externa se visualiza con la gráfica de los soportes físicos, difusión de mensajes a la opinión pública y, con mayor inversión, la estructuración de una campaña publicitaria. En cuanto a las comunicaciones internas, las empresas modernas no contemplan la rigidez del organigrama, sino que gana importancia la realización de círculos de calidad, donde todos pueden decir lo que quieren.

c) El diseño de un plan de control de la imagen debe establecer los modos de intervención en el espacio, cantidad, calidad y tipo de mensajes; es decir, los momentos de intervención de acuerdo a las instrucciones. Hay que controlar la imagen para verificar que realmente se esté transmitiendo la identidad que se desea y se posee.

La receta para la formación de una imagen corporativa se remite a cuatro interrogantes que se debe hacer la organización:

- * ¿Quiénes somos?
- * ¿Qué representamos?
- * ¿Por qué somos distintos?
- * ¿Qué deseamos que se piense de nosotros?

En otro plano, la imagen corporativa se ve afectada por cierta fragilidad cuando la organización desconoce el valor de la percepción que el público tiene de ella y/o desconoce el mecanismo de implantación de dicha imagen.

Toda empresa u organización con aspiraciones de excelencia debe:

a) Intervenir en el control de la imagen que proyecta, a través de las estructuras que ha creado para ello. No hacerlo significa desperdiciar una oportunidad fundamental para liderar un área estratégica.

b) Consolidar una imagen y tratarla como un activo de suma importancia con un valor inapreciable. Perderla puede ser igual o más desastroso que perder un activo físico.

c) Colocar en el público una imagen deliberada y coherente con la identidad organizacional.

Por lo general, son las Relaciones Públicas de una empresa quienes resguardan la imagen corporativa de la empresa, aunque en esta labor trabajan muy en conjunto con el área de Marketing. En otras palabras, trabajan en forma independiente pero colaboran entre sí.

Como se vio anteriormente las Relaciones Públicas deben preocuparse de la política

de comunicación de la empresa u organización, para lo cual deben ejecutar distintas acciones destinadas a crear confianza y credibilidad, y a reducir las posibilidades de conflicto entre la empresa y sus diversos públicos.

Por ejemplo, el público externo de una organización productiva no sólo lo configura el público consumidor - eje del quehacer del marketing - sino también de otros como el gobierno, los legisladores, los trabajadores, los sindicatos, los proveedores, los minoristas, entre otros; los cuales también deben formarse una actitud positiva hacia la organización, sus productos y/o sus servicios.

Por ello, algunos autores modernos han comenzado a situar a las RR.PP. por sobre el marketing en el organigrama de la empresa del futuro.

*"Ambos se apoyan mutuamente. La buena imagen de la organización favorece al marketing. El producto o servicio de calidad es un correlato (correlación) positivo de la organización. Se está ante dos subsistemas que contribuyen para la consecución del objetivo del sistema mayor"*²⁰.

En cualquier organización, en especial si es productiva, debe existir una planificación conjunta de las distintas instancias que la conforman. Gerencia, Marketing y Relaciones Públicas deben actuar coordinadamente para lograr por medio de acciones y comunicaciones, los objetivos. En esta estrategia se debe incluir a todos los públicos que interactúan con la organización.

A lo largo de este capítulo se ha podido observar que la realización de una campaña comunicacional requiere la labor de un especialista en comunicación que pueda visualizar las necesidades comunicacionales de una organización y pueda implementar estrategias de la manera más adecuada y eficaz posible. Debido a la gran cantidad de conceptos que involucra la acción de este profesional, a continuación se presenta un glosario de términos que más se utilizan en la elaboración y ejecución de campañas comunicacionales.

1.5.- GLOSARIO

* Ambiente Aplicable: Aquella parte del medio que está directamente relacionada con la organización.

* Auspicio: Es el acto de hacer presente el nombre y prestigio de la organización como apoyo a la realización de eventos ajenos a ella.

* Arbitraje: Litigio por medio de terceros para resolver una crisis organizacional. Puede ser legal (Justicia), Ad Hoc (contemplada en el contrato), e institucional (organización arbitral).

²⁰ Roberto Porto Simoes. "Relaciones Públicas, Función Política". Traducción en castellano a la primera versión por Bárbara Délano. Santiago, Chile. 1992.

* **Campaña Comunicacional:** Es el conjunto de programas, estrategias y acciones comunicativas que llevan a elaborar, mantener, mejorar y/o enfrentar necesidades comunicacionales que vive una organización.

"Gran rubro de acciones que involucran conceptos comunicacionales cuyo objetivo tiende a crear, mejorar o mantener la eficacia de transmitir un mensaje específico con cierta intencionalidad en el público receptor²¹".

* **Círculos de Calidad:** Mecanismo regulador de la distribución del poder que consiste en una reunión donde participan individuos de la organización de diferentes jerarquías para discutir temas relacionados a ella.

* **Clipping:** Recorte y análisis de las noticias de los periódicos y revistas.

* **Conflicto:** Detención del proceso de toma de decisiones. Es el colapso en los mecanismos normales de toma de decisiones en virtud de los cuales un individuo o un grupo experimenta dificultades en la elección de una alternativa de acción. El conflicto ocurre cuando no se condice el discurso de la organización con la acción. La solución es posible ya que los canales de comunicación siguen abiertos, sin embargo en el proceso hay que distinguir las dificultades de los problemas que lo agravan (se parte por las primeras para terminar con los últimos).

* **Contacto:** Acciones, estrategias y métodos originadores de proximidad, influencia, relación, desprendimiento de energía que lleve y traiga informaciones entre la organización y sus públicos.

* **Crisis:** Ruptura del sistema . No hay canal que permita comunicarse. No hay negociación ni interacción válida y se entra al arbitraje.

* **Eventos:** Son actividades especiales creadas con la finalidad de destacar algún tipo de relación, ya sea comercial, promocional o de celebración, entre la organización y sus públicos.

* **Identidad Organizacional:** Aquello que identifica a la organización. Concepto muy relacionado con el de imagen corporativa.

* **Instrumentos (o Técnicas de RR.PP.):** Son todos los recursos utilizados, administrativamente, como variables intervinientes en el proceso de RR.PP. y que sirven para controlarlo. Existen instrumentos de entrada, de salida y mixtos.

* **Interdependencia:** Se centra en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las distintas posiciones de la organización.

²¹ Giacomo Marasso. Periodista. Entrevista sobre campañas comunicacionales en "Capítulo 3: Profesionales de las Comunicaciones" de esta memoria.

* **Lobby:** Instrumento que liga la esfera de la micropolítica con la macropolítica. Su tarea específica consiste en suministrar y recepcionar informaciones capaces de conducir a la solución de los problemas de los interesados.

* **Marketing (o Mercadotecnia):** Es la filosofía empresarial que plantea que el consumidor es el eje de la actividad de la empresa y, por lo tanto, ésta debe adecuar sus acciones de manera de satisfacer sus necesidades. El marketing depende de la empresa, la cual para aplicar estrategias apropiadas debe considerar cuatro elementos que coinciden directamente en el consumidor: producto, precio, plaza (ventas y distribución) y promoción (publicidad).

Los estudios de mercado son indispensables para trazar una correcta estrategia de marketing en las etapas de definición del producto, posicionamiento, preevaluación de los mensajes publicitarios, investigación de los medios y evaluación de la estrategia publicitaria a posteriori.

* **Marketing Directo:** Sistema interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para producir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier sitio y en un plazo determinado.

* **Mensajes:** Es la información que es percibida y a lo que los receptores/fuentes les dan significado. En la comunicación organizacional se estudia el flujo de mensajes en las organizaciones, el cual se puede realizar según:

i) **la modalidad del lenguaje:** diferencia los mensajes verbales (lingüísticos: cartas, conferencias, conversaciones) de los no verbales (no lingüísticos: lenguaje corporal, características físicas, conducta de contactos, indicios vocales, espacio personal, objetos, medio ambiente).

ii) **supuestos receptores:** incluye a las personas de dentro y fuera de la organización. Al interior se usan mensajes internos como memorándum, boletines y reuniones. Para las personas de afuera, se usa mensajes externos como campañas publicitarias, RR.PP., ventas, tareas cívicas, etc.

iii) **método de difusión:** identifica el canal empleado durante el envío de mensajes a otras personas. Existen dos categorías generales de métodos de difusión, los que se utilizan "software" (dependen de la capacidad y habilidad del individuo para comunicarse con otros) que incluyen actividades de comunicación oral y escrita; y los que utilizan "hardware" que dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar (teléfono, teletipo, microfilm, videotapes, computador, fax).

iv) **propósito del flujo:** motivo por el que se envía y recibe un mensaje y la específica función que cumple. Se pueden distinguir mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos.

* **Negociación:** Encuentro entre la organización, a través de un especialista o dirigente, con un público determinado para negociar la solución de un problema.

* **Patrocinio:** Es el acto de costear integral o parcialmente eventos no relacionados de modo directo con la organización.

* **Planificación Estratégica:** Es una metodología gerencial que permite establecer el curso que seguirá por la organización teniendo mayor grado de interacción con el medio ambiente. Está muy relacionada con el ambiente aplicable, las cuestiones sociales, políticas y económicas de la sociedad, lo cual permite contar con un arma que orienta y guía a la toma de decisión frente a las incertidumbres, conflictos y riesgos que las organizaciones tienen que enfrentar.

* **Planificación Organizacional:** Es aquella planificación integrativa que envuelve todo el conjunto de unidades interdependientes de la organización, facilitando y unificando la toma de decisiones. Según Vasconcelos Filho²² es asumir una postura de anticipación y proyección del comportamiento de las variables en escenarios futuros. Por ello, ayuda a evitar el conflicto o a disminuir sus consecuencias.

* **Propaganda:** "Área de la Comunicación Social que conlleva la difusión de un mensaje ideológico y cuyo objetivo fundamental es captar la voluntad de terceros que son influidos por su mensaje"²³.

* **Publicidad:** "Es un arma de marketing al servicio de las estrategias comerciales de las empresas" (David Victroff)²⁴. Busca generar una "actitud" en el consumidor, persuadiéndolo a comprar un producto o servicio dentro de un plazo no determinado, y en donde otras variables como precio, competencia y distribución, juegan un papel importante.

* **Públicos:** Grupos de personas poseedoras de un interés común para con la organización. Sin ellos no hay organización. Roberto Porto Simoes²⁵ en vez de hablar de públicos internos, mixtos y externos, se refiere a públicos de decisión, consulta, comportamiento y opinión, tipología basada en la relación de poder con la organización.

* **Redes:** Son agrupamientos informales y regularizados de individuos dentro de un sistema formal que se unen porque los mueve un interés común. Se dice que prestan pronoticabilidad a la comunicación informal de una organización. Algunos de los factores que influyen en estas redes son:

i) **la conducta de los roles:** dicta quién ocupa la organización y en qué posición o

²² Autor citado por Margarida M^a Krohling K.. "Curso de Planificación de las Relaciones Públicas en la Empresa". Universidad de Sao Paulo. Ed., Vol. 17. 1986. Pág 4.

²³ Bárbara Déllano. "Las Relaciones Públicas en Chile: Fundamentos Prácticos y Teóricos". Editorial Universitaria. Santiago, Chile. 1991. Pág. 56.

²⁴ Autor citado por Isafas Wassermann. "La Publicidad: Otro Campo para el Periodista". Memoria de Título. Escuela de Periodismo. Universidad de Chile. 1993. Sección 3.1.- Definición de Publicidad.

²⁵ Autor citado por Isafas Wassermann. "La Publicidad: Otro Campo para el Periodista". Memoria de Título. Escuela de Periodismo. Universidad de Chile. 1993. Capítulo 6.

trabajo específico (tanto si es proscrito formal como informalmente).

ii) **la dirección de la red:** dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales.

iii) **proceso seriado:** el camino paso a paso que sigue la comunicación en la organización (el proceso persona a persona, por ejemplo).

* **Relaciones:** Las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas. Las relaciones humanas dentro de la organización se observan en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación.

* **Relaciones Públicas:** "Son en sí una función administrativa que evalúa la actividad del público, identifica la política y los procedimientos de un individuo u organización con el interés público y lleva a cabo un programa de acción destinado a atraerse la comprensión y la aceptación del público²⁶".

* **Responsabilidad Social:** "Obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social²⁷".

* **Target:** Grupo objetivo al que va dirigido un proyecto publicitario.

²⁶ Public Relations News. Cutlip, Scott M. y Center, Allen H.. Relaciones Públicas. Ediciones Ralp S.A. Pág. 18.

²⁷ "Balance Social. Fundamentos e Implementación". María Isabel Fernández Villa et alli. Septiembre de 1990. Talleres Mundigráfica Ltda.. Medellín, Colombia. Pág. 36.

CAPÍTULO 2:

CAMPAÑAS COMUNICACIONALES

En el capítulo anterior se ha definido el término campaña comunicacional como el *"conjunto de programas, estrategias y acciones comunicativas que llevan a elaborar, mantener, mejorar y/o enfrentar necesidades comunicacionales que vive una organización"*. Existen distintas formas de llevar a cabo una iniciativa de este tipo, ya que implica un nuevo concepto de desarrollo organizacional, entendido como un método para cambiar las creencias, valores, actitudes y estructuras de una organización, para que pueda adaptarse mejor al turbulento y cambiante medio ambiente.

Burke y Schmidt¹ definen este desarrollo organizacional como el proceso que intenta incrementar la eficacia de la organización por medio de la integración de los deseos individuales de desarrollo y de crecimiento, con los objetivos de la organización. Detrás de esta definición se encuentran los conceptos de innovación y cambio en las organizaciones y, si es necesario, de las organizaciones.

En cualquiera de estos casos, la organización para implementar una campaña comunicacional puede solicitar el servicio a un asesor comunicacional o acudir a su propio departamento de Comunicaciones.

Muchas organizaciones innovadoras contemplan en su organigrama un área de comunicaciones a nivel gerencial que permite controlar los flujos comunicacionales de la organización con sus públicos, vislumbrar por sí solas sus necesidades en el tema, y lograr un manejo eficaz de su imagen corporativa.

Si la organización solicita el servicio de un asesor comunicacional puede hacerlo según tres modelos de asesoría²: comprado, médico-paciente, y de procedimiento.

a) **Modelo Comprado**: La organización-cliente identifica una necesidad dentro de sí basándose en un diagnóstico realizado dentro de ella y por ella; luego, establece relaciones³ con un asesor comunicacional para comprar el servicio o la información que pueda satisfacer las necesidades de su empresa (ver Fig. N° 2).

b) **Modelo Médico-Paciente**: La organización- cliente se queja de una "enfermedad" o de

¹ Autores citados por Gerald M. Goldhaber. "Comunicación Organizacional". Edit. Diana. México. 1991. Págs. 388 y 389.

² Gerald M. Goldhaber. "Comunicación Organizacional". Edit. Diana. México. 1991. Págs. 391, 392 y 393.

³ Establecer relaciones incluye tres fases: entrar en contacto, celebrar una reunión inicial, y diseñar un contrato.

FIGURA No 2

MODELO COMPRADO

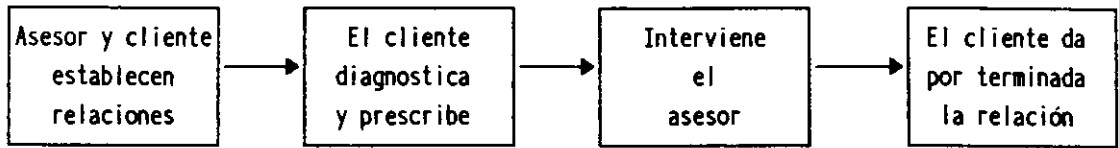


FIGURA No 3

MODELO MEDICO - PACIENTE

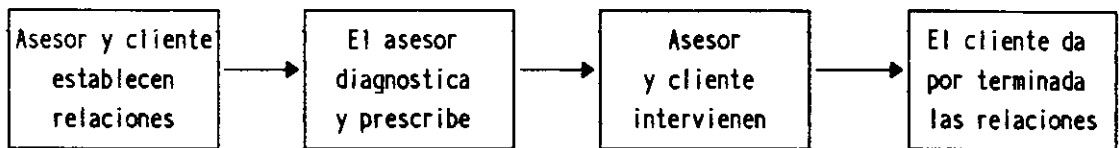
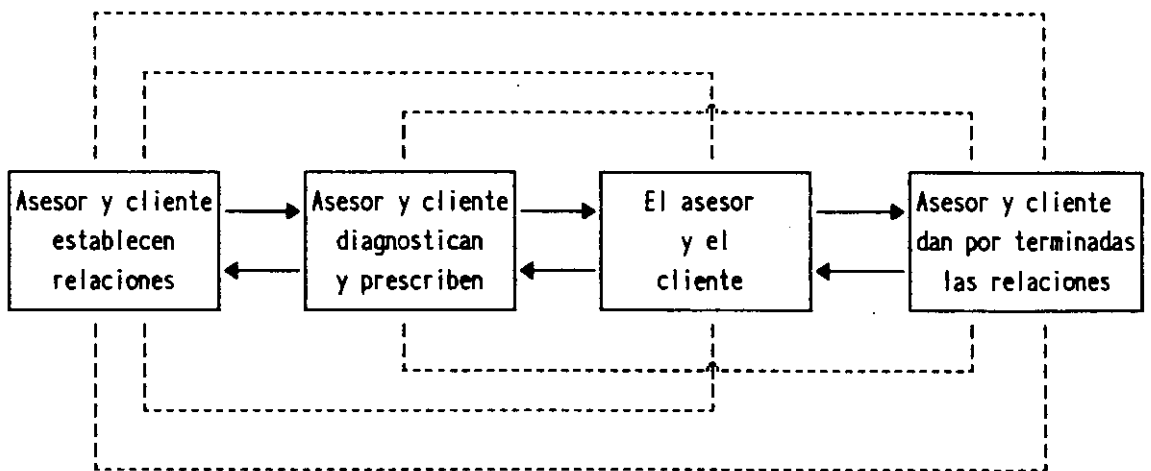


FIGURA No 4

MODELO DE PROCEDIMIENTO



algunos síntomas sin saber realmente lo que funciona mal. El rol del asesor comunicacional es diagnosticar y prescribir; y ambos intervienen para solucionar el problema (ver Fig. N° 3).

c) **Modelo de Procedimiento:** El asesor comunicacional y la organización-cliente están conjuntamente involucrados en todas las fases de la interacción. Establecen relaciones; diagnostican y prescriben; intervienen y dan por terminadas las relaciones (ver Fig. N° 4).

El cambio no es la tarea primaria del asesor comunicacional. Éste debe generar información válida, aconsejar al sistema del cliente a que elija de manera responsable, y ayudar a que se ejecuten dichas elecciones.

En caso de que la organización-cliente cuente con un área de Comunicaciones propia, a ella le compete hacer el diagnóstico y/o prescribir junto con el asesor para diseñar una campaña que beneficie al mejor comportamiento comunicacional de la empresa. Por ello, si se quiere que la asesoría tenga éxito, la participación de los más altos directivos es absolutamente crítica y esencial.

A continuación se presentará dos casuísticas, ejemplo de dos campañas comunicacionales. La primera, corresponde a un plan de "Definición de Relaciones Públicas y Comunicaciones" que solicitó una importante cadena de supermercados económicos a una empresa asesora de comunicaciones.

La segunda campaña corresponde al proyecto "Chile-País", elaborado por un equipo de periodistas de la Secretaría de Comunicación y Cultura del Ministerio Secretaría General de Gobierno bajo la Presidencia de Patricio Aylwin, que definió un cambio y gestión de imagen corporativa de Chile hacia el extranjero con el objeto de incorporarse a Acuerdos de Libre Comercio y apoyar la "Segunda Fase Exportadora".

2.1.- "PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES".

La campaña que se describe en esta sección corresponde a la solicitada por los dueños de una cadena de supermercados económicos a una empresa asesora a través de su Dirección de Comunicaciones. Para respetar los datos confidenciales de la organización-cliente en el presente texto se le denominará "MM".

"MM" es una importante cadena de supermercados económicos que debido a su crecimiento progresivo ha llegado a ser líder en su área a lo largo del país. Además, sus dueños cuentan con distribuidoras mayoristas de alimentos, jugueterías, una inmobiliaria y, recientemente, con un hipermercado en un país limítrofe. Su problema consiste en no contar con un Departamento de Relaciones Públicas que le permita coordinar en forma ordenada la imagen corporativa de todas sus empresas para ubicarse como un holding solvente y prestigioso entre sus pares y posicionarse en la opinión pública como uno de los "grandes".

Para enfrentar este problema, MM llamó a diferentes empresas consultoras de

⁴ Patricio Aylwin. Mensaje Presidencial. 21 de mayo de 1991- 21 de mayo de 1992. Ministerio de Relaciones Exteriores. Realizaciones y Obras Comprometidas.

comunicaciones para que le presentaran proyectos de definición de Relaciones Públicas que ellos pudieran implementar en un plazo determinado. La campaña que se adjudicó la propuesta fue elaborada y completamente llevada a cabo por la periodista Lorena Campos⁵, de amplia trayectoria en el tema, y su equipo profesional también conformado por periodistas. El parámetro que siguieron la organización-cliente y la asesora fue el "de procedimiento", ya que juntos diagnosticaron la situación, la asesora describió una campaña, y luego la pusieron en práctica.

2.1.1.- SITUACIÓN INICIAL Y DIAGNÓSTICO:

La cadena de supermercados MM nació como una propuesta absolutamente innovadora y en plena recesión -año 1982- con la inauguración del primer supermercado económico que priorizaba los precios bajos: "Vender barato, vender más".

Dadas las condiciones económicas del país en ese entonces, las dueñas de casa se hicieron clientes incondicionales y la iniciativa se convirtió en un éxito de proporciones que llevó a MM a abrir nuevos locales de las mismas características en las principales ciudades del país. Ya a fines de los ochenta, MM contaba con más de una docena de supermercados y recién comenzaba el problema de administrar una empresa grande al estilo familiar. Además, se abrió una gran competencia, ya que los supermercadistas tradicionales inauguraron locales de las mismas características que MM, oficializando el nuevo concepto de supermercado barato sin tantas comodidades que atraía a los clientes.

En los últimos cuatro años los eslogans de la competencia variaron desde "todos los días los precios bajos", hasta "Si encuentra precios más bajos, le devolvemos la diferencia". Con colores corporativos que llamaban la atención fueron ofreciendo más servicios para los clientes y mayores comodidades para facilitar las compras: tarjetas de crédito, mayores ofertas, variedad de productos, entre otros.

Desde un principio MM gestionó su imagen corporativa a través de una agencia de publicidad que formuló el diseño de un logo, una propuesta de colores corporativos y una gran campaña basada en el sistema de cupones con ofertas para las dueñas de casa.

Por otra parte, al ir ampliando sus negocios, MM llegó a adquirir dos distribuidoras mayoristas de abarrotes, jugueterías, inmobiliaria y un nuevo local en el extranjero.

De esta forma, los públicos objetivos de la organización-cliente se diversificaron y, por ello, se detectó la necesidad de posicionar las empresas en un nuevo estándar en el mundo de los negocios; se vislumbró que la acción publicitaria no era suficiente para esos efectos; y las Relaciones Públicas que hasta ese momento ejercían "por instinto" y "a pulso" los ejecutivos más importantes de la empresa, requerían sistematicidad.

En definitiva, se necesitaba un plan de coordinación comunicacional que permitiera a MM relacionarse de la mejor manera con sus públicos objetivos actuales: financiero, empresarial, opinión pública y clientes.

⁵ Lorena Campos se desempeñaba como directora de Comunicaciones de la empresa asesora que se adjudicó la propuesta.

2.1.2.- CAMPAÑA DE RR.PP.:

En un principio se estableció que la empresa asesora haría el papel de relacionadora pública a través de su Dirección de Comunicaciones, para sentar las bases del departamento que más tarde MM incorporaría a su organigrama como una sección permanente.

A continuación se describe el proyecto propuesto por Lorena Campos⁶ en forma parcelada, con comentarios de algunas acciones concretas que se siguieron en las fases mencionadas.

" I Parte: Definición de Relaciones Públicas:

** Son una función gerencial: es decir, deben estar a cargo de un profesional que esté en el más alto nivel del organigrama de la organización, dependiendo directamente de la cabeza de ésta. La Relacionadora Pública será el vocero oficial de la empresa y, por lo tanto, debe obtener directamente del ejecutivo máximo los elementos para representar fielmente los intereses de la organización.*

** Evalúan actitudes públicas: Hay un trabajo de investigación destinado a conocer lo más completamente posible, los distintos públicos a los que se va a llegar.*

** Identifican las políticas y procedimientos de una organización con el interés público.*

** Buscan ganar aceptación y entendimiento.*

** Deben ejecutar un Programa de Acción y Comunicación: Este plan debe ser ampliamente difundido entre todos los miembros que conforman la empresa. Si partimos de la base de que toda persona que trabaja en una organización proyecta una imagen de ella cada vez que toma contacto con público externo, se ve clara la necesidad de que esté al tanto de las políticas y planes de RR.PP. "*

Se debía entregar una definición previa de todo lo que implicaba incorporar un área de Relaciones Públicas al organigrama de MM porque dicho concepto necesitaba ser sistematizado e internalizado por el cliente. Al entender las funciones y objetivos de las RR.PP., se delimitaba exactamente el campo de acción del servicio solicitado.

"II Parte: Plan de Relaciones Públicas y Comunicaciones:

I.- Imagen Corporativa y Presencia Institucional: Construir un puente entre la empresa y la comunidad será la labor básica del Relacionador Público, en este caso la empresa consultora que presta el servicio comunicacional. Este puente deberá promover las comunicaciones que le permitan a su empresa:

a) Proyectar su imagen corporativa.

b) Obtener información oportuna para enfrentar amenazas.

c) Aprovechar oportunidades que se presenten para dar a conocer hechos que se consideren

⁶ Texto del proyecto autorizado por la propia autora, periodista Lorena Campos, e implementado a partir de mayo de 1994.

como relevantes, que beneficien a la comunidad y fortalezcan nuestra presencia en ella.

d) Participar en programas de bien público (Responsabilidad Social).

e) Conseguir el apoyo de grupos de opinión y el entendimiento con las autoridades (Gestiones de Lobby).

En resumen, un puente que vincule a la empresa con la comunidad en aquellos intereses que les sean comunes.

Entendemos por imagen corporativa la síntesis que elabora un grupo social acerca de una institución, a partir de la información que sobre ella recibe, es decir, la imagen de nuestra empresa tiene que ver con cómo es percibida de afuera, como resultado de toda una política de comunicaciones. A fin de generar una imagen prestigiosa y creíble deberá llevarse a cabo un programa de Acción y Comunicación que parte por lograr un conocimiento acabado de la empresa misma. Es necesario conocer su historia, los objetivos para los que fue creada, su influencia en la comunidad, la opinión que tienen los distintos públicos sobre su actividad, sus debilidades y fortalezas, sus problemas potenciales.

Conocidos estos aspectos el programa de Relaciones Públicas externa, deberá considerar una serie de acciones específicas dirigidas a posicionar en el público la imagen que la empresa desea proyectar.

Antes de llevarlas a cabo será necesario tener en cuenta tres factores: si serán interesantes para el público objetivo; si obtendrán la suficiente cobertura periodística; y si se ajustan a la imagen que deseamos proyectar.

Para que nuestras acciones tengan éxito son imprescindibles las buenas relaciones de trabajo con los editores económicos y periodistas asignados a cubrir nuestro sector. Con el fin de estrechar relaciones y posicionarnos como una fuente confiable, es necesario por un lado que la empresa esté atenta a los acontecimientos periodísticos tales como surgimiento de nuevos medios, aniversarios, entrega de distinciones, cumpleaños de los periodistas, y otros, con el fin de hacer llegar nuestros saludos a tiempo. Para esto se requiere confeccionar con anticipación un mailing con el nombre de todos los medios con los cuales deseamos mantener contacto y los nombres de sus directores, editores y periodistas.

A nivel de los editores, en este caso de Economía, habrá que programar un almuerzo mensual con cada medio de nuestro interés (El Mercurio, El Diario, Estrategia, La Tercera, La Época y Qué Pasa) para intercambiar opiniones y familiarizar a nuestra empresa con quienes toman las decisiones en cuanto a qué se publica. A nivel gerencial será altamente positivo programar almuerzos bimensuales entre los gerentes y/o directores de la empresa con los medios de comunicación más importantes.

Muchas veces será necesario mantener informado "off the record" a los periodistas sobre un tema controversial aunque no se publique, y esto es justamente lo que pretendemos".

Como se menciona anteriormente, el modelo de asesoría contratado en este caso correspondía al "de procedimiento", en que casi todas las fases de diagnóstico, prescripción y ejecución de las acciones se realizaron en conjunto entre los gerentes General, de Marketing y Comercial de MM y la representante de la empresa asesora que temporalmente pasó a ser su relacionadora pública.

El modo de operar se llevó a cabo a través de reuniones semanales en que se priorizaban los objetivos más inmediatos de los de largo plazo y se iban cumpliendo planes

trazados según dichas prioridades.

En las primeras reuniones, MM solicitó que las RR.PP. de las distintas empresas que lo conformaban se trataran por separado, ya que eran independientes en cuanto a los públicos a los que querían llegar. Para los efectos de la presente memoria, ésta sólo se refiere a la gestión de imagen de la cadena de supermercados a modo de ejemplificar la campaña que se está describiendo.

Una vez establecida la primera condición, MM facilitó toda la información de la empresa referida a su historia, sus públicos objetivos, su competencia, su acción publicitaria, y la lista de periodistas con los cuales se había tenido algún contacto. De esta forma la empresa asesora pudo conocer a fondo MM y la percepción que sus públicos tenían de ella.

En la opinión pública gozaba de credibilidad en cuanto a sus bajos precios y mantenía un público cautivo en materia de clientes. Sin embargo, su infraestructura se percibía como pobre y sin grandes recursos en algunos locales de la capital. En provincias, mantenían el liderazgo por ser en ciertas ciudades, prácticamente los únicos supermercados económicos. En ellas se valorizaba mucho el sistema de compra con cupones de ofertas.

En cuanto a sus pares (público financiero y empresarial), aún no se condecía la imagen que MM quería proyectar con lo que percibía el mundo empresarial en cuanto a ser conocido como uno de los "grandes". Había que posicionarlos como líderes, solventes y atractivos en materia de inversiones.

MM contaba con numerosas ventajas en lo que se refiere a mecanismos de control de imagen hacia los clientes y algunos contactos con periodistas de todos los medios que lo consideraban una fuente de información en el rubro.

En cuanto a lo primero, cada cierto tiempo (y hasta hoy), se realizaban estudios basados en 200 encuestas semanales por supermercado para ver la percepción del público en torno a la atención de MM. Esto sin olvidar los buzones de sugerencias y los reclamos que continuamente eran revisados por la empresa. Todos estos datos eran manejados por la Gerencia Comercial de la organización.

La Gerencia de Marketing llevaba a cabo distintas estrategias según la ciudad en que había supermercados. En términos generales, en provincia se dirigían a las radios y diarios y en Santiago se repartían más volantes. Además, era el área que mantenía el contacto directo con la Agencia de Publicidad, con quienes se trabajaba especialmente la imagen interna y directa con el cliente.

MM antes de tomar la asesoría ya había tenido algunos contactos con la prensa y ciertas apariciones de sus ejecutivos en entrevistas de televisión. La asesora realizó un mailing con todos los periodistas contactados y agregó otros que faltaban para mantener una lista actualizada en caso de mandarles información.

En cuanto a las noticias para ser difundidas, en las reuniones se vislumbraron muchas, tales como remodelación y reaperturas de algunos locales en provincia y otros siniestrados; sin embargo, se priorizó la inauguración de un hipermercado en un país limítrofe como primera acción de difusión de prensa.

"... II.- Acciones Específicas:

a) Conferencia de Prensa: no deben ser sobreutilizadas sólo cuando la magnitud de la noticia

lo justifique. Los días más apropiados son los lunes y los jueves, entre las 9:00 y 11:00 horas, donde se registra un menor caudal de noticias. Se debe preparar un "dossier" para cada periodista con toda la información referente al tema. Además hay que tomar fotografías a fin de enviar a los medios de comunicación y alimentar nuestro archivo fotográfico.

b) *Entrevista Exclusiva:* Constituye la primicia de una noticia y es bueno utilizarla cuando se trata de situaciones muy puntuales, a veces sin mucha información, cuya relevancia está determinada por la persona que entrega la información y el medio escogido para difundirla. Muchas veces no hay que esperar que nos llamen, es nuestro deber sugerirla cuando se presenta una buena ocasión. Para esto es necesario que el asesor se encuentre informado de los negocios de la empresa.

c) *Eventos de Lanzamiento:* Generalmente se ofrecen para lanzar oficialmente un producto o revelar un nuevo aspecto de la empresa y constituyen la manera más entretenida de acercamiento hacia la prensa. Su eficacia puede verse incrementada al seleccionar buenas fotografías para ser enviadas a diferentes medios donde se publica vida social.

d) *Comunicados de Prensa y/o Boletines Informativos:* Constituyen la oportunidad más frecuente dentro del ámbito empresarial para que los medios citen en forma casi textual la información que deseamos difundir. Es importante fijar como norma, los despachos vía fax, antes de las 13:00 horas (ojalá entre las 10:00 y las 11:00) para alcanzar a confirmar su recepción antes de las 15:00 horas que es la hora de cierre en los periódicos. Da buenos resultados despachar la información los días viernes, puesto que sábados y domingos son flojos.

e) *Promoción de Eventos Especiales:* (Inauguraciones o reuniones anuales, por ejemplo) Requieren de una planificación cuidadosa (preparar un mes antes un check list con todos los detalles). Se debe contar con una estudiada forma de entrega de la información que parta con antelación al evento.

Enviar la información en forma parcelada es una buena estrategia para alcanzar un mejor resultado; generalmente se combinan casi todas las acciones antes descritas. Primero se envía un comunicado de prensa contando que se va a realizar un evento "XX", luego se envían las invitaciones, se realiza una conferencia de prensa para entregar más detalles y responder las inquietudes y, finalmente, tras la realización del evento, se confecciona la vida social con los vip.

Todo lo que los diarios difundan acerca de nuestra empresa deberá ser archivado y clasificado según el tema de que se trate, para lo cual el mejor sistema es contratar los servicios de una agencia de recortes.

El material recibido debe ser, además, utilizado para preparar un resumen diario dirigido a los ejecutivos de nivel gerencial, de manera que estén siempre bien informados.

Disponer de un archivo actualizado en base a estos recortes constituye una buena forma de revisar permanentemente la información que despachamos sobre la empresa y evaluar si la recepción de los medios y el público ha sido positiva, neutra o negativa.

Con el objeto de afianzar nuestra presencia institucional será necesario participar durante el año en diferentes eventos, ya sea como organizadores o auspiciadores, que permitan mostrarnos a aquellos públicos en que deseamos influir. Será necesario analizar cuidadosamente todas las peticiones de auspicio que recibamos para determinar certeramente en qué evento tomaremos parte y, más aún, idear formas de participación que refuercen los

aspectos positivos y desvían la atención de los que no lo son. En este aspecto es sumamente importante que la estrategia de marketing vaya unida a la de relaciones públicas con el fin de entregar a los medios la mejor información, en términos de contenido y forma de entrega. Será necesario hacer participar a los más altos ejecutivos de la empresa en un seminario de preparación para entrevistas, de manera que aprendan acerca del lenguaje audiovisual, síntesis de la información, dicción y, lo más importante, naturalidad ante las cámara de TV".

El primer comunicado de prensa con la inauguración del hipermercado en un país limítrofe se despachó por fax a los periodistas del "mailing" un día martes a las 11:00 horas. La cobertura fue todo un éxito, considerando que de seis medios escritos a quienes se envió la noticia, todos la publicaron, e incluso en dos de ellos se realizaron entrevistas exclusivas con el gerente general de MM.

Además, en dos suplementos de supermercados que se publicaron como ediciones especiales en medios escritos distintos, se realizó un amplio reportaje al hipermercado como una muestra de la "integración entre los mercados de diferentes países a nivel continental" y la presencia de los empresarios chilenos que traspasaban las fronteras en materia de inversiones.

Por otra parte, la difusión exitosa de la noticia despertó inmediatamente la acción de la competencia que en los días siguientes publicó sus logros en otros países colindantes.

De esta forma, el archivo de la relacionadora pública se dividió esencialmente en dos secciones: información de supermercados e información de supermercados MM. Asimismo, se implementó un completo archivo fotográfico con imágenes especiales para enviar a la prensa.

Aún se están preparando otras acciones de cobertura periodística como la reapertura de otros supermercados y la remodelación de aquellos que son percibidos como "sin recursos". Todas ellas destinadas a trabajar por una nueva imagen: moderna, líder y de excelencia en el rubro.

"... III.- Comunicación Interna: Este aspecto que tiene la máxima prioridad no siempre resulta exitoso porque las expectativas al interior de una empresa suelen ser muy altas y, como se dice comúnmente, "no es fácil dejar feliz a todo el mundo".

Existen numerosas empresas dedicadas a hacer estas revistas y boletines internos. Su periodicidad es bimestral y su costo varía según la calidad del papel, el color y el número de cuartillas. Lo ideal es hacer participar a la gente en ella, incluyendo a quienes se han destacado en su servicio dentro de la empresa, reportajes a los distintos departamentos que la componen, entrevistas a los ejecutivos, cartas, consejos médicos, otros.

En muchos casos, se debe confeccionar un mailing de distribución externa pues es positivo que los medios de comunicación y los grupos económicos que son de nuestro interés conozcan la empresa.

Otra forma de integrar a las personas es a través de la realización de concursos. Por ejemplo, uno de pintura infantil con un tema referido a la empresa, dirigido a todos los hijos de los funcionarios, quienes junto con demostrar sus habilidades pueden obtener entretenidos premios.

Hacer participar a la gente en actividades extralaborales es otra forma de integrarlas

a la empresa, lo cual requiere de motivación. Una manera de integrar es proporcionando cultura y entretención, invitando, por ejemplo, cada cierto tiempo a orquestas de cámara para que actúen al interior de la empresa. También puede ser una buena idea convidar a expertos en diferentes temas para que realicen charlas de interés general. Puede ser el caso de un científico político que hable del conflicto de la ex Yugoslavia; un sacerdote que converse acerca de la familia; o un psicólogo que se refiera a los problemas de los adolescentes.

No debemos olvidar las fechas importantes como el aniversario de la empresa o el día de la secretaria. Tratemos de ser innovadores y celebrar en forma participativa. A veces un Avant Premier, puede ser más concurrido que una gran fiesta.

Es importante que todos los integrantes de la empresa (no sólo los gerentes) conozcan la política de comunicaciones externa. Deben saber lo que se está diciendo a la opinión pública para que puedan sentirse identificados. Un recurso útil es la realización de un diario mural que puede consistir en un poster impreso en colores donde cada mes coloquemos los principales hechos vinculados a la empresa. También puede incluir una sección interna más coloquial donde destacar los cumpleaños, onomásticos y otros. Es bueno no dejar de lado los deportes, incentivarlos y motivar a quienes los practican".

Los medios de comunicación interna de MM se limitaban al envío de memos y a un boletín institucional denominado con el logo corporativo, tamaño estándar, en blanco y negro, sin mayor llegada al público interno de la empresa. Contaba con una diagramación poco atractiva y trataba sobre temas como el club deportivo de la empresa, aniversarios, competencias internas y otros de carácter misceláneo.

A juicio de la relacionadora pública había que darle una imagen más periodística en que, por ejemplo, se anunciaran las nuevas estrategias de imagen corporativa que estaba implementando MM, para hacer participar a los empleados de los éxitos de la organización en la que toman parte.

En cuanto a la diagramación, se tomó la opinión de un diseñador gráfico en cuanto a los nuevos formatos que podía adoptar el informativo utilizando los mismos recursos. Todo sin perder el carácter corporativo de sus gráficas. Se sugirieron la incorporación de editoriales, columnas de opinión de los ejecutivos, artículos especiales sobre personajes destacados de MM.

Por supuesto, se incorporó un diario mural que permitiera a los empleados enterarse de las novedades más inmediatas de la empresa con las mismas características del informativo institucional. Todas estas medidas se realizaron en un plazo inicial de seis meses para controlar la recepción de los públicos a quienes iban dirigidas.

El contrato inicial de MM con la empresa asesora contemplaba en un principio, un plazo de un año para incorporar el área a su staff. Al momento de redactar el presente informe aún no se cumplía el plazo estipulado, por lo tanto los resultados de evaluación de las acciones macro en gestión de imagen no se conocían. Sin embargo, a seis meses de labor conjunta todo parecía indicar que el objetivo final de posicionarse como uno de los "grandes" se estaba cumpliendo con la imagen de "crecimiento" ante la opinión pública. Especialmente por la cobertura periodística que tenían los eventos especiales de MM.

2.2.- PROYECTO "CHILE-PAÍS"

El concepto de imagen corporativa se ha ido asentando cada vez con mayor profundidad en las organizaciones de la sociedad moderna. Así, la planificación corporativa surge como una acción necesaria para cualquier empresa innovadora que quiere influenciar a su ambiente. Ambos términos -imagen y planificación corporativa- no son ajenos a ningún tipo de organización actual inserta en un suprasistema cambiante. Por lo tanto, no es extraño que los gobiernos de numerosos países de alta influencia en la Toma de Decisiones mundial hayan optado por tomarlos en cuenta y realizar toda una gestión comunicacional al respecto.

Chile no ha sido la excepción y algunas experiencias aisladas fueron marcando el paso para que los gobiernos de la Concertación, a partir de la presidencia de Patricio Aylwin, fueran delineando un gran proyecto comunicacional respecto a consolidar una imagen de país solvente, pujante y exitoso, atractivo para los inversionistas extranjeros y Acuerdos de Libre Comercio, entre otros.

A continuación, se describe un gran proyecto denominado "CHILE-PAÍS" que constituye una amplia campaña comunicacional en pro de dar a conocer y vender la imagen corporativa de nuestro país para alcanzar mayores inversionistas del exterior y abrir nuevos mercados internacionales, especialmente. Este plan constituye en una primera etapa, mostrar la marca "Chile" en Estados Unidos a través de productos de exportación, y en una segunda etapa, llegar a ciertos países de la Comunidad Europea y del Asia Pacífico.

En la gestión de Aylwin, se llevaron a cabo acciones exitosas, pero aisladas, como Expo-Sevilla'92 y Giras Presidenciales, pero además se contrató una empresa consultora estadounidense -CLS and Associates- para que hiciera un diagnóstico de lo que significaba el lanzamiento de "Chile-País" en el marco internacional. Esta asesoría realizada por los profesionales Peter Scheter y Bob Chlopak, advirtió que el éxito de Chile en el área del comercio internacional "depende del desarrollo de su imagen y de la habilidad de comunicar y movilizar a grupos más allá de Washington". Por ello, se consolidó más aún la necesidad de elaborar un plan comunicacional general que coordinara estrategias efectivas que consolidaran la imagen que se deseaba proyectar en el grupo objetivo descrito.

2.2.1.- SITUACIÓN INICIAL Y OBJETIVOS:

En el documento "Las Comunicaciones con el Exterior" del periodista Francisco Javier Jara, se da cuenta de todo un programa realizado por el entonces secretario de Comunicación y Cultura del Ministerio Secretaría General de Gobierno (MSGG), el sociólogo Eugenio Tironi, y un equipo de profesionales del organismo, en torno al diseño de estrategias de gestión de imagen corporativa de Chile hacia el exterior; ya que en dicho plano se observaba una falencia cuantitativa y cualitativa.

Sin embargo, había que priorizar las estrategias y en un principio los hombres de Aylwin determinaron un plan comunicacional hacia el interior del país. Había que "ordenar la casa" y, luego, vendría la preocupación por los "vecinos". Para ello, definieron tres objetivos:

a) Precisar un marco general y los principios orientadores de su acción administrativa (Respeto

y ampliación de la libertad de expresión, renuncia a presiones sobre los medios de comunicación, compromiso con la verdad, transparencia informativa, creación de medios de comunicación públicos); b) Introducir reformas legislativas para consagrar el "nuevo orden comunicativo" (libertad de expresión, status jurídico de los medios de propiedad estatal y normas reguladoras para la TV); y c) Concentrar en el MSGG la función de "ministerio portavoz" del Presidente y del Gobierno.

Debido a esta acción, la falencia en las comunicaciones de Chile con el exterior significaba una postergación producto de una jerarquización en función de un objetivo vital: la reconstrucción del orden democrático interno.

En el primer año del Gobierno de Aylwin emergieron varios desafíos que Eugenio Tironi reconocía en el documento "Política de Comunicaciones del Gobierno", en noviembre de 1990: "profundizar la internacionalización de la economía chilena", "superar el estereotipo de Chile creado por el régimen autoritario en la prensa internacional" y "mejorar la información de que disponen las representaciones chilenas en el exterior". Quedaba establecido que las comunicaciones de Chile con el exterior se concentraban en sus relaciones con sus pares (otros Gobiernos), organismos internacionales, instituciones y grupos de interés externos.

Para paliar la situación se definieron algunas estrategias como: apoyo a la prensa extranjera; impulsar los nexos informativos entre las embajadas chilenas y los medios de prensa locales; y, producto de ello, crear una red efectiva de comunicaciones entre el Gobierno central y sus embajadas.

No obstante, no se llegó a diseñar una política general para las comunicaciones con el exterior ni se alcanzaron en plenitud las metas definidas por Tironi. Primero, porque los esfuerzos se dirigieron al objetivo democrático. Segundo, porque el MSGG se vio enfrentado a innumerables funciones de carácter político, legislativo, institucional y coyuntural que lo sobrepasaron en su tarea inicial.

En todo caso, igual se realizaron ciertas acciones exitosas en el ámbito de las comunicaciones con el exterior. Quizás, la más publicitada fue la Expo-Sevilla'92, en que nuestro país cumplió una destacada participación por los 500 años del Descubrimiento de América. Se aprovechó nuestra imagen lejana e insular, exhibiendo un enorme iceberg traído especialmente de la Antártida chilena; se promovieron los productos nacionales; y se publicitó nuestra imagen turística.

Asimismo se negociaron Tratados de Libre Comercio con importantes países latinoamericanos y se realizaron diversas Giras Presidenciales ligadas al posicionamiento de la nueva imagen de Chile como país democrático y "jaguar" económico.

Pero, sin duda, faltaba el mentado plan general de acción que entregara un factor coordinador a estas políticas exteriores. Y no sólo eso, tampoco existían las bases institucionales para hacerlo. Ni siquiera había un órgano rector para determinar las prioridades comunicativas y asumir dichas responsabilidades.

De esta forma, citando al periodista Francisco Javier Jara, se concluía que *"...las comunicaciones externas de Chile tienen un doble problema básico, uniformidad y diversidad, generalidad y particularismo. No existe uniformidad respecto a la política general hacia el exterior (porque no existe) y tampoco existen políticas diversas para el logro de los objetivos específicos de Chile en las distintas regiones o países, organismos internacionales, instituciones o grupos. A este doble problema se agrega un tercero, la no existencia de*

*estructuras especializadas que diseñen las estrategias o planes de comunicación específicos, ejecuten las acciones, las evalúen y las reformulen"*⁷.

Desde la perspectiva del objetivo fundamental del primer Gobierno de la Concertación, la consolidación de la transición a la democracia fue eficaz. Numerosos personeros extranjeros que visitaron el país en esos días, destacaban a Chile como ejemplo de paz ciudadana y crecimiento económico.

El desafío al exterior quedó para el segundo gobierno de la Concertación, el cual ya no se podía definir como de transición a la democracia, sino como de profundización y modernizador de ella. Dice Jara , *"Ello implica continuismo respecto a lo realizado por la política de comunicaciones anterior, pero implica enfrentar los nuevos desafíos de Chile de cara al siglo XXI: el crecimiento con equidad y la integración al desarrollo, la modernización del Estado y la integración del sector privado en la ejecución de políticas de Estado, asumiendo los costos y los beneficios. En consecuencia es necesario el diseño de una Nueva Política de Comunicaciones que sea funcional al logro de las nuevas metas gubernamentales"*⁸.

Así, la política de comunicaciones del actual Presidente Eduardo Frei se perfila como continuista, pero también como innovadora en su desarrollo. En ella, las acciones y estrategias se dirigen al logro de otras metas gubernamentales: crecimiento económico, equidad y modernidad.

2.2.2.- DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES:

Antes de planear las estrategias, el equipo de Tironi delineó los principales objetivos del Gobierno de Frei, tomando en cuenta la situación insular de Chile y el grado de conocimiento sobre nuestro país en el exterior. Ellos contemplaban la inserción de los productos chilenos en los mercados internacionales, el apoyo a la "Segunda Fase Exportadora", la apertura de nuevos mercados y la atracción de inversión extranjera.

Para desarrollar el proyecto se establecieron tres líneas de acción al momento de diseñar las campañas: Política General de Comunicaciones; Políticas Específicas; y estructuras de diseño, ejecución y evaluación de las dos anteriores.

a.- Diseño de una Política General de Comunicaciones en el Exterior: En este plan de acción se definen los contenidos permanentes y generales de difusión con el exterior para lograr los objetivos centrales del Estado; y se orientan las políticas específicas que persiguen metas concretas en un área limitada de las relaciones con el exterior.

De esta manera, la Política General con el Exterior contiene tres líneas programáticas

⁷ Francisco Javier Jara. "Las Comunicaciones con el Exterior". Secretaría de Comunicación y Cultura. Ministerio Secretaría General de Gobierno. Junio de 1993. Pág. 2.

⁸ Francisco Javier Jara. "Las Comunicaciones con el Exterior". Secretaría de Comunicación y Cultura. Ministerio Secretaría General de Gobierno. Junio de 1993. Pág. 3.

en el logro de tales objetivos (generales y específicos). Primero, la creación de una nueva imagen corporativa del país que informe los valores del Estado chileno. Segundo, la elaboración de flujos comunicacionales que difundan información coyuntural de Chile. Y tercero, el diseño de políticas de difusión cultural.

a.1) Diseño de la Nueva Imagen Corporativa de Chile e Información de los Valores Permanentes del Estado Chileno.

El primer desafío para diseñar y difundir la "Nueva Imagen" del país, radica en su reposicionamiento. Chile debe superar el estereotipo de represión proyectado en la prensa extranjera durante los años del autoritarismo y de país tercermundista asimilado a otras naciones latinoamericanas con características negativas de inestabilidad política y económica, y socialmente, de sociedades violentas, con bajos índices educacionales y culturales.

Obviamente, estos cánones distan mucho de la realidad chilena actual, pero no es menos cierto que debido a nuestra situación geográfica la imagen de Chile tiende a ser desconocida o percibida como aislada físicamente de lo que sucede en el mundo.

La difusión de esta nueva imagen debe permitir la creación de un estereotipo o posicionamiento positivo de Chile en aquellos lugares donde es desconocido o confundido con otros países latinoamericanos. En este aspecto, el reposicionamiento de nuestro país debe ser diferenciador como país líder en democracia, economía y cultura.

Para estos efectos, la credibilidad en la proyección de nuestra imagen es fundamental que se base en la veracidad con que se trate la difusión. Así, se ven justificadas las acciones primeras de volcarse al interior y "ordenar la casa" en pro de lo que proyectaremos al exterior. Tomando en cuenta una variación de un antiguo refrán, el "jaguar" chileno no sólo debe parecerlo sino serlo.

En el logro de proyectar credibilidad, Chile cuenta con elementos concretos para plantear que se está en el mejor momento para "una ofensiva de imagen como líder latinoamericano". En 1993, nuestro país obtuvo el mayor crecimiento económico de la región, fue incluido entre las 36 naciones con más alto desarrollo humano - PNUD- de un total de 172, y cuenta con una imagen exterior de una exitosa gestión económica y política.

En consecuencia, los conceptos a considerar en el diseño de imagen corporativa de Chile implican que Chile es un país democrático en lo político, exitoso en lo económico, equitativo en lo social y desarrollado en lo cultural. Además, los mensajes a difundir dicha imagen deben entregar aquellos valores permanentes del Estado de Chile; información histórica; datos estadísticos y geográficos; y datos variables (del desarrollo social y económico).

De esta forma, el objetivo de proyectar una buena imagen de Chile en el Exterior favorecerá la inserción de capitales chilenos en los mercados internacionales; la apertura de nuevos mercados; inversión extranjera en un país estable y sin riesgos asociados; promoción del turismo y las exportaciones; un mejor ambiente para el intercambio económico y cultural; y la adquisición de un mayor poder político en el orden internacional.

a.2) Información Coyuntural del país y del Gobierno.

Esta etapa contempla el diseño de una red de comunicación eficaz entre el Gobierno central y sus 70 embajadas para superar el déficit existente de intercambio de información.

Este programa favorecerá la sincronización automática de la gestión gubernamental en el Palacio de La Moneda con sus respectivas embajadas. Así, se ejecutarán las nuevas orientaciones sin ninguna dilación innecesaria y se proporcionará toda la información coyuntural relevante para la toma de decisiones y su difusión respectiva.

A decir de Francisco Javier Jara, *"este material es un importante apoyo para la creación de una red o nexos permanentes entre las embajadas y los "targets" definidos como prioritarios según los objetivos de la política bilateral o regional"*. En este plano se contemplan la producción de revistas, boletines de prensa, casetes de TV, resúmenes diarios y los documentos "Chile en la Prensa Internacional", "Análisis Internacional", "Revista de Revistas" e "Información Económica".

a.3) Difusión de Políticas de Difusión Coyuntural.

Promocionar un liderazgo cultural es una acción coherente (y necesaria) con la consolidación de la imagen de Chile y su diferenciación respecto a otros países en vías de desarrollo.

Esta táctica, generalmente constituye una iniciativa que emprenden naciones desarrolladas para "exportar cultura" y, al mismo tiempo, vender su turismo, su ideología, sus valores, su economía, asesoría técnica y su imagen corporativa.

En nuestro país, el proyecto propone la creación de una red de Institutos Chilenos de Cultura -en algunas naciones claves para los objetivos de Chile- con el objeto de difundir manifestaciones artísticas a través de muestras itinerantes de distintas disciplinas como cine, teatro, música, literatura, pintura, folklore, televisión, publicidad, y escultura, entre otras. Asimismo, se sugiere organizar seminarios con expertos chilenos en materias económicas, políticas, sociales, laborales, empresariales y comunicaciones, como otras actividades de extensión.

En definitiva, lo que se pretende es crear polos de difusión cultural que se transformen en influencia intelectual, política y económica y, sobre todo, en poder internacional.

b.- Diseño de Políticas Específicas al Exterior: En esta estrategia se contemplan siete ítemes específicos delimitados como planes de acción más prioritarios en la gestión del segundo Gobierno de la Concertación, tomados como tales en el Diseño de Política General de Comunicaciones con el Exterior.

b.1) Diseño de una Estrategia de Comunicaciones Permanente para las Giras Presidenciales.

Para optimizar su efecto comunicacional, se propone diseñar un procedimiento regular que contemple acciones concretas pre y post gira, calendarios definidos para su ejecución, material de apoyo específico y responsabilidades asignadas a un aparato ad hoc.

Las giras presidenciales sirven a objetivos políticos, apertura de nuevos mercados, y fortalecimiento de imagen externa, entre otros.

⁹ Francisco Javier Jara. "Las Comunicaciones con el Exterior". Secretaría de Comunicación y Cultura. Ministerio Secretaría General de Gobierno. Junio de 1993. Pág. 5.

b.2) Diseño de Estrategia de Comunicaciones para la "Segunda Fase Exportadora" con Sub-Estrategias para Abrir Mercados en Distintas Regiones Target.

Esta estrategia es trascendental para lograr la meta gubernamental de crecimiento y modernización productiva y, por ello, constituye una tarea nacional. El plan de penetración de los mercados internacionales para la exportación de productos que incorporan calidad y tecnología con mayor valor agregado debe ser diseñada en conjunto por empresarios, trabajadores y Gobierno. Además, considera la estrategia de apoyo a las negociaciones de un Acuerdo de Libre Comercio con los Estados Unidos, la apertura de los mercados de la CEE, el posicionamiento de Chile como la "puerta latinoamericana al Asia-Pacífico" y la integración a mercados latinoamericanos (MERCOSUR).

b.3) Diseño de Estrategia de Comunicaciones para Promover la Cooperación Internacional y la Inversión Extranjera, difundiendo los beneficios mutuos de estos aportes.

b.4) Diseños de Estrategias de Comunicaciones Regionales Específicas para el logro de los objetivos de Chile en diversas latitudes como Estados Unidos, Europa, Asia-Pacífico, América Central, SudAmérica y África.

Hasta agosto del presente año se ha realizado con gran éxito toda una estrategia de marketing para vender la marca "Chile" en la costa noroeste de Estados Unidos. La idea ha sido fortalecer el mercado objetivo de los Estados donde se concentra la mayor parte de las exportaciones chilenas, como Nueva York, Massachusetts, Virginia y Carolina del Norte y del Sur. Aún falta proyectarse hacia Miami y Chicago.

El diseño de la campaña estuvo a cargo de la agencia estadounidense Hold Hughes Stanell Inc., que tenía una experiencia previa en la difusión de productos chilenos. Jaime Lavados, director de ProChile, al momento de hacer un balance prematuro de los primeros meses de gestión, señaló a la Revista Gestión en agosto de 1994: "Hemos llegado a un público del orden de los 35 millones de habitantes a través de diarios y revistas, a más de 200 millones gracias a avisos televisados, y hemos logrado buenas respuestas a los indicadores establecidos ... Aunque ha habido énfasis en ciertos productos, el interés del público radica en temas como inversión extranjera, mercado financiero y turismo... y eso es precisamente lo que se buscaba"¹⁰.

No hay que olvidar que toda la campaña publicitaria ha estado apoyada permanentemente con planes de Relaciones Públicas, acciones de Lobby, e invitaciones a la prensa extranjera para que visiten nuestro país.

En el segundo semestre de 1994 se introducirá la misma campaña en la Comunidad Europea y el Asia Pacífico.

b.5) Diseño de Estrategias de Comunicación Bilaterales con Países Limítrofes (Chile-Argentina, Chile-Bolivia, Chile-Perú).

Ya existen avances en cuanto a la firma de un Tratado de Libre Comercio con México y Acuerdos Bilaterales con Bolivia y Colombia, entre otros.

¹⁰ Reportaje "La Cruzada del Fin del Mundo". Revista GESTIÓN. Agosto de 1994. Pág. 34.

b.6) **Diseño de Estrategias de Comunicación para Consolidar el Liderazgo de Chile en Organismos Internacionales.**

El objetivo es posicionarse en la Toma de Decisiones Mundial para coordinar y proponer soluciones a los problemas internacionales del siglo XXI: lucha contra la pobreza y la desigualdad para alcanzar la paz mundial, el concepto de crecimiento con equidad, y democracias estables.

Chile debe posicionarse como líder con una apropiada difusión de la Cumbre de Desarrollo Social de 1995 y apoyando las acciones de la FAO que podría estar bajo la dirección de un chileno. En este sentido, el primer gobierno de la Concertación gestionó la candidatura del chileno, director para América Latina y el Caribe en dicho organismo, Rafael Moreno. Sin embargo, no hubo buenos resultados, ya que los bloques de mayor poder de decisión se inclinaron por el candidato senegalés, Jacques Diouf.

b.7) **Diseño de Estrategia de Relaciones de Autoridades con la Prensa Extranjera para promover el logro de los objetivos de la política de comunicaciones externas: la proyección de una imagen positiva de Chile.**

En este sentido, el proyecto propone la creación de un organismo que facilite las relaciones de los corresponsales extranjeros y periodistas en tránsito con el Gobierno. La idea es otorgarle facilidades y gestionar sus solicitudes. Un modelo futuro a tender sería la organización italiana de prensa extranjera.

c.- **Diseño de estructuras que diseñen, ejecuten y evalúen la política de Comunicaciones externas y las políticas o estrategias específicas:** Según las últimas tendencias, la modernización del Estado de cara al siglo XXI implica la necesidad de crear estructuras especializadas que se diferencien en la ejecución de funciones. Para ello, se proponen tres líneas de acción que requieren tales estructuras.

En primera instancia se propone la creación de una División de Comunicaciones Internacionales con un alto grado de autonomía que tenga como funciones específicas la formulación y ejecución de las políticas de comunicación externa. Esta entidad debe ser un organismo público, integrado por funcionarios de los ministerios de RR.EE. y del MSGG. Además, debe contemplar cuatro áreas específicas:

- * Dirección de Política de Comunicación Exterior e Imagen Corporativa.
- * Secretaría de Información:
 - i) Información gubernamental.
 - ii) Giras Presidenciales.
 - iii) Prensa Internacional.
- * Secretaría de Difusión Cultural:
 - i) Institutos Chilenos de Cultura.
- * Secretaría de Asuntos Específicos:
 - i) Comunicaciones Chile-Países Vecinos.
 - ii) Comunicaciones Chile-Regiones.
 - iii) Comunicaciones Chile-Organismos Internacionales.

Como segunda medida, la estrategia define que la lógica ejecución de las políticas generales y específicas de comunicación externa deben ser efectuadas por los agregados de

prensa y cultura.

Finalmente, el proyecto propone la creación de EXPO-CHILE, un organismo autónomo dependiente de la futura Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales.

EXPO-CHILE debe ser una entidad pública y autónoma que integren miembros del Gobierno y del empresariado, para asumir conjuntamente el desarrollo, la ejecución y los costos de las comunicaciones publicitarias, informativas y promocionales de la 2ª Fase Exportadora de Chile, y por otro lado, fomentar la cooperación internacional y la inversión.

Las labores de mercadeo las continuará desarrollando Pro-Chile, pero las acciones publicitarias e informativas serán responsabilidad de Expo-Chile. Ambas instituciones dependerán de la coordinación de la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, la Agencia de Cooperación Internacional y SERNATUR.

Como primer paso, la Dirección de Promoción de Exportaciones, Pro-Chile, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, ya incluyó en su organización la Oficina de Marketing Internacional que, actualmente, se está haciendo cargo de la coordinación de todas las campañas y acciones publicitarias e informativas, contactando las Agencias de Publicidad y Relaciones Públicas que llevan la cuenta de Chile en los distintas Regiones Target que contempla nuestro país en este momento.

Ahora que ya se han conocido dos ejemplos de campañas comunicacionales, se verá en el próximo capítulo cómo se manejan las organizaciones actuales en Chile y quiénes son los profesionales que manejan las comunicaciones de tales empresas.

CAPÍTULO 3:

PROFESIONALES DE LAS COMUNICACIONES

Con el fin de conocer quiénes son los profesionales que actualmente trabajan en Comunicaciones, específicamente en lo que se refiere a campañas y empresas, primero se debe conocer el organigrama de la red formal de una organización tipo y los respectivos especialistas que se desempeñan en cada una de sus áreas.

Después de establecer este último dato, se podrá conocer cuál es la formación académica de tales profesionales en lo que a comunicación organizacional se refiere, con el objeto de analizar y describir el perfil que deben proyectar según las expectativas del cargo en que se pueden desempeñar.

3.1.- ORGANIGRAMA DE UNA ORGANIZACIÓN

Existen diferentes tipos de organizaciones que se estructuran según sean públicas o privadas. Estas últimas, se dividen en *sociedades limitadas* en que la responsabilidad administrativa recae directamente en los socios de la empresa, y las *sociedades anónimas*, donde se establece una Junta de Accionistas (dueños de las acciones de la empresa) que, a su vez, elige un Directorio, responsable directo de la administración de la organización.

A partir de estos dos elementos se configura la estructura formal de una empresa, cuya cúspide jerárquica corresponde a la Gerencia General. En ella descansa la responsabilidad de administración operativa de la organización y, en las sociedades anónimas, corresponde también a su representante legal. En este cargo ejerce el profesional más idóneo según sea la naturaleza de la empresa. Por ejemplo, en una isapre, el gerente general puede ser un médico, y en una entidad financiera puede ejercer un ingeniero civil industrial o un ingeniero comercial.

De la Gerencia General se desprenden cuatro áreas fundamentales en la estructura formal de cualquier empresa: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y Producción, y Gerencia de Finanzas y Administración (ver Fig. N° 5).

3.1.1.- GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

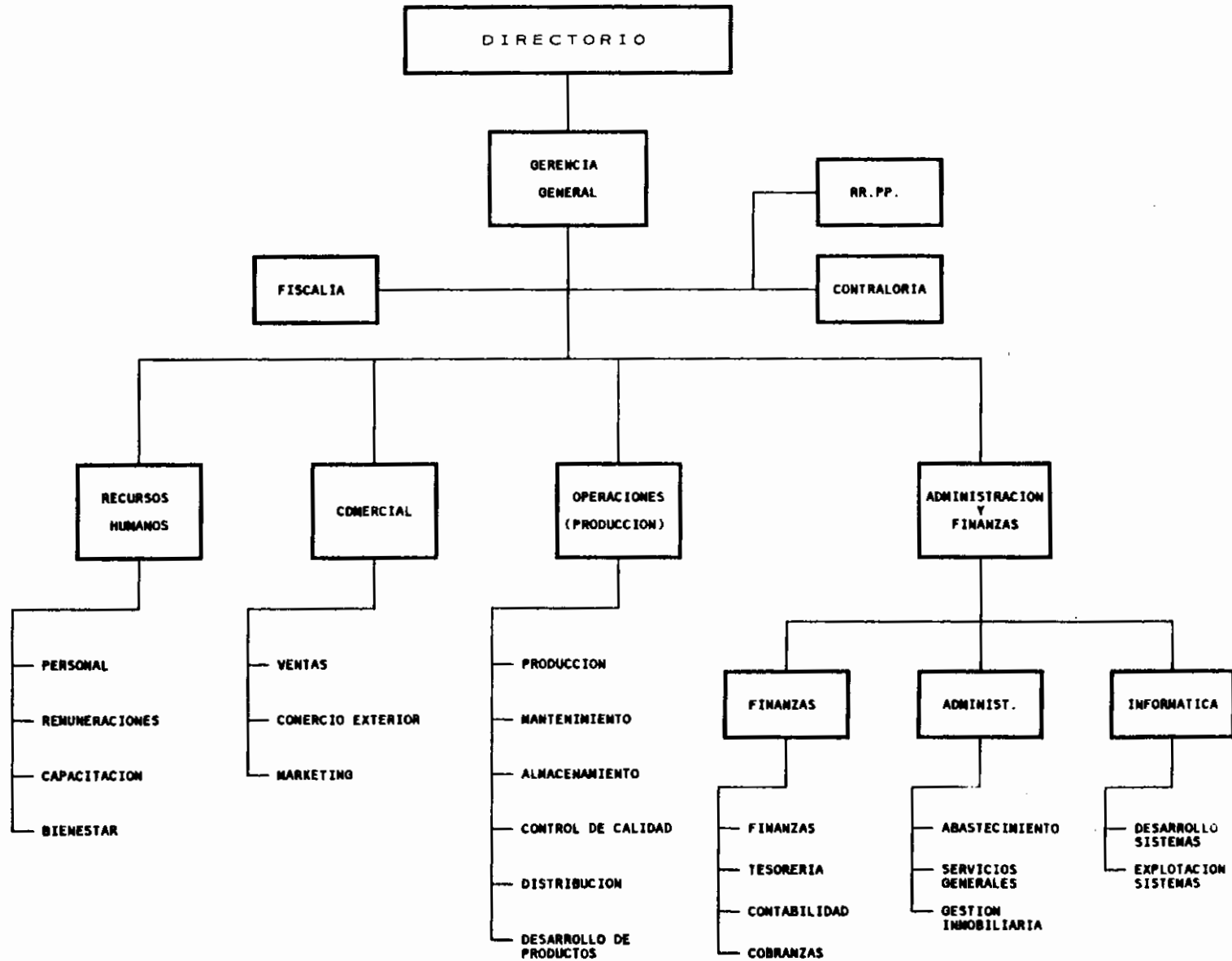
Las funciones específicas de esta Gerencia consisten en la selección, evaluación, capacitación, promoción y desarrollo del personal. Generalmente, en el mando de esta área puede haber un administrador público, un ingeniero comercial, un sociólogo o un psicólogo laboral.

Dentro de su estructura se contemplan cuatro sub gerencias:

a) Subgerencia de Personal, encargada de la evaluación de los cargos, comunicaciones con

FIGURA No 5

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS



servicios legales y control de horarios, entre otros. El ejercicio de este cargo puede depender de un sociólogo, psicólogo laboral o un antropólogo.

b) Subgerencia de Remuneraciones, se encarga exclusivamente de los sueldos del personal, por lo tanto puede quedar a cargo de un contador o un ingeniero comercial.

c) Subgerencia de Bienestar, es la encargada de administrar el ambiente de trabajo en cuanto a beneficios sociales de la empresa con sus empleados, como el ambiente físico y las prestaciones de auxilio, por ejemplo. En esta área trabajan, exclusivamente, asistentes sociales.

d) Subgerencia de Capacitación, se encarga de dictar cursos y servicios de capacitación al personal y está a cargo, generalmente, de psicólogos laborales.

3.1.2.- GERENCIA COMERCIAL (Y VENTAS):

Las funciones principales de la Gerencia Comercial consiste en la implementación, control y desarrollo de todas las políticas comerciales definidas por la alta administración de la empresa. Entre los profesionales que pueden ejercer este cargo, se encuentran ingenieros civiles industriales, ingenieros comerciales, administradores públicos y contadores auditores.

En esta área se consideran, básicamente tres subgerencias: de Ventas, Comercio Exterior y Marketing.

Para efectos de esta memoria interesa especialmente la Subgerencia de Marketing. Entre sus funciones cuentan la publicidad y promoción de productos, desarrollo de servicios y productos, imagen corporativa (infografía publicitaria), e investigación de mercado (que puede o no estar incluida en Marketing, dependiendo de la empresa). En esta área trabajan exclusivamente ingenieros comerciales y publicistas.

En algunas organizaciones se considera en este escalafón la división de Comunicaciones y/o Relaciones Públicas por dos razones. Primero, por la organización de eventos para clientes, únicamente con fines comerciales. Segundo, por la coordinación de acciones de imagen corporativa de la empresa entre la parte publicitaria y difusión de prensa. En estos cargos siempre se considera la presencia de periodistas.

3.1.3.- GERENCIA DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN:

Es un área exclusivamente de ingeniería a la cual corresponde el desarrollo y control de los procesos operativos y de respaldo contable. Debido a su especialización, en esta división sólo ejercen cargos ingenieros civiles según sea la naturaleza de la empresa.

Esta Gerencia considera las divisiones de Producción, Mantenimiento, Control de Calidad, Almacenamiento, Distribución, y Diseño/Desarrollo de Productos (donde intervienen diseñadores industriales).

3.1.4.- GERENCIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN:

En general, esta Gerencia cuenta con tres áreas. Primero, la Subgerencia de Finanzas, encargada de la administración de políticas financieras y control de la empresa como inversiones y gastos, entre otros. En ella se contemplan las divisiones de Finanzas, Tesorería, Contabilidad y Cobranzas.

En segundo lugar, se encuentra la Subgerencia de Administración que cuenta con las secciones de Abastecimiento, Servicios Generales y Gestión Inmobiliaria.

En estas dos áreas ejecutivas pueden ejercer cargos, profesionales como ingenieros civiles industriales, ingenieros comerciales, contadores auditores, administradores públicos o administradores de empresas.

Finalmente, se encuentra la Subgerencia de Informática, en que se consideran las divisiones de Desarrollo de Software y Producción y Explotación de Sistemas. En esta sección se desempeñan ingenieros civiles en computación, ingenieros en informática, programadores y analistas, entre otros.

3.1.5.- FISCALÍA Y CONTRALORÍA:

Fiscalía es una división de asesoría legal que puede o no estar incluida en el organigrama de una empresa y que está formada por abogados exclusivamente.

Contraloría es el órgano dentro de la estructura formal de una organización que está directamente relacionada con los más altos cargos ejecutivos de la empresa y que debe controlar el cumplimiento de la normativa señalada por organismos públicos para las empresas privadas. Además, dicta y controla la normativa interna. En su staff se desempeñan contadores auditores, ingenieros civiles industriales e ingenieros comerciales.

3.1.6.- RELACIONES PÚBLICAS:

Relaciones Públicas es un área que mantiene un continuo contacto con las más altas gerencias de la organización y depende directamente de la Gerencia General. Esto porque contempla en su funcionamiento la coordinación de los flujos comunicacionales (principalmente externos) institucionales de la empresa.

En general, las organizaciones que consideran Relaciones Públicas en su organigrama prefieren periodistas en su dirección. Sin embargo, dada su labor de relacionar a la empresa con distintos públicos es necesario contar con un equipo integral de trabajo formado por periodistas, relacionadores públicos o comunicadores sociales y sociólogos.

En cuanto a sus funciones, a lo largo de los distintos capítulos de esta memoria se ha detallado ampliamente sus acciones, técnicas, instrumentos, y estrategias. Por ello, no se ahondará más en dicha parte conceptual en esta sección, aunque sí se desea destacar algunas breves consideraciones referidas a lo que se ha podido observar en el aspecto comunicacional del organigrama y en la experiencia laboral:

a) La labor de coordinación de comunicaciones al interior de una empresa, en términos de interés público, se remite al sistema de Mantenimiento/Desarrollo que distingue Thayer, ya que involucra las RR.PP., con los empleados, publicidad y capacitación. Es decir, aquellas áreas encargadas de la gestión, mantención y control de la imagen corporativa respecto a públicos internos, externos y mixtos. En el organigrama recién estudiado este sistema de comunicación se contempla en tres divisiones fundamentales: Relaciones Públicas, Recursos Humanos y Marketing.

Por otra parte, todo el personal es responsable en justa medida de los flujos internos y externos del sistema organizacional y, en especial, no se puede dejar de lado la labor comunicativa de aquellos funcionarios que cumplen roles de intermediarios, "gate keeper", líderes de opinión, o cosmopolitas según sea el sociograma de la empresa, para la difusión de ciertos mensajes que el alto mando quiera hacer llegar más rápido a sus receptores.

b) Considerando el lugar que ocupa en el organigrama el área de Relaciones Públicas y dadas las respectivas especializaciones gerenciales como Recursos Humanos y Marketing, el ideal es que la función del "especialista en comunicación" radique en la primera (RR.PP.). Y, para ello, es necesario ampliar su staff o equipo de profesionales y dejar de lado ciertos vicios administrativos que han venido mermando su desempeño eficaz, como el prejuicio de ser un área innecesaria con personal incompetente -"conocidos del jefe", personas "bonitas (os)" y con buenos contactos que ciertos ejecutivos consideran importantes- soslayando y menospreciando la verdadera función que debe desempeñar esta área, especialmente, en lo que se refiere a la prevención y control de conflictos y, en consecuencia, a la gestión de campañas comunicacionales.

Dadas estas consideraciones y estableciendo como campo de acción los cargos específicos de las áreas recién mencionadas, el siguiente análisis comparativo de mallas curriculares se limitó a las siguientes carreras: Ingeniería Comercial, Sociología, Psicología Laboral, Publicidad, Comunicación Social o Relaciones Públicas, y **Periodismo**.

3.2.- FORMACIÓN ACADÉMICA DE PROFESIONALES DE LAS COMUNICACIONES:

En esta sección se ha intentado esbozar y analizar, en términos generales, la formación académica que tienen los distintos profesionales de las comunicaciones, haciendo un énfasis especial en las cátedras que se refieren a Comunicación y Comunicación Organizacional.

No es objetivo de la autora de este análisis, el poner en tela de juicio la calidad de estos cursos ni el cuestionar la validez de dichas profesiones, sino el ver con una perspectiva amplia el enfoque de cada carrera y su campo de acción en el ejercicio de ella.

Otra aclaración necesaria es que las mallas curriculares graficadas no necesariamente se han dibujado por orden de prerrequisitos o años académicos, porque lo que interesa demostrar son las cátedras que incluyen la formación integral académica de estos profesionales y no el cuestionamiento de su estructuración formal, que correspondería a otro tipo de estudio interno de cada carrera.

Por otra parte, dado el gran espectro de universidades e institutos profesionales que considera la Educación Técnico Profesional en Chile, se optó por elegir dos entidades (las

más prestigiadas e importantes históricamente) por cada profesión.

En las carreras netamente universitarias, se tomó en cuenta las mallas curriculares de las profesiones que se imparten en la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Chile. En cuanto, a las carreras de formación técnica como Publicidad y Relaciones Públicas, se eligió una muestra de importantes institutos como la Fundación DUOC, Universidad del Pacífico, Escuela Nacional de Relaciones Públicas, y Escuela de Comunicaciones, Mónica Herrera.

3.2.1.- INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN:

A todas las personas que estudian Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas, se les prepara con el objeto de que sean capaces de diagnosticar, analizar problemas y tomar decisiones empresariales, basado en un régimen curricular de formación integral en los aspectos teóricos y prácticos de la Economía y la Administración. Producto de ello, su campo laboral se desarrolla en empresas públicas y privadas

De las mallas curriculares observadas, correspondientes a las Universidades de Chile y Católica respectivamente, se pudo constatar que la mayoría de las cátedras relacionadas con comunicación organizacional (marcadas en cuadrados dobles en las Figs. N° 6 y N°7) están enfocadas desde la perspectiva gerencial administrativa, en materias como liderazgo y toma de decisiones; organizaciones sociales; y cultura, cambio y desarrollo organizacional, entre otros.

También, se manejan cátedras de administración de Recursos Humanos, con todos los aspectos legales, comunicacionales, psico y sociológicos que se requieren en temas de esta naturaleza.

En cuanto al área de Marketing, es una de las más desarrolladas en términos de asignaturas que involucran desarrollo de productos, investigación de mercados, promoción, planificación y control de actividades publicitarias. Un aspecto importante de destacar, sobre todo en lo que se puede aplicar a campañas comunicacionales, es la formulación de un curso de Estrategia referido especialmente a planificación y administración de estrategias corporativas de productos o empresas.

Dada esta visión general, se puede observar la labor de este profesional como inserta en los eslabones de la alta administración de una empresa, ubicada particularmente en la estructura de la comunicación formal de una organización. Administración y desarrollo comercial es su campo base.

3.2.2.- PUBLICIDAD:

El publicista es, junto al periodista, uno de los profesionales fundamentales en lo que se refiere a Comunicación Social, especialmente, porque se le prepara en los aspectos persuasivos del proceso comunicativo. Su perfil implica una gran dosis de imaginación y un amplio dominio de las artes gráficas y lingüísticas para elaborar mensajes publicitarios.

Por estas razones, su formación académica implica una fuerte presencia de cátedras referidas a la Teoría de la Comunicación, especialmente en lo se refiere a conceptos psico y sociológicos del comportamiento social (marcados con doble cuadrado en las Figs. N° 8 y N° 9).

Producto de su continua relación con el mercado, requieren formación especializada en Marketing y estrategia de medios, ya que eventualmente pueden desempeñarse en áreas ejecutivas comerciales en las empresas públicas y privadas.

En especial, el publicista es el más capacitado para la gestión de campañas publicitarias y propagandísticas en cuanto a la parte creativa, lo cual involucra un aspecto fundamental de una estrategia comunicativa.

3.2.3.- PSICOLOGÍA LABORAL:

El psicólogo laboral se desempeña fundamentalmente en el área de Recursos Humanos de una empresa, en funciones de selección, evaluación y capacitación de personal.

Su formación integral implica una especialización profesional, ya que debe conocer no sólo los aspectos psicológicos del comportamiento individual, sino inserto en un ambiente de trabajo en que las relaciones laborales no se entablan de la misma forma que en un contexto social. En este sentido, las mallas curriculares de ambas universidades presentaron asignaturas especializadas en Psicología Organizacional y, en forma especial de Psicología de la Comunicación tanto formal como informal (ver Figs. N° 10 y N° 11).

En síntesis, la labor del psicólogo laboral está enfocada exclusivamente a los aspectos humanos y de bienestar de una empresa. Tienen mucho que aportar, sobre todo, en la gestión de un cambio interno de la organización con iniciativas de cómo involucrar a los funcionarios. Generalmente, mantienen una relación muy fluida con el periodista encargado de las Relaciones Públicas de la empresa.

3.2.4.- SOCIOLOGÍA:

La Sociología es una profesión enfocada hacia el estudio del comportamiento de las sociedades humanas. Considerando, que una organización es un sistema social cuyo comportamiento se estudia a través de sus comunicaciones internas y externas, nace una disputa con los periodistas en cuanto a quiénes son los más capacitados para las acciones comunicativas.

Si se observan los programas de estudio de las Figs. N° 12 y N° 13, se puede observar que la formación integral del sociólogo está más enfocada a la investigación social de los problemas sociales, derivando un área de la Sociología Aplicada a la comunicación de masas y organizacional.

Es decir, este profesional, está capacitado para el estudio social del sistema desde todos sus aspectos, uno de los cuales es la comunicación. No tiene una formación comunicacional integral como el periodista (que se verá más adelante). Sin embargo, su aporte es muy valioso en los estudios sociométricos de las redes comunicacionales de una

empresa, por ejemplo.

En la gestión de campañas comunicacionales están más capacitados para la investigación metodológica propiamente tal que para la coordinación de flujos comunicativos que se plantea en esta memoria.

3.2.5.- COMUNICACIÓN SOCIAL O RELACIONES PÚBLICAS:

Las carreras de Comunicación Social y Relaciones Públicas están enfocadas, básicamente, a la comunicación organizacional en términos de imagen institucional -a juicio de la autora de esta memoria- más interna que externa.

Si bien es cierto, éste es el profesional que más se acerca en su malla curricular a la formación académica del periodista, le falta en su plan de estudios, aparte del carácter universitario, mayores asignaturas de formación integral, cátedras de técnicas y redacción periodística, e integración en la práctica de los conceptos comunicacionales.

En la observación de los tres programas estudios de la muestra seleccionada (ver Figs. N° 14, N° 15 y N° 16), sólo en una entidad -Fundación DUOC- se contempla la cátedra de Ética Profesional Aplicada.

No obstante, estos profesionales se observan muy capacitados en lo que a organización de eventos y utilización de instrumentos y técnicas de Relaciones Públicas se refiere. Además, cuentan con diversas asignaturas de administración de empresas. Por lo tanto, pueden ser excelentes "gate keeper" de la organización.

Su aporte en la gestión de campañas comunicacionales es importante porque se observa en sus planes de estudio, una formación enfocada a la implementación práctica de las estrategias comunicativas.

3.2.6.- PERIODISMO:

El Periodismo es una profesión enfocada desde sus inicios al estudio y ejercicio de la Comunicación Social. Por ello, cuenta con una formación académica integral que involucra desde un desarrollo en materias de cultura general hasta una completa área de Comunicación y sus distintas ramas. De hecho, en las universidades tradicionales, el periodista antes de titularse debe obtener su grado académico de Licenciatura en Comunicación Social en la Universidad de Chile, y en Información Social en la Universidad Católica.

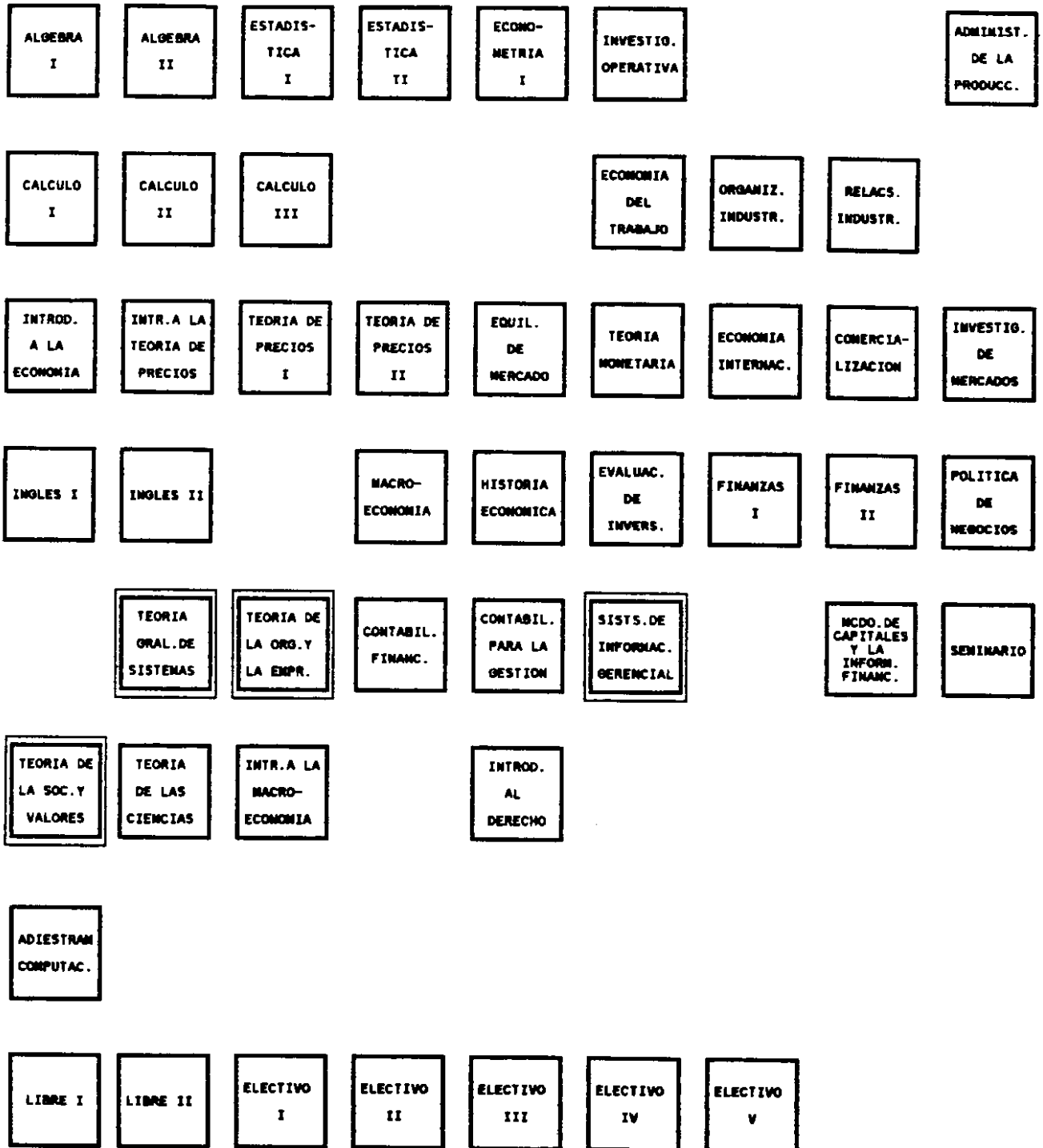
El objetivo fundamental de esta carrera es preparar a los profesionales para ser eficaces "canales" de comunicación que permitan relacionar a públicos divergentes en procesos continuos de intercambio de roles entre fuente-emisor y receptor. En este contexto, las mallas curriculares observadas (ver Figs. N° 17 y N° 18), contemplan amplias áreas de formación cultural en todas las ciencias sociales, literatura, artes, economía, política y ciencias, entre otras; con el objeto de complementar su necesario dominio del lenguaje escrito y oral, metodología de investigación social, idiomas, actualidad nacional e internacional, y técnicas de análisis que desarrollen su espíritu crítico.

Todo esto siguiendo una línea vertical basada en el estudio de la Comunicación como

FIGURA No 6

PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERIA COMERCIAL

UNIVERSIDAD DE CHILE



PLAN DE ESTUDIOS DE ING.COMERCIAL MENC. ADMINISTRACION
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

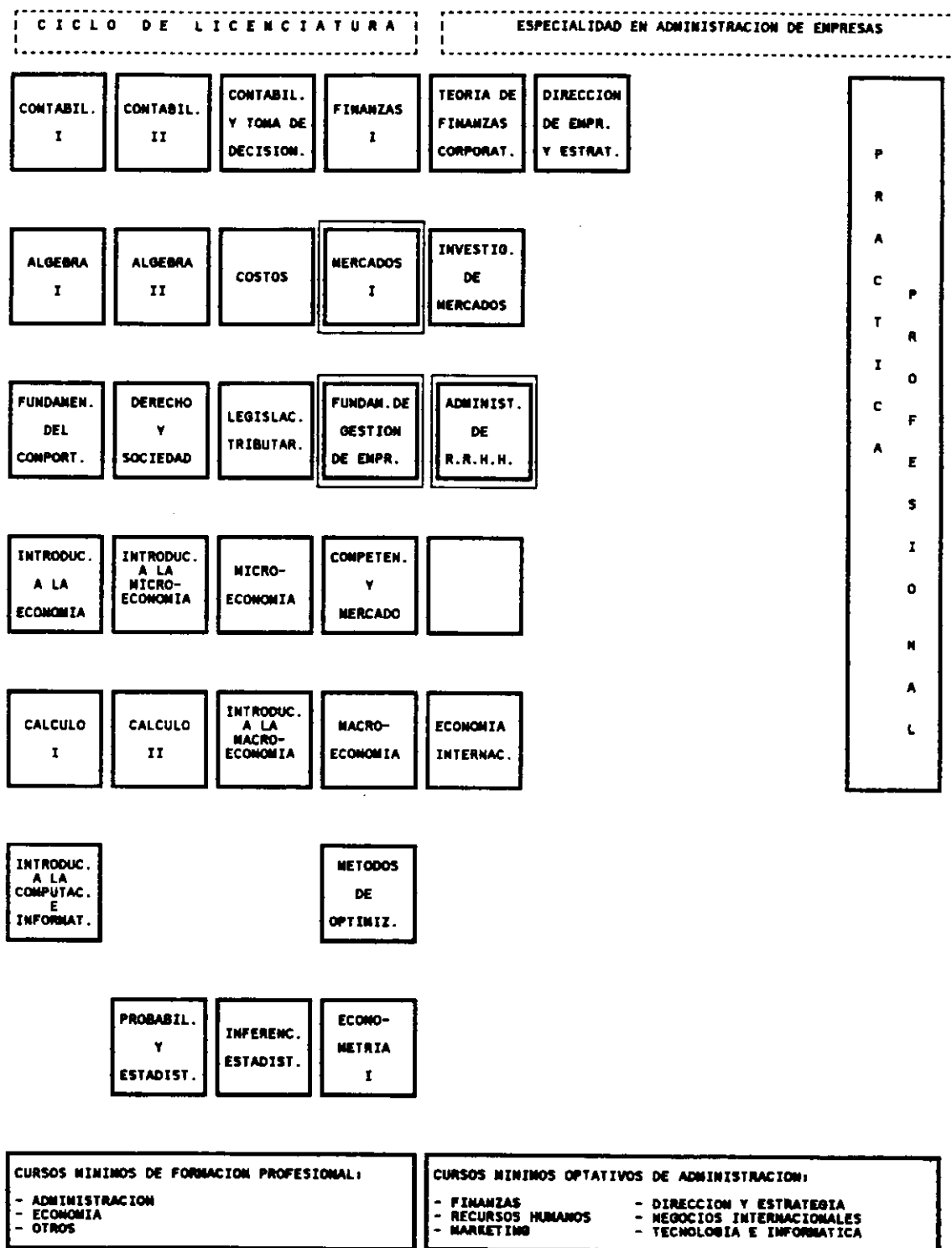


FIGURA No 8

PLAN DE ESTUDIOS DE PUBLICIDAD PROFESIONAL

FUNDACION DUOC

PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE	QUINTO SEMESTRE	SEXTO SEMESTRE	SEPTIMO SEMESTRE	OCTAVO SEMESTRE
TEORIA DE LA COMUNIC.	TEORIA DE LA PUBLICID.	INTRODUC. A LA PSICOLOGIA	PSICOLOGIA PUBLICITARIA			COMUNIC. ORGANIZAC	
MATEMATS.	ESTADIST. DESCRIPT.	MARKETING			ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD	ESTRATEG. DE MEDIOS	
	MEDIOS GRAFICOS			MEDIOS AUDIO-VISUALES			PROYECTO DE TITULO
TALLER BASICO	TALLER PUBLICID. GRAFICA I	TALLER PUBLICID. GRAFICA II	TALLER REDACCION PUBLICITARIA	TALLER PRODUCC. AUDIO	TALLER PRODUCC. AUDIO VISUAL	CAMPANA PUBLICIT.	
FUNDAMENTOS GRAFICOS	FUNDAMENTOS FOTOGRAFICOS	FUNDAMENTOS LINGUISTICOS	FUNDAMENTOS MUSICALES	FUNDAMENTOS FILMICOS Y TELEVISIVOS	ETICA Y LEGISLAC.		
			OPTATIVO	OPTATIVO	OPTATIVO	OPTATIVO	

OPTATIVOS EN COMUNICACION:

- TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL
- IMAGEN CORPORATIVA
- PROMOCIONES

FIGURA No 9

PLAN DE ESTUDIOS DE PUBLICIDAD
UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

50

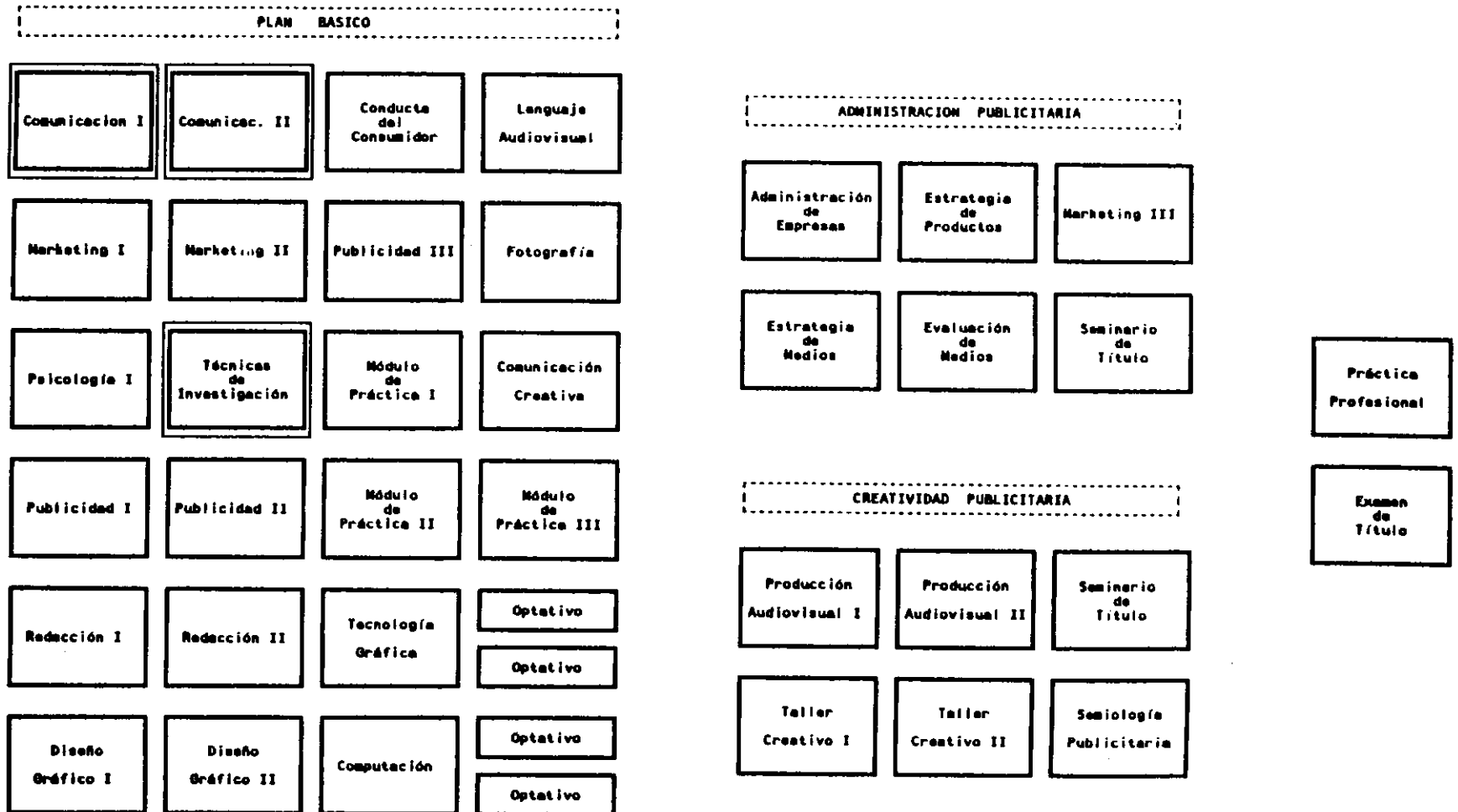


FIGURA No 10

PLAN DE ESTUDIOS DE PSICOLOGIA
UNIVERSIDAD DE CHILE

PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
PSICOLOG. GENERAL	LOGICA	TTOS. Y SISTS. PSICOLOG.	PSIQUIAT.	PSICOCLINICA ADULTOS
REALIDAD CHILENA Y LATINOAM.	PSICOLOG. EVOLUTIVA	METODOL. PSICO-METRICA	PSICO-TERAPIA ADULTOS	PSICLIN. INFANTO-JUVENIL
MATEMATS.	PSICOLOG. DE APRENDIZ.	PSICOLOG. SOCIAL IV	PSICOTER. INFANTO-JUVENIL	PSICOLOG. JURIDICA
FILOSOFIA	PSICOLOG. DE LA PERSONAL.	PSICOLOG. ANORMAL	MET. DE LA INVESTIG. CIENTIF.	ADM. Y DESRRLLO. DE RR. HH.
FUNDAM. SOCIOLOG. GENERAL	NEURO-PSICO-FISIOLOG.	NEURO-PSICOLOGIA	PSICOLOG. DEL TRABAJO	NEURO-CONDUCTA II
FUNDAM. ANTROPOL. GENERAL	EPISTEMO-LOGIA PSICOLOG.	APLIC. E INTERP. DE PR. PSIC. I	PSICOLOG. COMUNIT. I	SEMINARIO DE INVESTIG.
BIOLOGIA I	ESTADIST. I	ESTADIST. III	PSICOLOG. ESCOLAR II	TALLER DE DESRRLLO. PERSON. IX
INTRODUC. A LA COMPUTAC.	PSICOLOG. SOCIAL II	PSICOLOG. DE LA COMUNIC.	NEURO-CONDUCTA I	INTER-VENCION ORGANIZ.
TALLER DE DESRRLLO. PERSON. I	TALLER DE DESRRLLO. PERSO. III	TALLER DE DESRRLLO. PERSON. V	TALLER DE DESRRLLO. PERSO. VII	TALLER DE DESRRLLO. PERSON. X
PSICOLOG. SOCIAL I	ESTADIST. II	APLIC. E INTERP. DE P. PSIC. II	PSICOLOG. ORGANI-ZACIONAL	ELECTIVO
BIOLOGIA II	PSICOLOG. SOCIAL III	METOD. DE INVESTIG. CUALITAT.	PSICOLOG. COMUNIT. II	
INT. A LA MET. EN PSIC. Y CS	TALLER DE DESRRLLO. PERSON. IV	PSICOLOG. ESCOLAR I	PSICOLOG. EDUCACIONAL	
TALLER DE DESRRLLO. PERSON. II	ELECTIVO	TALLER DE DESRRLLO. PERSON. VI	APLIC. E INTERP. DE P. PROYEC.	
		ELECTIVO	TALLER DE DESRRLLO. PERS. VIII	
			ELECTIVO	

FIGURA No 11

PLAN DE ESTUDIOS DE PSICOLOGIA (LABORAL)
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

PLAN DE FORMACION BASICO				PLAN DE FORMACION PROFESIONAL		S E M I N A R I O D E T I U L O	CURRIC. COMPLEM. PROFUNDIZ. LABOR.
INTRODUC. A LA CIENCIA PSICOLOGICA	PSICOLOG. GENERAL	PSICOLOG. PSICOANALITICA	PSICOLOG. DE LA PERSONAL.	MEDIC. Y EVALUAC. DE PROCES. COGNITVS.	MEDIC. Y EVALUAC. DE LA PERSONALIDAD		ANALISIS OCUPAC. Y SELECCION PROFESIONAL
APRENDIZAJE	PROCESOS AFECTIVOS	PROCESOS COGNITVS.	PROCESOS COGNITVS. II	DIAGNOST. PSICOLOG. CLINICO	PSICOPATOLOGIA GENERAL		GESTION DE R.R.H.H.
PSICOLOG. DESRROLLO. I	PSICOLOG. DESRROLLO. II	PSICOLOG. SOCIAL I	PSICOLOG. SOCIAL II	PSIQUIAT. ADULTOS	PSIQUIAT. INFANTIL I		CAPACIT. Y DESRROLLO. DE R.R.H.H.
METODOLOGIA I	METODOLOGIA II	METODOLOGIA III	METODOLOGIA IV	ANALISIS DE PROC. EDUCATIVO I	ANALISIS DE PROC. EDUCATIVO II		DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ANTROPOLOGIA SOCIOCULTURAL	SOCIOLOGIA			PSICOLOG. ORGANIZACIONAL	PSICOLOG. DEL TRABAJO		PSICOLOG. VOCACION.
BIOLOGIA GENERAL	FISIOLOGIA	PSICOLOG. FISIOLOGICA	NEUROFISIOLOGICA	ETICA PROFESIONAL	PSICOPATOLOGIA DEL TRABAJO		RELACION. HUMANAS
						PSICO-ERGO-NOMIA	

FIGURA No 12

PLAN DE ESTUDIOS DE SOCIOLOGIA

UNIVERSIDAD DE CHILE

PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE	QUINTO SEMESTRE	SEXTO SEMESTRE	SEPTIMO SEMESTRE	OCTAVO SEMESTRE	NOVENO SEMESTRE	DECIMO SEMESTRE
SOCIOLOGIA GENERAL I	SOCIOLOGIA GENERAL II	TEORIA SOCIOLOGICA I	TEORIA SOCIOLOGICA II	TEORIA SOCIOLOGICA III	TEORIA SOCIOLOGICA IV	TEORIA SOCIOLOGICA V	TEORIA SOCIOLOGICA VI	SEMINARIO INTEGRADO TEORIA Y METODO	MEMORIA
MATEMATS. I	MATEMATS. II	INTRODUC. AL METODO CIENTIF.	PROCESO DE INVESTIG. SOCIAL	TECNICAS CUANTITATIVAS I	TECNICAS CUANTITATIVAS II	TECNICAS CUALITATIVAS	EPISTEMOLOGIA	SEMINARIO DE POLITICA SOCIAL	EXAMEN DE TITULO
FILOSOFIA	ESTADIST. I	ESTADIST. II	ESTADIST. III	ESTADIST. IV	DEMOGRAFIA	PLANIFIC. Y PROGRAMAC SOCIAL	EVALUAC. SOCIAL DE PROYECTS.	SEMINARIO DE SOCIOLOG. APLICADA	
PSICOLOGIA GENERAL	PSICOLOGIA SOCIAL I	PSICOLOGIA SOCIAL II	MICROECONOMIA	MACROECONOMIA	POLITICA ECONOMICA Y DESRRLLO. I	POLITICA ECONOMICA Y DESRRLLO. II	SOCIOLOGIA APLICADA VII	PRACTICA PROFESIONAL	
HISTORIA SOCIAL DE AMERICA LATINA	HISTORIA SOCIAL DE CHILE	HISTORIA DEL PENSAMTO. SOCIAL I	HISTORIA DEL PENSAMTO. SOCIAL II	ANTROPOLOGIA CULTURAL	SOCIOLOGIA APLICADA III	SOCIOLOGIA APLICADA V	SOCIOLOGIA APLICADA VIII		
INGLES INSTRUM. I	INGLES INSTRUM. II	COMPUTAC.	SOCIOLOGIA APLICADA I	SOCIOLOGIA APLICADA II	SOCIOLOGIA APLICADA IV	SOCIOLOGIA APLICADA VI			

FIGURA No 13

PLAN DE ESTUDIOS DE SOCIOLOGIA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE	QUINTO SEMESTRE	SEXTO SEMESTRE	SEPTIMO SEMESTRE	OCTAVO SEMESTRE	NOVENO SEMESTRE	DECIMO SEMESTRE
ANTROPOLOGIA	PROBLEMAS SOCIALES	LOGICA DE LA INVESTIG. SOCIAL	METODOS Y TECNICAS DE INVESTIG.	OPTATIVO DE PROFUNDIZ	OPTATIVO DE PROFUNDIZ	TEORIA DE PROCESOS HISTORICS	SOCIOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES	TALLER DE TITULACION	TALLER DE TITULACION
FORMAC. Y DSRRLLO. SOCIAL DE LA SOC. MODERNA	FORMAC. Y DSRRLLO. DE LA CULTURA MODERNA	ESTRUCTURA NORMATIVA DE LA SOCIEDAD	DEMOGRAFIA	TECN. DE INVESTIG. CUALITAT.	SOCIOLOGIA POLITICA	SOCIOLOGIA ECONOMICA	SOCIOLOGIA DE LA COMUNIC. SOCIAL	METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGAC. I	METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGAC. II
PARADIGMAS	ETICA SOCIAL	FORMAC. Y DSRRLLO. DE LA SOC. LATINOAMERIC.	SOCIOLOG. DE LA RACIONALIZACION	ANALISIS DE DATOS I	SOCIOLOGIA DEL SIMBOLO	SOCIOLOGIA DE LA FAMILIA	SOCIOLOGIA DEL DERECHO	SEMINARIO DE INVESTIG. I	SEMINARIO DE INVESTIG. II
MATEMAT. FINITA	CALCULO	INTRODUC. A LA MACROECONOMIA	PSICOLOGIA SOCIAL	SOCIOLOGIA DE SISTEMAS	ANALISIS DE DATOS II	OPTATIVO DE PROFUNDIZ	OPTATIVO DE PROFUNDIZ	OPTATIVO CICLO DE PROFUNDIZ	OPTATIVO CICLO DE PROFUNDIZ
INTRODUC. A LA ECONOMIA	INTRODUC. A LA MICROECONOMIA	FUNDAMNTS PSICOLOG. DEL COMPORTAM HUMANO	FORMAC. Y DSRRLLO. DE LA CULTURA LATINOAM.	OPTATIVO FORMACION GENERAL	OPTATIVO FORMACION GENERAL	OPTATIVO DE PROFUNDIZ			
				OPTATIVO FORMACION GENERAL	OPTATIVO FORMACION GENERAL				

FIGURA No 14

PLAN DE ESTUDIOS DE RELACIONES PUBLICAS

FUNDACION DUOC

NIVEL BASICO		NIVEL DE FORMACION			NIVEL DE EJERCITACION		
PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE	QUINTO SEMESTRE	SEXTO SEMESTRE	SEPTIMO SEMESTRE	OCTAVO SEMESTRE
INTRODUC. A LAS R.R.P.P.	TEOR. Y PRAC. DE RR.PP. I	TEOR. Y PRAC. DE RR.PP. II	TEOR. Y PRAC. DE RR.PP. III	TEOR. Y PRAC. DE RR.PP. IV	TEOR. Y PRAC. DE RR.PP. V	TEOR. Y PRAC. DE RR.PP. VI	SEMINARIO DE TITULO
TEORIA DE LA COMUNIC.	COMUNIC. I	COMUNIC. II	MEDIOS DE COMUNIC.		COMUNIC. ORGANIZACIONAL		
TEORIA DE SISTEMAS			ADMINIS-TRACION	ADMINIS. DE R. R. H. H.	RELACS. INDUS-TRIALES	DESRRLLO. ORGANIZA-CIONAL	
	PSICO-LOGIA	PSICOLOG. SOCIAL	PSICOLOG. ORGANI-ZACIONAL		RELACS. HUMANAS		
	SOCIO-LOGIA	OPINION PUBLICA	METODOLOG. DE INVES. SOCIAL			RELACS. INTER-NACIONLS.	
HOMBRE Y SOCIEDAD	SOCIEDAD OCCIDENT.			INSTITS. POLIT. Y SOCS. CHIL	DERECHO GRAL. Y LABORAL	ETICA PROFES. APLICADA	
FUNDAMNTS DE ECONOMIA	FUNDAMNTS DE MARKETING	FUNDAMNTS PUBLICI-TARIOS	FUNDAMNTS PROPAGAN-DISTICOS	FUNDAMNTS PERIO-DISTICOS			
		ESTADIST.		LENGUAJE GRAFICO	LENGUAJE AUDIO-VISUAL	COMPUTAC.	
EXPRESION ESCRITA I	EXPRESION ESCRITA II	EXPRESION ESCRITA III	TALLER DE EXPRESION ORAL	TALLER DE EXPRESION ESCRITA			
		OPTATIVO PROFUN-DIZACION	OPTATIVO PROFUN-DIZACION	OPTATIVO PROFUN-DIZACION	OPTATIVO FORMAC. GENERAL		
		OPTATIVO PROFUN-DIZACION	OPTATIVO PROFUN-DIZACION	OPTATIVO PROFUN-DIZACION	OPTATIVO FORMAC. GENERAL		
<p>OPTATIVOS PROFUNDOIZACION EN COMUNICACION:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PLANIFICACION DE MEDIOS - IMAGEN CORPORATIVA - MODELOS DE COM. PERSUASIVA - ANAL. NEWSJS. EN MEDIOS DE COMUNIC. 							

FIGURA No 15

PLAN DE ESTUDIOS DE RELACIONES PUBLICAS
ESCUELA NACIONAL DE RELACIONES PUBLICAS - CHILE

PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	I N V E S T I G A C I O N Y P R O Y E C T O F I N A L
ESTUDIO DE LA CONDUCTA SOCIAL	ESTUDIO DE LA OPINION PUBLICA	SOCIOLOGIA DE LA COMUNIC.	INVESTIG. DE LA OPINION PUBLICA	
ESTUDIO DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL	RELACS. HUMANAS	PSICOLOGIA DE LA COMUNIC.	PSICOLOGIA SOCIAL	
ECONOMIA Y ADMINIST.	DIRECCION DE EMPRESAS (MANAGEMENT)	COMERCIALIZACION (MARKTG.)	PLANIFICACION DE PROYECTOS	
MANEJO INSTRUMENTAL DEL IDIOMA	COMUNIC. LINGUISTICA	SEMANTICA	ANTROPOLOGIA SOCIAL Y CULTURAL	
TECNICAS PUBLICIT. GRAFICAS Y AUDIOVISUALES	PERIODISMO	POLITICA COMUNICACIONAL	RELACS. INTERNACIONALES	
TECNICAS DE RELACS. PUBLICAS I	TECNICAS DE RELACS. PUBLICAS II	TALLER INTERDISCIPLINARIO. I	TALLER INTERDISCIPLINARIO. II	
PROBLS. DE LA SOC. CONTEMP. I	PROBLS. DE LA SOC. CONTEMP. I	HISTORIA DE LAS IDEAS POLITICAS	SOCIOLOGIA POLITICA	

PLAN DE ESTUDIOS DE COMUNICACION SOCIAL
ESCUELA DE COMUNICACION MONICA HERRERA

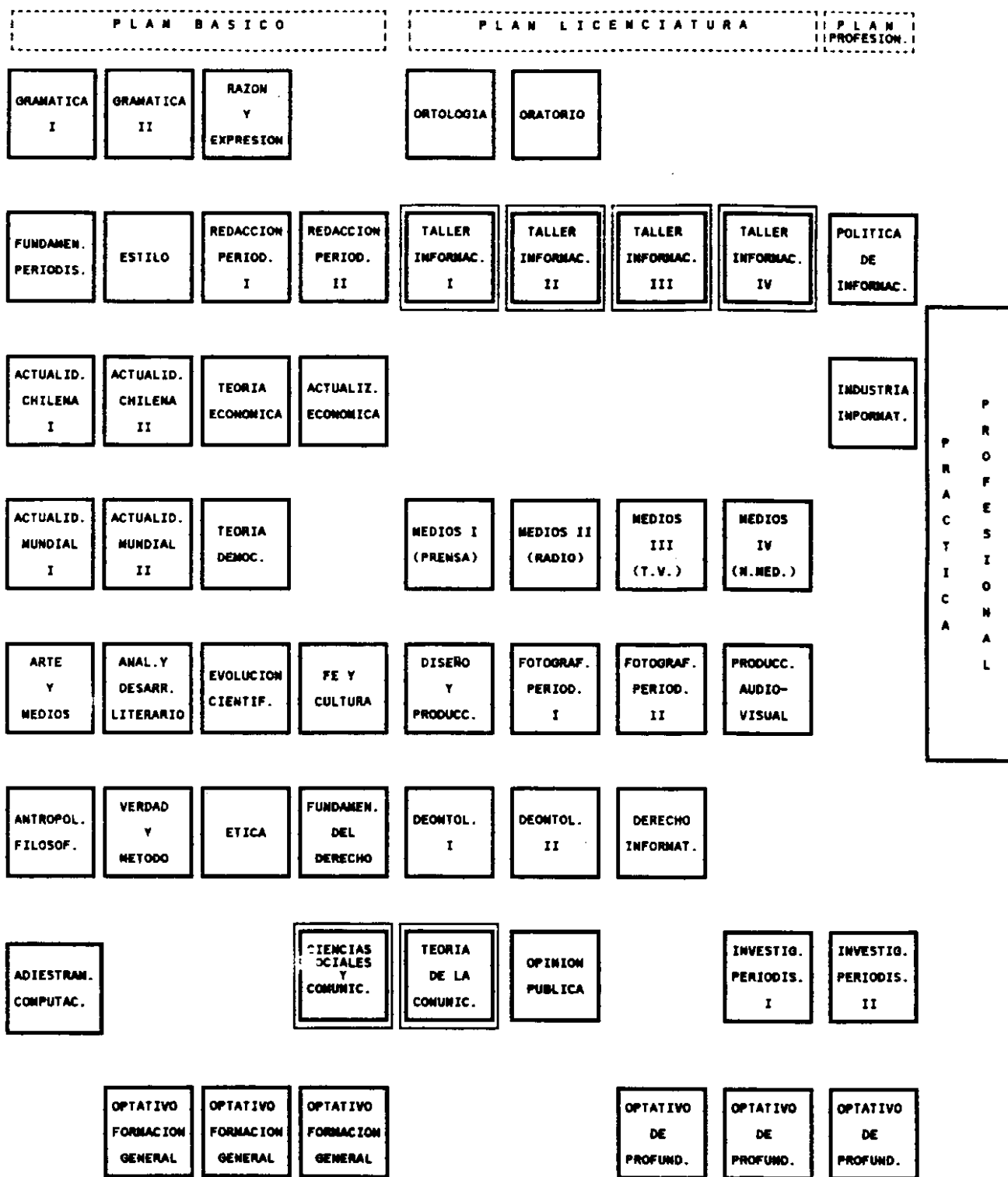
PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO
PUBLICID.	PUBLICID.	COMUNIC. SOCIAL	COMUNIC. SOCIAL
INVESTIG. I	INVESTIG. II	INVESTIG.	INVESTIG.
LENGUAJE I	DISEÑO	SOCIO-LOGIA	FILOSOFIA DE LA COMUNIC.
DISEÑO	AUDIO-VISUAL	SEMIO-LOGIA	EMPRESAS Y MARKETING
AUDIO-VISUAL I	NO VERBAL	EMPRESAS Y MARKETING	
TALLER CREATIVO	REDACCION		
COMUNIC.	PLANIFIC. RECURSOS Y MEDIOS		
MENCIONES ESPECIFICAS: - MARKETING - REDACCION - PUBLICIDAD - RELACIONES PUBLICAS - DISEÑO			

FIGURA No 17

PLAN DE ESTUDIOS DE PERIODISMO
UNIVERSIDAD DE CHILE

	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO				
A R E A E C O N O M I C A S	HISTORIA Y GEOGRAFIA CONTEMPORANEA	COMPUTACION	ANALISIS DE MODELOS ECONOMICOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	SEM. PUB Y PROPG II				
	FILOSOFIA CONTEMPORANEA	IDIOMA INSTRUMENTAL II	TEORIA DE LA COMUNICACION	CIENCS. POLITICAS	SEM. COM ORGNZ. II				
	REDACCION GENERAL	HIST. DE CHILE CONTEMP	ETICA Y DEONTOLOGIA	FUNDAM. DE ESTETIC	ARTE Y LITERAT CONTEMP	RELACS. HUMANAS	SEM. COM ORG. I		
	IDIOMA INSTRUMENTAL I	MET. DE INV. EN CS. SCS.	TALLER ESTADIS APLICAD	RELACS. PUBLICS	ELECTIV II	SEM. PUB Y PROPG I			
	INTR. AL METODO CIENTIF	ESTA-DISTICA APLIC.	ELECTIV I						
	ANTROP-SOCIO-CULTUR.								
	LABORAT COMUNIC	SOCIO-LOGIA COMUNIC	PSICOLOGIA DE LA COMUNICACION	MOD. DE COMUNIC PERSUAS	CINE I	SEMINARIO DE INVESTIGACION			
			SEMIO-LOGIA GENERAL	SEMIOLOGIA DE LA IMAGEN		CINE II	ELECTIV III		
			MET. INV EN COM. SOCIAL						
	A R E A L I T E R A R I A	INTR. AL PERIOD.	TALLER INTR. AL PERIOD.	REDACCION PERIODISTICA	FOTO-GRAFIA I	PRDSMO. INTERP. Y OPIN.	PRDSMO. ALTERNATIVO	TALLER DE RADIO	TALLER DE T.V.
			PRENSA COMPAR. NAC. INT	PRDSMO. EN HIST DE CHL.	LEGISL. DE PRENSA	REDACC. PERIODISTICA	TALLER PRDSMO. ESPECIALZ	TALLER TECMCS. CREATIV	TALLER PROG. Y ED. MEDS
			FOTO-GRAFIA I	FUENTES Y ARCHVS.				TALLER PRODUC. PRDSTCA	TALLER DE CAMPAÑA
								TALLER COMUNIC ORGNZCL	

PLAN DE ESTUDIOS DE PERIODISMO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE



una nueva ciencia social enfocada desde la perspectiva integral periodística. Es por eso, que a los periodistas, en especial a los egresados de la Universidad de Chile, se les prepara tanto para la investigación como para la práctica de la Comunicación Social, ya que su trabajo no sólo es informar y relacionar distintos públicos, sino que también crear opinión pública, convirtiéndose en el "cuarto poder" de una sociedad.

Su formación académica debe involucrar cátedras obligadas de semiología, modelos de comunicación persuasiva, Teoría Comunicacional, Relaciones Públicas, metodología de investigación en Comunicación Social, Comunicación Organizacional, Publicidad y Propaganda, entre otros.

Por todas estas razones, el periodista es el profesional de las comunicaciones por excelencia, y producto de su dominio conceptual y práctico de todos los ámbitos comunicacionales -en especial, sociales y masivos- es el más adecuado para dirigir, promover, establecer y realizar íntegramente una campaña comunicacional, ya sean publicitarias o propagandísticas hasta control de crisis.

3.3.- ENTREVISTAS

En esta sección se desea presentar tres entrevistas realizadas a periodistas que se desempeñan en altos cargos de Relaciones Públicas y con una vasta trayectoria en el ámbito de campañas comunicacionales y comunicación organizacional.

En ellas se podrá observar que no necesariamente comparten opiniones en cuanto al trabajo de Relaciones Públicas, específicamente. Sin embargo, coinciden en la importancia que tiene para la organización moderna el contar con un área de Comunicaciones y/o Relaciones Públicas y la dirección obligada de un periodista en ella.

La entrevista base se estructuró en cuatro aspectos:

- a) Importancia del área de RR.PP. y/o Comunicaciones en las empresas.
- b) Sistema utilizado para gestionar campañas comunicacionales.
- c) Campañas llevadas a cabo con éxito.
- d) Profesional más y mejor capacitado para las acciones comunicativas.

3.3.1.- ENTREVISTA A LORENA CAMPOS

Lorena Campos (LC) es periodista titulada de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Hace siete años trabaja en Relaciones Públicas y en gestión de Campañas Comunicacionales asesorando empresas.

Trabajó varios años en el Consorcio Grupo Santander como periodista en la Gerencia Marketing y Comunicaciones. Entre los años 1993 y 1994, fue directora de Comunicaciones de Organización PuntoDiez, empresa organizadora de ferias monográficas, eventos y asesorías comunicacionales, en que toda la gestión de campañas estaban completamente a su cargo. Actualmente se desempeña como independiente en la asesoría comunicacional de empresas y organización de eventos.

1.- Cuando se desempeñaba como periodista en el Banco Santander, ¿existía o existe un área de Comunicaciones o Relaciones Públicas en su organigrama? A su juicio, ¿qué importancia le asigna a que la organización cuente con una división de este tipo?

LC.- Sí, existe un área de Comunicaciones o Relaciones Públicas inserta en la gestión de la Gerencia Dirección Marketing y Comunicaciones.

El área de Marketing cuenta con un gerente, dos ingenieros comerciales -"product managers"- y publicistas. En Comunicaciones, cuando yo estuve había sólo dos periodistas sin cargos ejecutivos.

Hay que considerar que el área de comunicaciones es nueva en el Banco. Se incorporó sólo hace cuatro años. Antes de su creación se contrataba a una agencia para el servicio comunicacional.

En cuanto a la decisión de incorporar un área de este tipo al organigrama yo creo que nace de una necesidad de la empresa privada, en que sus comunicaciones exigen coherencia entre la imagen al público y la imagen publicitaria que es más persuasiva y dirigida. En ese sentido, a mí me parece que una área de este tipo es fundamental. Por ejemplo, si la empresa quiere parecer innovadora, las comunicaciones no pueden ser poco frecuentes ni desmotivadas, sino más bien persistentes a través de los medios de comunicación masiva.

De esta forma, las Relaciones Públicas vienen a ser un puente entre los medios de Comunicación y los ejecutivos del Banco y, a la vez, un órgano de difusión.

El área de Marketing se encarga de las campañas publicitarias propiamente tal, de los nuevos productos y servicios. Trabaja directamente con las agencias de Publicidad y se elaboran campañas de acuerdo a los objetivos del Banco. De hecho, el gerente de Marketing participa en encuentros de "focus group" con la agencia y se les da un "brief" respecto al concepto que debe llevar la publicidad del producto.

Sin embargo, toda esta programación es revisada por los periodistas de la división de Comunicaciones.

2.- ¿Cómo se manejan los flujos internos, por ejemplo?

LC.- Existen una serie de medios de comunicación internos. Por ejemplo, el Banco cuenta con una revista institucional, cuya edición general o jefatura está a cargo de la periodista y el gerente de Marketing.

Hay un Comité Editorial con representación de cada una de las empresas del holding y con la presencia del gerente de Marketing, de RR.HH. y de Bienestar, entre otros. Sin embargo, la revista la hace una periodista externa, quien la debe redactar de acuerdo a la pauta que le entrega el Comité Editorial. Los artículos son revisados por la periodista de Relaciones Públicas y algunos miembros del mismo Comité.

Otros instrumentos internos, lo conforman el diario mural que depende más de la división de Bienestar y un boletín que trata de la calidad de servicios (del Banco y cómo mejorarlos) y que se publica cada dos meses.

En cuanto a eventos internos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos y Bienestar se encargan de manejarlos. Por ejemplo concursos deportivos, de pintura,

actividades de entretención, etc..

Lo mismo ocurre con los cursos de capacitación, que los realiza una división con el mismo nombre y que pertenece a Recursos Humanos. Por ejemplo, existe el curso de "inducción" dirigido a todos los funcionarios nuevos del Banco, donde se les muestra qué es el Banco y su tecnología. El objetivo fundamental de este curso es integrar la gente

3.- En cuanto a la gestión de campañas, ¿Cuál es el sistema que se utiliza para realizar una campaña comunicacional en una asesoría externa?

LC.- El contacto inicial nace generalmente de parte de una solicitud de la empresa hacia el asesor comunicacional para que le presente un proyecto con un presupuesto que incluye todos los costos y utilidades de una campaña con un plazo determinado.

Se pueden asumir pagos mensuales o anuales, ya sea en dólares o UF. En este presupuesto van incluidas la remuneración del periodista y los gastos que involucra un proyecto de esta naturaleza. En todo caso, depende de cómo tú negocies el sistema, porque a veces la organización por su cuenta factura los gastos necesarios de infraestructura. Por ejemplo, el fotógrafo.

En las empresas grandes, se cita al periodista asesor a una reunión y le cuentan qué tipo de organización constituyen, ya sea productiva, financiera, etc., y le explican qué desean (su necesidad comunicacional).

Después, uno como periodista debe presentar un proyecto general sobre lo que vislumbra se puede hacer al respecto, porque por supuesto en una reunión nunca se muestra la totalidad del problema y los objetivos que se quieren lograr. Además, este proceso incluye la presentación y exposición del proyecto a los ejecutivos de la empresa que lo solicita.

Puede ocurrir que se presenten dos o más periodistas o empresas asesoras para ganar el proyecto con algunos planes generales y el cliente elige de acuerdo a las variables prioritarias que consideren los ejecutivos interesados.

En caso de aceptar el proyecto, se vuelven a concertar reuniones, pero esta vez para delimitar líneas de trabajo en conjunto. Es importante desarrollar con los ejecutivos involucrados las áreas más urgentes y las de más largo plazo, hasta que se consiguen los resultados esperados y se termina el contrato, sin perjuicio de que pueda extenderse por otras necesidades o circunstancias.

4.- A su juicio, ¿qué profesional cree, es el más capacitado para las acciones comunicativas?

LC.- El periodista, porque encuentro que es el más idóneo tanto por la parte profesional como personal. Puesto que, si bien es cierto que existen otros profesionales que cuentan con actitudes innatas para la labor de Relaciones Públicas la mayor dosis de preparación y criterio la tienen los periodistas.

El periodista es el que conoce mejor, por su misma experiencia tradicional, cuáles son las ventajas y los riesgos de estos proyectos.

3.3.2.- ENTREVISTA A ANA MARÍA BOU Y GLADYS AHUMADA (ENTEL CHILE)

Ana María Bou (AMB) es periodista de la Pontificia Universidad Católica de Chile, trabaja en RR.PP. hace seis años, luego de trabajar 13 años como reportera. Desde 1993 se desempeña como encargada de prensa y divulgación en el departamento de Relaciones Públicas de Entel Chile.

Gladys Ahumada (GA) es periodista de la Universidad de Chile y trabaja desde 1993 como encargada de organización y promoción de eventos en la Gerencia de Marketing de Entel Chile.

La autora memorista intentó entrevistar al relacionador público oficial de Entel Chile, señor Marcelo Maturana, sin embargo no fue posible ya que se encontraba muy ocupado en las actividades del "Lanzamiento del Multicarrier" en la fecha requerida (octubre-noviembre de 1994).

1.- ¿Existe un área de Comunicaciones o Relaciones Públicas en la empresa en que Ud. trabaja? ¿Qué función desempeña en el organigrama de la empresa?

AMB.- Sí, existen dos. Una que depende de RR.PP. y otra que se encuentra en la Gerencia de Marketing y Publicidad. En Relaciones Públicas se manejan comunicaciones internas y comunicaciones institucionales externas. Eso significa que toda la información que sale de esta empresa para los medios de comunicación, es de aquí. Yo -como encargada de prensa- mando la información, concerto las entrevistas y organizo las conferencias de prensa

En lo interno, hacemos una revista institucional mensual que contiene todas las informaciones que a la empresa le interesa que el personal sepa, más todas las inquietudes y actividades del personal.

Además, nosotros contamos con un sistema de comunicación interna que consiste en un correo electrónico por el cual está el personal en línea a través de todo Chile. Este correo lo utiliza mucho nuestro departamento para enviar información al personal.

Por el tipo de empresa que somos, tenemos también videoconferencias. De repente hay un plan o estrategia comercial que el gerente General quiere comunicar a todo el personal, y se usa la videoconferencia para que le puedan hacer preguntas de todo Chile, lo cual es inmediato. Tenemos varios sistemas de comunicación de ese tipo.

En materia de flujos internos, todas los mensajes se dirigen desde acá. Nosotros coordinamos la videoconferencia que vaya tal o cual persona y manejamos todo el proceso.

En cuanto al organigrama de la empresa, Relaciones Públicas se encuentra apoyando directamente a la Gerencia General, pero no tiene cargo ejecutivo; y la Gerencia de Marketing y Publicidad forma parte de la Vicepresidencia Comercial.

GA.- La labor de comunicaciones en Marketing, consiste exclusivamente en la organización de eventos comerciales de la empresa; además envía los comunicados con los novedades de la gerencia a RR.PP. para su posterior divulgación interna y externa (lanzamientos de productos o nuevos contratos, por ejemplo).

CP¹. - A su juicio, estas dos áreas de comunicaciones ¿deben formar parte de una misma área para llevar a cabo su trabajo de una manera más coordinada?

AMB. - Pueden estar unidos o no, siempre y cuando la coordinación sea perfecta. De hecho, nosotros mantenemos una relación permanente y constante entre las dos áreas. No tiene por qué haber un gerente macro, puede haber dos gerentes de áreas separadas, pero deben estar absolutamente coordinadas. Con Marketing y Publicidad es una interacción todo el día y a cada rato. Se hacen cosas en conjunto.

En cuanto a los eventos, los que son netamente comerciales, son de Gladys, y los que son institucionales, nuestros. O sea, si ya está invitada una autoridad por ejemplo, es nuestro. Pero, si hacen un desayuno para clientes, es de Marketing.

Todo lo que sea representativo de la empresa es nuestro. Por ejemplo, nuestra área organizó el año pasado un recital de la cantante griega, Nana Moskuori, que fue fundamentalmente para invitar clientes (en un 90 %). Como imagen de la empresa -imagen corporativa estamos hablando- nos correspondía. Por otro lado, la empresa realiza todos los años un concurso de pintura de un gran nivel cultural en el que se invita a participar a importantes profesionales, con grandes premios, y que está dentro de lo considerado bueno en Chile. Este evento también lo organiza Relaciones Públicas.

CP. - ¿Qué importancia le asigna a que la organización cuente con un área de comunicaciones en su organigrama?

AMB. - Es importante más que nada por una cosa práctica. Primero, porque yo creo que la gente necesita ponerse camisetas, y los que comunican también. Es importante para la empresa que la persona que está comunicando tenga puesta la "camiseta-empresa".

Segundo, hay un problema de conocimiento de las personas que trabajan en la empresa -acerca de cuáles son sus áreas, dónde está y de dónde proviene la información, si hay luchas de poderes dentro de la organización, por ejemplo- que se tiene estando dentro y no fuera de ella. Ese "background" hay que manejarlo y hay que saber manejarlo. Estando afuera, no se puede y eso es vital para el funcionamiento de una empresa.

Personalmente, he trabajado asesorando empresas desde afuera, y en realidad es un tremendo desorden porque la gente nunca tiene tiempo, entonces te citan a reuniones que son muy específicas y se dedican nada más que a eso. No adquieres todo este feedback del pasillo que es imprescindible.

Para mi gusto, el hecho de que algunas empresas no manejen un área de comunicaciones, de imagen externa, es casi como que no tengan manejo de personal.

2.- ¿Cuál es el sistema que se utiliza para realizar una campaña?

AMB. - Las labores de campañas comunicacionales, no publicitarias, sino que tienen más que ver con imagen corporativa o investigación de cómo está percibiendo el personal el clima

¹ CP: Contrapregunta

organizacional de la empresa, recae en RR.PP..

En el caso de una campaña comunicacional que implique un cambio de imagen corporativa de la empresa, por ejemplo, participan todas las áreas involucradas, y la persona que coordina ese trabajo lo designa el propio gerente General o él mismo asume la función.

GA.- Para gestionar una campaña publicitaria, por ejemplo, si hay una campaña específica de un producto, se reúne el director del producto -que es el que lo maneja- la gente de Marketing y la Agencia. Se habla con la agencia y se le dice qué es lo que se quiere. A mí me ha tocado participar en las reuniones con las agencias de Publicidad, pero no es mi tema.

Si es una campaña televisiva, la agencia nos envía un guión, el cual se revisa constantemente hasta que se aprueba. Se hace la filmación y se le siguen haciendo arreglos hasta que se aprueba o se rechaza definitivamente el spot publicitario.

En cuanto a diarios, ellos mandan los bocetos para acá y se aprueban o no. Si hay alguien que tenga más que ver con el tema se ve con esa persona. Ahora, en lo que es imagen corporativa total (iconografía publicitaria) de la empresa como las notas musicales de Entel, eso lo ve Marketing y RR.PP. no se mete en lo absoluto en ese punto.

En términos de manejo de agencia, y en línea comunicacional, Entel acaba de hacer un cambio, nosotros teníamos antes dos agencias una que veía Entel Internacional y otra que veía Entel Nacional, pero se vio que era necesario seguir una misma línea de lo que se estaba diciendo. Entonces se traspasó todo a una misma agencia para que siga la pauta de lo que se ha presentado hasta ahora: el estilo de los avisos, de los mensajes y todas esas cosas.

3.- ¿Qué campaña de las emprendidas por la empresa ha resultado más exitosa y por qué?

AMB.- Bueno, el ejemplo más claro es la del multicarrier. No te podría decir cómo se planeó desde el principio porque yo llegué recién el año pasado. Pero, en términos generales, en los últimos dos años, se atacó dos frentes simultáneos como lo fueron la parte publicitaria y las crónicas de prensa, con inserciones y todo incluido. Con el personal se han hecho actividades especiales para que se sientan involucrados en el proceso con incentivos y estímulos. Cada vez que se van cumpliendo etapas, lo importante es que se vayan sintiendo identificados.

Hace dos meses, por ejemplo, la empresa invitó a todo el personal a un cóctel en el Crowne Plaza, en el que se repartieron premios a los que más habían participado, como pasajes para dos personas a Europa con varios días de estada, o a Orlando con la señora y los niños.

Permanentemente, se ha estado estimulando al personal con concursos internos. Frases como "vamos a vender el multicarrier, vendamos el multicarrier", "funcionarios llévense contratos y vendan, cada diez que vendan, tal premio", por ejemplo. Todo, por supuesto con un doble propósito: uno vender más y el otro, es que la gente se ponga la camiseta con todas sus ganas.

Ahora esta campaña viene de hace cinco o seis años con gestiones de lobby incluidos porque el tema del multicarrier, no es una cosa privativa de la empresa, sino que tiene un carácter de ley nacional, donde participaron también otras empresas. Entonces, nosotros no podemos planificar sólo etapas, sino que es una planificación con autoridades, con expertos

en comunicaciones, con otras empresas. Es decir, es una cosa más macro, no es una campaña de la empresa exclusiva.

4.- ¿Por qué cree Ud. que en cargos como el que Ud. ocupa lo ejerce casi siempre un periodista? A su juicio, ¿cree que es el profesional más capacitado para las acciones comunicativas?

AMB.- En cuanto al trabajo de Relaciones Públicas, creo que es fundamental que lo ejerza un periodista por un aspecto muy práctico. Cuando la parte Prensa de una empresa la maneja alguien que no es periodista, los periodistas de los medios lo consideran bastante menos. O sea, la relación que yo tengo con un periodista es absolutamente distinta a la que tienen con un relacionador público que no es periodista.

En materia de su formación no te podría decir porque no conozco los planes de las Escuelas de Relaciones Públicas y no sé en qué consisten. Por eso te digo que la mía es una razón muy práctica. O sea, yo he reportado y puedo volver a reportar, los periodistas son amigos míos, colegas. Es como un médico que le ayuda a otro médico. Y yo puedo volver a reportar y trabajar con ellos el día de mañana o puedo ser jefe de ellos.

Cuando yo reportaba tenía una relación absolutamente distinta con los relacionadores públicos que eran y no eran periodistas. Hay un criterio distinto para manejarse, aunque no estoy hablando de comunicaciones internas que es otro punto.

En mi caso personal, cuando yo reportaba siempre se me dio que la relación con el relacionador público periodista era absolutamente fluida, él sabía exactamente lo que yo quería, lo que necesitaba y cómo lo necesitaba, con qué rapidez y qué era. El relacionador público que no era periodista, no. Nunca entendían qué ni cómo era la información que yo necesitaba y siempre estaba en una posición como de defensa de la empresa, o sea aquí no me molesten al jefe, es que no puede, está lleno de reuniones, etc..

En cambio, si a mí me llama un periodista de televisión, por ejemplo, yo sé que lo que él necesita es una cuña de exactamente tres segundos y no más, entonces yo no me voy a molestar después si estuvieron dos horas en una entrevista y después dieron tres segundos. No, ¿te fijas? Yo sé cuánto se van a demorar en eso, sé qué tengo que decirle al gerente general para que diga y cómo lo tiene que decir, para que salga la cuña exacta.

En cuanto a flujos internos, yo creo que un teórico podría funcionar bastante bien. Ahora, creo que no podría realizar la revista como la hago yo, porque yo la hago entera, la escribo entera, la diagramo, elijo las fotos ¿me entiendes? A lo mejor la podría mandar hacer fuera y daría lo mismo. Para efectos de la empresa daría lo mismo.

La revista está planteada como una revista cualquiera masiva, con secciones fijas, con una parte internacional, con una parte de deportes, etc. El objetivo es que los públicos internos de la empresa se sientan reflejados. Y se sienten reflejados absolutamente.

También contamos con los ficheros murales, donde se informan las cosas importantes. Hay personas encargadas que cuando llega información por correo electrónico, imprimen los mensajes y los colocan ahí. Hay buzones para las personas que quieran participar en forma anónima.

Nuestra política es informar al personal antes de que las informaciones aparezcan en la Prensa. Por ejemplo, si se firma un convenio con Japón se informa primero al personal a

través del departamento de Relaciones Públicas.

En cuanto al correo electrónico, cualquier persona puede mandarle una información al resto del personal, "todos a todos". Lo que pasa es que ellos muchas veces no tienen nada que informar que sea para todos. Hay que evitar los desórdenes, por ello todas las áreas cuando quieren informar algo al personal lo tramitan con nosotros.

Este mismo convenio con Japón, utópico, no lo hacemos nosotros, sino que lo hace una división que se llama Entel Internacional, donde lo trabajan y nos lo informan. Luego, nosotros elaboramos los mensajes con un formato lingüístico entendible. Incluso, a veces nos muestran los mismos contratos comerciales para informarlos al personal.

GA.- Yo creo que mi labor la puede hacer otra persona. La puede hacer un publicista o un ingeniero comercial. Lo que pasa es que hay varios puntos, el trabajo en el que estoy yo, lo puede hacer cualquier persona que tenga criterio. Porque en el fondo si tienes que realizar un evento para 1000 personas, hay que ser ordenado, ver el cóctel, los invitados, y todo eso.

Lo ideal es que esa persona tenga que ver con Relaciones Públicas por qué, porque uno maneja el aspecto comunicacional de dar a conocer el evento en que se está. La parte comunicacional está en términos de presentación y promoción de eventos, porque si uno ve el diseño de un stand, tiene que estar en concordancia con lo que la empresa es y con lo que la empresa quiere comunicar con el evento. Yo puedo manejar todos los comunicados de prensa de inmediato. En el fondo, el mío es más un trabajo de Relaciones Públicas que otra cosa. Porque uno se maneja con la gente, por los contactos que tienes que tener.

Yo siento que "a la larga" el trabajo del relacionador público lo puede hacer otra persona que no sea periodista. Alguien que pueda hacerlo bien y lo ideal es que sea una persona que sepa hacerlo. Por ejemplo, es la misma situación en que yo podría hacer el trabajo de una secretaria.

Yo podría hacer el mismo trabajo de la niña que es publicista, porque he visto cómo se hace, pero evidentemente que ella lo va hacer mejor que yo y yo lo hago mejor en mi tema.

3.3.3.- ENTREVISTA A GIACOMO MARASSO

Giacomo Marasso (GM) es periodista egresado de la Universidad de Chile. En más de dos décadas de carrera se ha desempeñado en todos los ámbitos periodísticos. En los últimos años, se ha dedicado a la gestión comunicacional. Durante el período presidencial de Patricio Aylwin se desempeñó como subdirector de la Secretaría de Comunicación y Cultura del Ministerio Secretaría General de Gobierno, cargo desde el cual coordinó las campañas comunicacionales emprendidas por el primer gobierno de la Concertación.

Actualmente, ejerce labores diplomáticas en España.

1.- ¿Cómo se llega a la decisión de realizar campañas comunicacionales de Gobierno en la Gestión Aylwin? ¿Cuál era el organismo encargado de regular y coordinar dichas campañas?

GM.- El gobierno de Aylwin jamás dedicó tiempo a comunicar con sentido propagandístico. Por ejemplo, aquí no hubo frases tipo "Hoy vamos bien, mañana mejor", que era una de las características de las campañas comunicacionales del gobierno de Pinochet.

El sentido fundamental que tuvo la comunicación en este período y particularmente las campañas, fue informarle a la gente acerca de lo que le servía. Es decir, las campañas tenían un sentido de servicio. Excepto, algunas como la del terrorismo, por ejemplo, que fue una campaña donde efectivamente se transmitieron valores y se recogieron testimonios de vida de inspiradores culturales e intelectuales del grupo que estaba reflejado por el fenómeno terrorista. Por eso salían en los spots Pablo Neruda, John Lennon, Víctor Jara y Clotario Blest (que no alcanzó a salir al aire).

En todo caso, el espíritu de servicio es el móvil de las campañas. Esto implica que se hace una gran inversión en Publicidad con tres objetivos básicos. Primero, servir a la gente. No difundir las políticas, sino que la gente mejore su calidad de vida o enfrente de mejor forma algunos fenómenos actuales como el SIDA o el cólera.

El segundo objetivo es el tono informativo. Es decir, si se pudiera de alguna manera caracterizar el formato, éste apela de una forma bastante simple y con un mensaje muy directo, al exacto sentido que tiene una campaña. No busca a través de otras vías no intelectuales o no racionales de hacer llegar el mensaje.

El tercer objetivo es la participación en su preparación. Casi todas las campañas son en algún sentido participativas, la más característica fue la del cólera. Luego vienen las campañas de descontaminación de la Región Metropolitana y la campaña del SIDA que fueron recogiendo mayor participación en el camino cuando se asumió "la red de la vida" en el caso del SIDA, y un conjunto de ONG dedicadas a la ecología con la campaña de descontaminación, "Compromiso con Santiago" creo que se llamó.

Ahora, las campañas surgieron en el gobierno de Aylwin por dos causales: acción o reacción.

Una campaña por reacción fue el cólera y una por acción -diría yo- fue el SIDA, a pesar de que pareciera una reacción frente a la enfermedad.

Esos son los dos orígenes que han tenido las campañas del gobierno de Aylwin. Van surgiendo con la coordinación de los ministerios o con la parte del gobierno que trabaja un área determinada, así se va produciendo una relación de trabajo que va generando contenidos, ideas, mensajes y campañas, ya sea informativas o publicitarias que son diferentes.

Podemos entender por campañas comunicativas, *el gran rubro de acciones que involucran conceptos comunicacionales cuyo objetivo tiende a crear, mejorar o mantener la eficacia de transmitir un mensaje específico con cierta intencionalidad de influir en el público receptor*. En el caso de las campañas gubernativas, éstas pueden ser informativas o publicitarias, en las cuales se recurre a otros elementos comunicativos como eventos, seminarios o reuniones, que también son medios integrantes de una campaña.

Las campañas no necesariamente nacen de la Secretaría de Comunicación y Cultura, sino también en otros ministerios. Lo que ocurre, desgraciadamente, es que existe una

mentalidad de "feudalismo informativo" en el Estado que todavía persiste en este gobierno y que tuvimos que enfrentar muy duramente en el período de Aylwin. Incluso, podía haber ministerios que pensaban qué hacer, veían cómo lo hacían y después lo hacían. No se sincronizaban con una vertiente común de comunicaciones de gobierno. Eso, a la larga, significaba prácticamente malversar los fondos públicos porque significaba que a veces se produjeran fenómenos de duplicidad o de no cubrir aspectos importantes para los que están o deben realizar los ministerios.

CP.- Lo que pasó en una oportunidad con la campaña del SIDA.

GM.- Claro, la campaña de SIDA en un momento se escapó de control, ya que el Ministerio de Salud se fue por su cuenta y hubo que hacer un esfuerzo al más alto nivel dentro del gobierno para que se resintonizara la campaña.

Hay una circular que envió el ministro de Hacienda, el ministro Secretario General de la Presidencia y el ministro Secretario General de Gobierno, a todos los ministerios y a todos los jefes de servicio, que no se iba a aprobar ningún fondo destinado a difusión o publicidad, si no llevaba el visto bueno de la Secretaría de Comunicación y Cultura.

Ese principio ha sido reafirmado por el gobierno de Frei en el primer Consejo de Gabinete que hubo. Lo que sí, todavía lamentamos mucho que no lleve la firma del Presidente de la República, ni de Aylwin en su oportunidad, ni de Frei, ahora.

CP.- En el gobierno de Aylwin ¿Había un fondo especial para campañas comunicacionales?

GM.- El primer año no porque se llegó de la nada, pero el segundo nosotros teníamos que terminar la preparación del presupuesto a mitad del año anterior. Es decir, ya en junio teníamos que tener prácticamente listo cuánto íbamos a destinar a publicidad o al rubro de campañas y qué campañas íbamos a hacer.

Después teníamos al año siguiente, la posibilidad de mover una porque carecía de importancia y esos recursos podíamos destinarlos a otras campañas. Ese era todo el cambio que podíamos hacer. Pero, había una anticipación en los proyectos.

2.- ¿Cuál es el sistema que se utiliza para realizar una campaña?

GM.- En líneas generales, se hacían reuniones, estudios de mercado y encuestas Gallup, entre otros. Pero básicamente, reuniones e informes de los análisis.

En la campaña del cólera, por ejemplo, participaron los productores y exportadores de frutas; las asociaciones de canalistas; parceleros de las zonas afectadas; chacreros de las zonas de Pudahuel y norte de Santiago; del sector privado; del rubro gastronómico; y del sector turismo. Incluso, se hizo una gran reunión en el Salón Prieto para inaugurar esta modalidad, donde asistieron casi todos. Los representantes de productores y exportadores de pescados que al principio anduvieron reticentes, se abstuvieron de participar y lo dijeron ahí mismo en la reunión, porque veían afectados sus intereses. Entendían que si se hablaba del cólera iban a

perder plata, por lo tanto ellos querían que no se hablara de la enfermedad.

Esta situación implicó que en la misma reunión se fueran generando opiniones que permitieron darle un tono a la campaña que no afectara y que, de hecho, no perjudicó mayormente a ningún sector; y produjo además un efecto positivo en términos de control de la enfermedad. Por eso, se dijo "Todos estamos controlando el cólera" o "Todos en acción, en Chile podemos controlar el Cólera", lo cual ya aparecía con un impronste de seguridad para la población².

Primero se reunieron los sectores por separado. Por un lado, el sector privado y, por otro, el sector público, hasta que ya hubo posibilidad de un lenguaje más o menos común y, ahí, ya empezamos a trabajar conjuntamente. Ellos, a su vez, organizaron un grupo más pequeño que fue el que acompañó permanentemente las campañas del cólera. Después de estas gestiones, se llamaba a la agencia de publicidad.

La ACHAP designó una agencia gremialmente para que se hiciera cargo de esta campaña. Así que fue una experiencia bastante notable en materia de participación y, además, esa campaña permite comprobar que la participación puede ir en relación proporcionalmente directa a la eficacia de la campaña. No como muchos piensan que a mayor participación, menos eficacia tienen las acciones comunicacionales.

Respecto al SIDA, hay todo un trabajo cultural al establecer una campaña. De hecho, hubo problemas con algunos medios de comunicación que se abstuvieron de transmitir ciertos spots de la campaña. Creo que la campaña del SIDA nunca fue pasada por el Canal 13, excepto la primera parte cuando salían los afectados por el SIDA, entre ellos el padre Baldo Santi.

3.- ¿Qué campaña de las emprendidas resultó más exitosa y por qué?

GM.- La campaña del cólera, porque se empezó a trabajar en ella con anterioridad a la aparición de la enfermedad en el país y, de hecho, se registraron muy pocos casos respecto a otros países vecinos.

Punto aparte merece la campaña del SIDA, que a juicio de algunos observadores mundiales ha sido calificada como la única efectiva, en términos de sensibilización, información y prevención. Creo que no estamos en capacidad de administrar una información sobre la evolución de la enfermedad. Hay muchas voces que hablan de que los datos que se dan a conocer no son reales, y la verdad es que una campaña se tiene que medir en eso. Se tiene que medir en los efectos que produce. Evidentemente en Chile produjo un efecto. En lo positivo, es que antes de la campaña del SIDA en Chile hablar de la enfermedad no era un "tabú", pero sí era un tema o para "agarrarlo para el tandeo" o para una determinada cultura exótica que correspondía a los personas de alto riesgo como los homosexuales y prostitutas. Cuando se hablaba de SIDA, nadie se hacía a la idea que podía haber una niñita o una guagua con la enfermedad. Permitió informar un poco más, informar que existe toda una connotación de qué significa el SIDA, "formación" no solamente "dar la noticia". En ese sentido yo creo

² Todos los sectores trabajaron en los proyectos coordinados por Giacomo Marasso.

que fue muy bueno.

Desde el punto de vista concreto de la evolución de la enfermedad no podría medir los efectos. Al parecer en Chile, dicen que la cantidad de enfermos no es tan preocupante como en otros países, pero porque las otras sociedades explotan no tanto por la vía sexual, sino por la inyección de drogas. Por ejemplo, Suiza es el país que proporcionalmente tiene más SIDA en todo el mundo gracias a la jeringa.

4.- A su juicio, ¿Qué profesional cree, es el mejor capacitado para las acciones comunicativas?

GM.- El periodista es el profesional mejor formado técnica y éticamente para la conducción de instituciones comunicativas, campañas comunicativas, campañas publicitarias, en general, gestión informativa o comunicacional.

Yo diría que básicamente por dos razones. Primero, ética, profesional y teóricamente se prepara al periodista en la malla curricular de la universidades de todos los tiempos.

La Escuela de Periodismo (de la Universidad de Chile) siempre fue la más amplia y la que más cubrió el área de las comunicaciones y, hasta hoy, lo sigue siendo. Segundo, por la práctica de la profesión.

En la práctica porque al periodista le ha tocado de vez en cuando jugar roles de publicista y organizador de eventos. Es por eso que en algún momento de la historia, la Escuela de Periodismo (de la Universidad de Chile) dejó de llamarse con sólo ese apellido y pasa a nombrarse Escuela de Técnicas y Ciencias de la Comunicación.

Otras carreras han tratado de penetrar el campo como los sociólogos por ejemplo. Pero, no han logrado establecerse en el área de las comunicaciones en propiedad, salvo algunas excepciones y recién hoy están empezando en algunas universidades a generarse cátedras de Comunicación en las Escuelas de Sociología. Eugenio Tironi, está a cargo de una de ellas en la Universidad Católica.

CAPÍTULO 4:

CONCLUSIONES GENERALES

En una sociedad en que las comunicaciones han pasado a ser las protagonistas que reflejan su estatus y avance político, económico, tecnológico y social, todas las acciones que tiendan a maximizar resultados efectivos en tales materias se hacen necesarias. En este marco se insertan las campañas comunicacionales.

Actualmente, la imagen que se comunica es trascendental para posicionarse efectivamente en la opinión pública. Desde la promoción de un producto de consumo o de una candidatura política hasta la imagen de un sistema organizacional, requieren la planificación estratégica y táctica de acciones comunicativas. Por lo tanto, cada vez se hará más importante esta labor en Chile también.

Según lo observado en esta memoria, las empresas chilenas, en general, aún no tienen realmente internalizado el concepto de coordinación de flujos comunicacionales proyectados en una imagen coherente. Muy pocas empresas le dan la importancia que requieren a las áreas de Relaciones Públicas en sus organigramas, entre otras razones, porque su labor está bastante viciada por prejuicios acerca de su personal como "inutilidad", "flojera" y "gente poco capaz intelectualmente".

Basta con citar el bullado "Caso Dávila" que afectó a CODELCO -la principal organización productiva del país- referido a un mal manejo en transacciones de mercado a futuro en el precio del cobre, que conllevó un peor manejo de crisis frente a la opinión pública. Como consecuencia de esta difícil problemática, dicha empresa debió crear en su organigrama una División de Asuntos Públicos o Comunicaciones que se encargara de toda su planificación corporativa. Un efecto inmediato de esta implementación fue un mejoramiento en las relaciones con la prensa y una mejor difusión de mensajes en la opinión pública.

Tal como se demuestra en este ejemplo, la mentalidad empresarial está cambiando y diversas organizaciones han comenzado a innovar en sus comunicaciones -partiendo por estamentos públicos- y han incorporado a su agenda temas como gestión de imagen corporativa (como en el caso de las campañas ejemplo que se presentaron en el capítulo 2) y control de crisis (como lo ocurrido con las fábricas de cecinas en 1991).

Dadas estas condiciones, se ha concluido que:

a) La planificación de campañas comunicacionales en Chile recién se están expandiendo y ya han alcanzado un importante lugar en el mercado. Se deriva, entonces, la necesidad prioritaria que las empresas reconozcan la función de coordinación de flujos del área de Relaciones Públicas o Comunicaciones en sus organigramas, si se quieren mostrar como entidades innovadoras y responsables de su rol social entre sus grupos objetivos.

b) La gestión de dichas campañas puede ser solicitada a un asesor comunicacional externo, o bien, realizadas íntegramente en el área encargada de las comunicaciones de la empresa que,

generalmente, recae en Relaciones Públicas.

c) La gestión e implementación de campañas comunicacionales requieren, necesariamente, el ejercicio de periodistas. Sin embargo, dependiendo de la envergadura del proyecto como en el ejemplo de la campaña "Chile-País", una empresa asesora o un área de Asuntos Públicos debe contar con un equipo interdisciplinario conformado, por todos los profesionales descritos en el capítulo 3. En este caso, dicho equipo debe ser encabezado por periodistas por ser quienes conocen integralmente todos los aspectos de un proyecto de esta naturaleza.

d) Las empresas chilenas que cuentan con departamentos de Relaciones Públicas, prefieren en su dirección a periodistas. Primero, porque tienen una mayor y mejor llegada a los medios de comunicación. Segundo, porque se manejan eficazmente en revistas institucionales y medios de flujos internos. Y tercero, porque cuentan con diversos contactos que benefician a las organizaciones.

e) Este hecho representa una ventaja comparativa para los periodistas porque implica una mayor apertura a cargos de injerencia en la toma de decisiones de las empresas. Por lo tanto, en la práctica es posible demostrar la importancia de coordinar las acciones de Relaciones Públicas, Marketing, Publicidad y Comunicación Interna, para la proyección de una imagen corporativa más transparente en la opinión pública. Una vez posicionados en la dirección de un área de Comunicaciones, Relaciones Públicas o Asuntos Públicos, los periodistas deben demostrar tanto por su formación académica como por su experiencia, la real importancia de esta división en el organigrama de la empresa moderna para ir contrarrestando el prejuicio de ineficacia y relativa capacidad para sacar adelante sus objetivos.

f) En la presente memoria de título, se ha demostrado ampliamente que los periodistas son los profesionales que están mejor preparados académicamente para la coordinación de flujos internos y externos de la organización. Son los únicos que contemplan en su malla curricular una extensa formación en todos los niveles de comunicación, ya que difícilmente podrían manejar la comunicación de masas sin dominar cada uno de ellos. Conceptos como cognición, emotividad, conductas, motivaciones, estímulos, relaciones, redes, líderes de opinión y persuasión, entre otros, son tratados en profundidad en las cátedras de los estudiantes de Periodismo.

Otro pilar fundamental en la formación de estos profesionales lo constituye el adecuado control del lenguaje escrito y audiovisual que permite unir los sectores más especializados con públicos masivos mediante mensajes efectivamente codificados por los distintos canales de comunicación.

Además, los diversos talleres específicos de comunicación organizacional permiten que los periodistas aporten significativamente en materias como clima y cultura organizacional, redes de comunicación interna, flujos informales y control de rumor entre otros.

g) En este marco se justifica la labor profesional de los periodistas, sobre todo, en coordinación de flujos comunicacionales internos y externos con el fin de entregar una imagen corporativa coherente y eficiente entre los públicos objetivos de la empresa. Dicha imagen

requiere de una adecuada planificación estratégica corporativa que vaya de la mano con los planes productivos para alcanzar la misión fundamental de la organización en función a una mayor rentabilidad, liderazgo en su rubro y respeto de la opinión pública. De esta forma, se puede enfrentar mejor las crisis, manejar las Relaciones Públicas y, por ende, disminuir costos en pro de mayores beneficios.

Una planificación corporativa permite a la organización adaptarse mejor a los cambios externos de su ambiente aplicable, considerando que muchas veces los mismos agentes sociales pueden determinar el destino de un producto o servicio. Un ambiente adverso puede llevar a la quiebra a una empresa.

h) Es importante la coordinación en materia de comunicaciones internas y externa porque la efectividad en el proceso implica una transacción de la información en forma veraz, oportuna y transparente. Esas características exige la opinión pública a la hora de calificar a los protagonistas del mundo actual y los organizaciones sociales y productivas constituyen una parte importante de ellos.

Los medios de comunicación, como canales que información, requieren de las empresas un trato respetuoso, ágil, confiable y con mensajes fidedignos de lo que está sucediendo en su interior. En este plano, son los periodistas los llamados a manejar las materias informativas.

i) Por tales razones, es absolutamente necesario que el Periodismo mantenga su carácter de formación universitaria, ya que implica un amplísimo conocimiento de teoría, metodología de investigación y praxis de la Comunicación Social, complementada con el saber cultural y lingüístico integrado que permite manejar eficazmente el tratamiento de la información.

Además, por la importancia del cargo que depende directamente de las altas Gerencias de las empresas, la formación en ética, moral y criterio profesional debe dirigir el currículum de los periodistas.

Todo lo cual, se alcanza integralmente en la universidad.

j) Finalmente, se ha estimado necesario que los planes de estudios de la carrera de Periodismo se pueden enriquecer contemplando talleres especiales de profundización en Economía, Administración de Empresas y Planificación Corporativa que le permitan al alumno un mayor acercamiento a la realidad organizacional.

Además, sería muy productivo para las Escuelas de Periodismo, gestionar contactos permanentes con las empresas de mayor envergadura con el objeto de financiar proyectos de investigación y estudios en las comunicaciones internas y externas de su estructura, para incorporar en su Departamento de Ciencias y Técnicas de la Comunicación un área de investigación efectiva que a largo plazo contribuya con ingresos a la Universidad, y perfeccione aún más la formación de los futuros periodistas no sólo como comunicadores, sino también como comunicólogos sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- GERALD M. GOLDBER. "Comunicación Organizacional". Editorial Diana. México. 1984.
- 2.- BÁRBARA DÉLANO A.. "Las Relaciones Públicas en Chile. Fundamentos Prácticos y Teóricos". Editorial Universitaria. Santiago de Chile. 1991.
- 3.- ISAIAS WASERMANN. "La Publicidad: Otro Campo para el Periodista". Memoria para optar al título de periodista. Universidad de Chile. Santiago de Chile. 1993.
- 4.- ROBERTO PORTO SIMOES. "Relaciones Públicas, Función Política". Traducción al Castellano a la primera versión por Bárbara Délano. Santiago, Chile. 1992.
- 5.- MARGARIDA MARÍA KROHLING K.. "Curso Planificación de las Relaciones Públicas en la Empresa". Texto extraído y traducido por Gonzalo Quezada de "Planejamento de Relacoes Publicas na Comunicacao Integrada". Universidad de Sao Paulo. 1986.
- 6.- BÁRBARA DÉLANO A.. "El Ceremonial y el Protocolo como Elemento de Comunicación Social". I simposio Iberoamericano de Ceremonial y Protocolo. Córdoba, Argentina. 11 de octubre de 1993.
- 7.- BÁRBARA DÉLANO A.. "Responsabilidad Social como Filosofía de Acción Corporativa". 6º Set Universitario, Pontificia Universidad Católica de Río Grande do Sul, Brasil. 19 al 21 de octubre de 1993.
- 8.- FRANCISCO JAVIER JARA. "Las Comunicaciones con el Exterior". Secretaría de Comunicación y Cultura. Ministerio Secretaría General de Gobierno. Junio de 1993.
- 9.- MIRIAM ORELLANA. Apuntes de clases de "Publicidad". 1993.
- 10.- BÁRBARA DÉLANO A. Apuntes de clases de "Relaciones Públicas". 1993.
- 11.- PROFESORES ESCUELA DE PERIODISMO, UNIVERSIDAD DE CHILE. Apuntes de años 1989-1993.
- 12.- PATRICIA CORRALES, JOCELYN CORTES, CLAUDIA DEL SOLAR Y MARÍA PAZ MOYA. "Análisis Sistémico del Sector Periodístico de Tribunales". Seminario para optar al Grado de Licenciatura en Comunicación Social. Escuela de Periodismo, Universidad de Chile. 1993.
- 13.- OSCAR JOHANSEN B. "Comunicaciones y Toma de Decisiones". Instituto de Administración. Publicaciones INSORA N° 66. Santiago de Chile. 1970.