

P
E63
1991
C.2

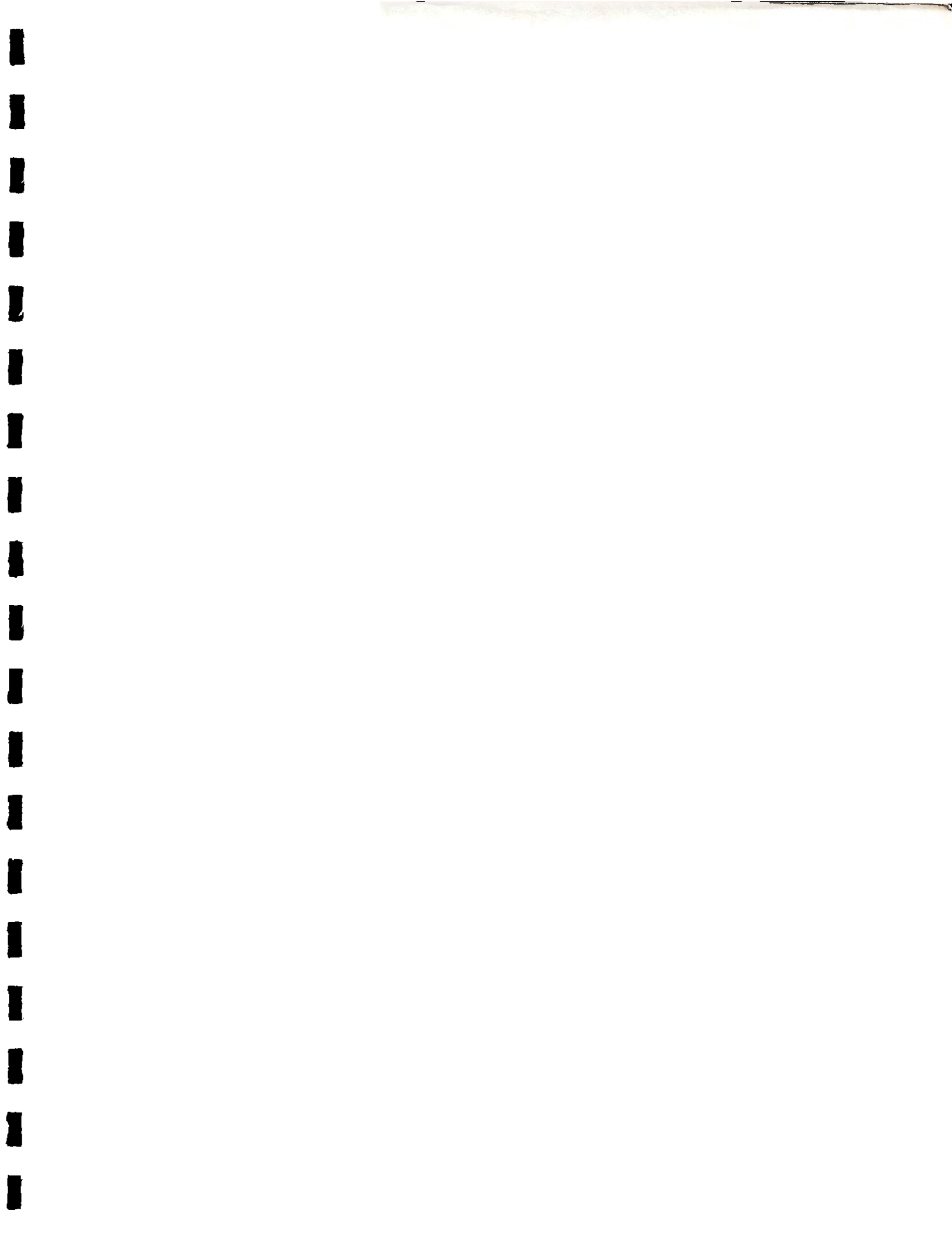
UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y TECNICAS DE LA
COMUNICACION



PERIODISMO INSTITUCIONAL

Memoria para optar al Título de Periodista
Profesor Guía:
Eduardo Latorre
Alumnas:
Pilar Velasco
María Paz Epelman

Santiago, CHILE. 1991.



SUMARIO

1	Introducción
4	Marco Teórico: Comunicación
5	Introducción
6	Intencionalidad de la Comunicación
9	Un Modelo del Proceso de la Comunicación
17	Sistemas Sociales: Matriz de la Comunicación
24	Revistas Institucionales en Chile: Una visión histórica
25	Pioneros del siglo pasado
32	Publicaciones institucionales del siglo XX
39	Comunicación organizacional

50	Propósito y alcance de las revistas institucionales
51	Las instituciones como emisores: entrevistas
53	Eduardo Sabrovsky - Quinta Generación
58	José Díaz - Informativo Copec
64	Francisco Quesney - Revista Banmédica
67	Bárbara Délano - Actualidad Universitaria
71	Rumbo de las revistas institucionales
75	Periodismo Institucional: un nuevo campo
84	Manual Práctico de Periodismo Institucional
107	Bibliografía

INTRODUCCION

Durante los últimos diez años se ha producido en nuestro país una proliferación de medios de comunicación institucionales, específicamente revistas, con mayor énfasis en el área de la empresa privada y, en segundo lugar, en el contexto de las organizaciones como gremios, clubes, sindicatos y entidades académicas. Y periodistas formados en las Escuelas de Periodismo de las universidades que imparten dicha carrera son quienes se están dedicando a este nuevo campo profesional.

Sin embargo, hasta ahora el Periodismo Institucional no ha sido considerado como una disciplina específica. Por el contrario, ha quedado subordinado al periodismo tradicional de medios de comunicación de masas, y considerado como una actividad informal. De hecho, no está presente en los programas de estudio de la carrera, ni siquiera se le menciona.

El objetivo de esta Memoria de Título es analizar el Periodismo Institucional visto como una especialidad, y la hipótesis de investigación consiste en definirlo como un campo profesional ubicado entre el periodismo tradicional y las relaciones públicas, que tiene además importantes elementos de otras áreas como el marketing, la publicidad y la gestión de empresas.

Una vez comprobada esa apreciación, damos a conocer cuáles son las características de este tipo de comunicación y cuáles los factores que han provocado su expansión. Elaboramos una descripción teórica del rol del periodista institucional y un manual práctico de los aspectos que involucra la creación y producción de una revista institucional.

METODOLOGIA

Para analizar el tipo de comunicación que se establece entre los emisores de revistas institucionales y el público que las recibe, como asimismo el alcance y objetivos de éstas, nos basamos en la Teoría de la Comunicación de David K. Berlo, como marco teórico.

A partir de un catastro de revistas institucionales realizado sobre la base de un estudio de Conicyt completado con reporteo en el ámbito empresarial, gremial y académico, confirmamos la hipótesis de que éstas han proliferado como medios de comunicación, en el contexto nacional. Dicho listado demuestra que más del 50 por ciento de ellos pertenece a empresas del área privada.

De una investigación realizada en los archivos de la Hemeroteca de la Biblioteca Nacional trazamos una visión histórica de cómo ha evolucionado este tipo de comunicación, desde las primeras revistas institucionales en el siglo pasado.

De diversos autores y especialistas, obtuvimos un panorama general de la evolución que ha tenido la comunicación como aspecto a considerar al interior de las empresas. Es así como descubrimos que el valor que se le asigna hoy en la gestión empresarial está profundamente ligado a la evolución que han sufrido, a su vez, las teorías sobre Administración, las comunicaciones a nivel mundial y la tecnología informática que permite nuevas formas de interacción social.

Considerando emisores con una relación con su público cualitativamente distinta entre sí, elegimos cuatro revistas institucionales y entrevistamos a sus directores o responsables para investigar, en el terreno mismo, qué los motiva a editarlas y cuáles son los objetivos que persiguen con ellas.

Con todos esos elementos elaboramos la descripción del campo profesional y del rol del periodista institucional. Y, también de experiencias en terreno. Sistematizamos en un manual todos los aspectos que incluye la edición de una revista institucional, desde la detección de una necesidad comunicacional en la organización, hasta su producción final.

Finalmente consideramos como parte de nuestra metodología la forma de redacción de esta Memoria de Título. En ella utilizamos la técnica propiamente periodística, incluyendo como elementos desde la preocupación por un estilo de lenguaje motivador, la aproximación personal a un tema y la investigación, hasta entrevistas, artículos, descripciones y análisis. La opción fue realizar un trabajo que no sólo en su contenido, sino también en su forma, refleje que sus autores tienen formación de periodistas.

Marco Teórico

COMUNICACION

INTRODUCCION

En "El Proceso de la Comunicación, introducción a la teoría y a la práctica", David K. Berlo ofrece un amplio marco de análisis en el que se destaca la importancia que la comunicación ha adquirido en el campo de las ciencias sociales.

La explicación y el desarrollo del modelo básico de comunicación trata acerca de la dinámica de los grupos partiendo del análisis de la comunicación que se da en su interior, como de la que se produce con el entorno. Integra así aquellos conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas, que entrega una perspectiva global al análisis de los grupos y para lo cual el estudio de los flujos de comunicación, sus elementos constitutivos y objetivos o metas, son de vital relevancia.

En este marco teórico se repasarán aquellos conceptos de David Berlo que sean de utilidad para la comprensión y sustentación de la tesis propuesta.

LA INTENCIONALIDAD DE LA COMUNICACION

Si bien la definición de comunicación que entrega la Real Academia Española es "Acción o efecto de comunicar o comunicarse" y "transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor", ya Aristóteles en "La República" había señalado la intención como elemento esencial de la comunicación. Para él la meta principal de la comunicación era la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

En el siglo XVII, con el surgimiento de la Escuela de la Psicología de las facultades se estableció la dualidad alma-mente como base para dos propósitos en la comunicación, independientes entre sí. Uno de ellos era informativo: llamamiento hecho a la mente; y el otro persuasivo: llamado al alma, a las emociones. Un tercer propósito se refería al entretenimiento. Así, se aisló a la persuasión como un propósito específico, quedando no necesariamente presente en todo acto de comunicación.

Actualmente, con la influencia de la Escuela Conductista, se ha revalorizado el factor persuasión, ya que, además de considerar que ésta no es excluyente de las funciones de información y entretenimiento, ha retomado la clásica posición aristotélica, avanzando sobre la idea que la comunicación se hace imposible si carece del intento de persuadir, es decir, de modificar conductas. Aquel principio que ha acompañado a la humanidad durante cinco siglos está siendo comprendido y aplicado en éstas últimas tres décadas a los diversos grupos sociales con fines productivos: hacer a las instituciones más eficientes.

EL PROPOSITO

Según Berlo, surge una dificultad para definir el propósito de la comunicación cuando se lo intenta ubicar en el mensaje, es decir analizando el discurso. Al respecto, afirma que "desde el punto de vista conductista, resulta más fácil definir el propósito como la meta del creador o receptor del mensaje, antes que definirlo como la propiedad del mensaje en sí".

Para definir el propósito emplea cuatro criterios, señalando que éste debe ser: a) no contradictorio lógicamente ni lógicamente inconsistente consigo mismo; b) centrado y expresado en términos de la conducta humana; c) lo suficientemente específico como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real; d) compatible con las formas en que se comunica la gente.

Al analizar el desarrollo del ser humano desde su nacimiento, Berlo sostiene que cada una de nuestras experiencias al insertarnos en el mundo requiere de comunicación. Ella es la base de las relaciones entre los hombres. Frente al objetivo de esa comunicación, concluye que "nuestro fin básico es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea". Más aún, señala que nuestro objetivo básico es "reducir las probabilidades de ser un sujeto a merced de fuerzas externas, y aumentar las probabilidades de dominarlas". De este empeño por influir en el entorno como agente determinante, se desprende que "nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente".

Pese a que siempre hay un propósito al comunicarse, no siempre tenemos plena conciencia de él cuando actuamos. Incluso aclara que muchas veces son varios propósitos simultáneos o bien el emisor olvida cual es el propósito que lo mueve.

EL RECEPTOR DEL MENSAJE

Berlo describe las dimensiones del propósito de la comunicación partiendo por el análisis del receptor, y señala que éste puede ser intencional o no intencional. Esta diferenciación es importante puesto que el emisor obtiene resultados inesperados cuando afecta a receptores a los que no estaba destinado el mensaje.

Para analizar el propósito comunicativo y la efectividad de la comunicación es imprescindible tener claro a quién trató de afectar el comunicador y en qué forma. Berlo afirma que "el propósito y el público o auditorio no son separables. Toda conducta de comunicación tiene por objeto producir una determinada respuesta por parte de una determinada persona (o grupo de personas)". En este sentido, el público que será receptor de un mensaje determina cualitativamente al mismo, y por ende, afecta también al emisor de dicho mensaje.

Existen en toda comunicación dos tipos de respuestas esperadas: la que exige quien emite el mensaje y la de quien lo recibe, puesto que ambos tienen un propósito. Cuando los propósitos del emisor y los del receptor son distintos, se interrumpe la comunicación. Más adelante veremos como otro concepto utilizado por Berlo, el de "empatía" es de vital importancia para la sintonía de propósitos entre emisor y receptor, y como consecuencia, para la efectividad de la comunicación. Para estudiar el cómo del propósito, es decir cómo la fuente o el receptor intencional logra afectar la conducta y qué tipo de efecto desea producir, distingue entre "propósito consumatorio", cuando éste se cumple al consumarse la comunicación, y el "propósito instrumental", que se consume al provocar una conducta ulterior. Agrega además, que ambos propósitos pueden estar en un mismo acto comunicativo.

UN MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION

Berlo define la palabra proceso como "cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo". Aceptando ese concepto de proceso, consideraremos los acontecimientos y las relaciones como dinámicos, en un constante devenir, cambiantes y continuos. Carecen de principio y de fin, interaccionan y se efectan mutuamente.

En el estudio de la comunicación se verifica que el concepto de proceso está en su base, descartando el principio de aguja hipodérmica que suponía que con el solo hecho de inyectar un mensaje en la mente del receptor se consumaba el propósito. Se ha podido determinar que la efectividad de la fuente depende de un complejo de factores, no todos los cuales pueden ser controlados.

Ya Aristóteles distinguió tres componentes de la comunicación a considerar; a) la persona que habla; b) el discurso que pronuncia y c) la persona que escucha.

Posteriormente, en 1947 Claude Shannon desarrolló un modelo de comunicación electrónica, dado a conocer por Warren Weaver, de gran utilidad para describir la comunicación humana, en el que incluyen cinco componentes: a) fuente; b) transmisor; c) señal; d) receptor; y e) destino.

Por su parte, David Berlo propone seis componentes para la discusión de un modelo de proceso de comunicación: a) la fuente de la comunicación; b) el codificador; c) el mensaje; d) el canal; e) el decodificador; f) el receptor de la comunicación.

La fuente es definida como "alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación". Conocida la fuente, con sus ideas, necesidades, intenciones y propósito, éste debe ser expresado en forma de mensaje. Luego el encodificador es el encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código que exprese el objetivo de la fuente en forma de mensaje. El canal es un medio, un portador de mensajes, o sea, un conducto, a cuyo extremo esté ubicado el receptor del mensaje que debe tener la capacidad de decodificarlo para hacerlo comprensible. Es importante señalar que para que realmente exista la comunicación, es necesario que la fuente y el receptor pertenezcan a contextos similares y tengan facultades comunicativas comunes, como explica a continuación.

FIDELIDAD: DETERMINANTE DEL EFECTO

Shannon y Weaver al hablar de fidelidad en la comunicación electrónica, introdujeron el concepto de ruido, que es definido como aquellos factores que distorsionan la calidad de una señal. En comunicación humana, se trata de aquellos factores que reducen la efectividad de las conductas comunicativas.

Berlo, al tratar este tema, distingue los elementos determinantes de la fidelidad en cada uno de los componentes del proceso de comunicación.

En cuanto a la fuente-encodificador señala que coinciden con los del receptor-decodificador puesto que ambos están en interdependencia, a saber: a) habilidades comunicativas, que contempla la capacidad de hablar y escribir, escuchar y leer, y pensar o reflexionar para formular y comprender el mensaje. b) actitudes tanto hacia sí mismo como hacia el tema y hacia el interlocutor. c) nivel de conocimiento respecto de sí mismo, del receptor, del tema y del proceso de comunicación. d) posición que ocupa dentro de un sistema sociocultural.

Con respecto al mensaje hay al menos tres elementos que considerar: a) el código; b) el contenido; c) la forma en que es tratado el mensaje. Además, estos tres factores deben ser analizados a la luz de: a) los elementos de cada uno; b) la estructuración de ellos. Cuando aprendemos a distinguir y a nombrar los objetivos, señala el autor, aislamos unidades y las rotulamos como elementos objetivos. Luego juntamos en alguna forma estas unidades, es decir, las colocamos en una estructura.

El emisor está en condiciones de elegir entre distintos códigos y cuáles elementos utilizar, seleccionar entre una u otra información o conjunto de ellas, y de disponer su contenido de una u otra manera.

Sobre el canal se ha teorizado mucho, pero para estos efectos será definido como el medio de comunicación del mensaje, por el que éste se transporta, o como medios perceptivos o expresivos que también lo sostienen.

LA COMUNICACION EN UN CONTEXTO PERSONAL

Una vez establecido que existen diversos enfoques acerca de la conducta humana, David Berlo se basa en teóricos del aprendizaje que centran la atención en el juego estímulo-respuesta, inspirado en la Escuela Conductista.

Estímulo es definido como cualquier acontecimiento que un individuo sea capaz de percibir y sentir. La respuesta se define en función del estímulo, siendo todo aquello que el individuo hace como resultado de haberlo percibido. Y por último, aprendizaje se define como el cambio que se produce en las relaciones estables entre a) un estímulo percibido por el organismo de cada individuo y b) la respuesta dada por el organismo, ya sea en forma encubierta o manifiesta.

No es posible afirmar que se haya producido el aprendizaje por el solo hecho de que una respuesta se repita más de una vez. Este sólo se produce cuando la respuesta se hace habitual, hasta que es repetida cada vez que se presenta el estímulo. Este desarrollo del hábito, es decir, el aprendizaje, estará determinado por la recompensa que se recibe cada vez.

Analizando la comunicación como proceso, verificamos que las conductas de la fuente no se producen independientemente de las conductas del receptor, o viceversa, puesto que en la comunicación ambos actores son interdependientes.

En esta interacción se explicita el concepto de feedback o retroalimentación, que designa un aspecto esencial de la reacción del receptor, el que puede ser utilizado por la fuente para determinar su propio éxito y como guía para futuras acciones. Es decir, el receptor influye también en la fuente, por lo que la respuesta a un estímulo es también un nuevo estímulo.

INTERDEPENDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS: EMPATIA

Todo comunicador lleva consigo una imagen de su receptor. Prevé sus respuestas y trata de predecirlas de acuerdo a cómo lo imagina por lo que conoce de él. Estas imágenes afectan las conductas de su propio mensaje.

Por su parte, los receptores de la comunicación seleccionan y atienden los mensajes, en parte, debido a las imágenes que se han formado de las fuentes y a sus expectativas con relación al tipo de mensaje que ellas habrán de emitir.

La conducta también se ve afectada por las imágenes que tenemos de nosotros mismos. Nuestras autoimágenes influyen en el tipo de mensajes que creamos y en el tratamiento que damos a estos. Nuestras expectativas respecto a nuestra propia conducta influyen, por su parte, en la elección de los mensajes que hemos de atender.

Aquí surge el concepto de empatía, definido como la facultad de proyectarnos en la personalidad de otros. Implica suponer sus respuestas encubiertas, sus estados internos, sus creencias y sus intenciones. Es decir, es el proceso a través del cual llegamos a las expectativas, a las anticipaciones de los estados psicológicos del hombre.

Existen dos teorías respecto de la empatía. Una de ellas está basada en la inferencia, la cual propone que uno conoce sobre sí mismo y sabe que determinada conducta produjo tal o cual sentimiento, por lo que supone que otro individuo en las mismas circunstancias reaccionará de similar manera ante la misma conducta.

La segunda teoría, basada en el desempeño del rol, sugiere que el concepto del sí mismo no determina empatía. Más bien, que la comunicación produce el concepto de sí mismo y que el desempeño de un rol produce la empatía.

El concepto de interacción es primordial para una comprensión del concepto del proceso de la comunicación. La interacción representa el intento de unificar dos organismos, de llenar la brecha entre dos individuos por medio de la emisión y recepción de mensajes que tengan un significado para ambos. Esta comunicación ideal es el fin hacia donde tiende la comunicación humana.

SISTEMAS SOCIALES: MATRIZ DE LA COMUNICACION

El éxito que podamos obtener al proyectarnos en las personalidades de los demás se ve complicado por los factores que afectan la empatía.

Para tener seguridad de éxito al hacer predicciones basadas en la asunción de un rol es necesario tener presente los siguientes cuatro puntos: a) que no nos estamos comunicando con una gran cantidad de gente, puesto que a medida que el tamaño del grupo aumenta, disminuye la exactitud empática.; b) que hemos tenido una experiencia previa con esa gente que nos proporciona una base para hacer predicciones con respecto a ella; c) que somos sensibles a la conducta humana, esto es, que tenemos habilidades empáticas; d) que estamos motivados (dispuestos a gastar energía) para interactuar.

Un segundo tipo de base para el desarrollo de expectativas sobre la conducta humana se fundamenta en la existencia de sistemas sociales, de grupos humanos organizados. Por ello que es útil conocer la composición y los mecanismos de un sistema social para poder predecir sobre la forma en que los miembros de ese sistema se conducirán en una situación de comunicación determinada.

FACTORES DE LOS SISTEMAS SOCIALES

El ser humano no es autosuficiente sino interdependiente de los demás para lograr sus fines. A raíz de esta interdependencia de metas es que las conductas se organizan en un sistema multipersonal. Berlo define estos sistemas sociales como "las consecuencias de la necesidad humana de relacionar su conducta con la de los demás, para poder llevar a cabo sus objetivos".

Como todo sistema, el social tiene elementos y estructuras. En un nivel de análisis, los elementos son las conductas, las respuestas frente a un determinado estímulo. Luego al agrupar tales conductas, se estructuran en conjuntos, en categorías de éstas. Cuando un grupo de conductas que han sido clasificadas, reunidas y asociadas con una persona en una posición determinada dentro del sistema social, hablamos de conductas de rol.

Al estructurarse las conductas basadas en el desempeño de un rol determinado, y relacionarlas con otro conjunto de conductas distinto relativo a otro rol, se establece un cierto orden. Cada uno de esos conjuntos de conductas ocupa una posición en la estructura social, lo que se ha denominado posición del rol.

Al formar parte de un sistema social, las conductas de rol no pueden ser aisladas. Cada posición está relacionada con otra posición y son interdependientes de las demás. Por su parte, la palabra rol es definida como el nombre que se da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social.

Cuando al interior de los sistemas existe interdependencia para lograr las metas, las conductas tienden a estratificarse y a especializarse, de tal modo que cada uno desempeña un rol con funciones claras y éstas no se duplican.

La manera en que se especialicen y estratifiquen las conductas, determinará cómo se habrá de agrupar las conductas de rol y cómo se definirán estos roles, qué conductas serán agrupadas juntas bajo el mismo nombre y cuáles estarán separadas y serán designadas con otro nombre.

Asimismo estos roles se jerarquizan. A ciertas conductas de rol se les asigna más autoridad que a otras, ejercen más poder y son consideradas más valiosas que otras ubicadas en posiciones inferiores. Dentro de un sistema la posición está directamente relacionada con el concepto de autoridad, que se define como un conjunto de derechos prescrito para una determinada posición de rol que permite a quien la ocupa controlar las conductas de otro dentro de la organización. A mayor rango, mayor autoridad.

En los sistemas sociales las personas son designadas para desempeñar determinado rol, el que, hasta cierto punto, son desempeñadas por cualquiera que ocupe el rol, sin importar sus características personales. Sin embargo, el individuo también puede influir en las conductas del rol que desempeña.

Las conductas también se dividen en las que debe desempeñar, independiente de la persona que se trate, y las que puede, que dependen del individuo. También están consideradas las que no debe ejecutar en esa posición, y son consideradas como un deber.

El sistema recompensa la adaptación a estos roles y castiga su no adaptación. Pero además de las presiones del sistema respecto de los roles, existen otras denominadas normas de grupo. Esta norma es definida como una uniformidad de conducta entre dos o más miembros del grupo, que es mantenida por medio de presiones.

En la sociedad el individuo pertenece a más de un grupo, es probable que desempeñe distintos roles, ocupe muchas posiciones y sostenga un gran número de normas. Es posible que de un sistema a otro los status del individuo sean congruentes, independientes o contradictorios. Lo que es apropiado en un sistema puede no serlo en otro.

METAS GRUPALES

El individuo no es autosuficiente, por lo que vive en un sistema social como una forma de satisfacer sus necesidades en colaboración con sus pares. Berlo considera "la realización de la productividad, o de una tarea, como una de las dimensiones de los objetivos de un grupo".

Un segundo tipo de objetivo, que no es pertinente al individuo sino al grupo, es el mantenimiento del mismo. Este interés por su mantenimiento se puede deber a que es la única forma de resguardar la productividad, o simplemente al deseo de subsistir como grupo. Una tercera dimensión del objetivo del grupo es la interdependencia entre sus componentes.

COMUNICACIÓN Y SISTEMAS SOCIALES

Los sistemas sociales se producen a través de la comunicación, puesto que por medio de ella se asumen los roles e interacciones, las uniformidades de conducta, la interdependencia de objetivos y se transmiten las costumbres. Mientras más posibilidades de comunicación se den en un grupo mayores serán también las posibilidades de desarrollo social.

Cuando el sistema social se ha desarrollado, entonces es éste quien determina la comunicación de sus miembros. Se puede decir que ambos se influyen recíprocamente. Berlo señala que " los sistemas sociales afectan el cómo, el porqué, el para quién y de quién, y el con qué efectos se produce la comunicación". La organización social actúa como limitante del campo de receptores que tendrá el mensaje, del tipo de contenido que se transmita de acuerdo al rol del emisor, y también la frecuencia.

Por otra parte, los sistemas afectan el modo en que los miembros tratan los mensajes. Distintos sistemas tratan de distinta forma similares contenidos, encodifican y decodifican de diversa forma, que es lo que se ha llamado estilo de sistema.

Existe una tercera relación entre los sistemas sociales y la comunicación. El conocimiento de un sistema social servirá para hacer predicciones acertadas sobre la gente, sin necesidad de empatía ni de conocerlas personalmente, bastará saber que rol desempeñan en el sistema, puesto que para cada rol hay un conjunto de conductas y una posición.

Es decir, cuando se tiene conocimiento de los sistemas a los cuales pertenece nuestro receptor, se puede predecir: a) lo que piensa; b) lo que sabe, y c) cómo se conducirá en una situación precisa.

La otra ventaja que representa el conocer un sistema es que nos permite seleccionar a aquellos receptores que serán funcionales a nuestro propósito. Cuando analizamos nuestros propios propósitos, podemos determinar lo que otros deben hacer para alcanzar nuestros objetivos. Hay roles dentro de la organización que pueden influir para aprobar lo que queremos que se haga y quién lo haga.

Sin embargo, aunque la comunicación entrega importantes herramientas, no siempre es posible predecir, dada la complejidad de la conducta del grupo. Si bien hay conductas debidas para cada rol, también es cierto que en la práctica los roles son estructuras impuestas a la conducta y no siempre será fácil para el individuo responder a lo que debiera ser o hacer.

Para este análisis, Berlo propone utilizar al menos tres enfoques: a) la prescripción del rol, que es lo que debieran ser las conductas asignadas a cada rol; b) descripción del rol, es decir, las conductas que realmente desempeñan las personas en ese rol; y c) las expectativas de rol, que son las imágenes que se forma la gente sobre las conductas ejecutadas en un rol determinado.

En un sistema ideal estos tres enfoques coinciden, pero en la mayoría de los grupos no ocurre así. Cuando difieren totalmente se interrumpe la comunicación.

Por otra parte, cada rol tiene una posición dentro del sistema, con cierto grado de autoridad, poder y prestigio, que quien lo desempeña no desea ver disminuído. Berlo señala que todo lo referido a las conductas del rol es válido para las posiciones de rol, pero agrega otros elementos: a) cuando el individuo siente atacada su posición reacciona negativamente; b) son las expectativas y no las prescripciones o descripciones las que controlan la conducta; c) los sistemas tienen roles y autoridades mutuamente interconectadas; d) el poder de un individuo y la autoridad de la posición que ocupa no coinciden necesariamente; e) Nadie quiere que se le desconozca la autoridad que cree tener; f) quienes están satisfechos con la autoridad que tienen se conducen de manera distinta que quienes quieren lograr más autoridad.

Es importante, al iniciar una comunicación, tener claros nuestros propósitos y los del sistema, pero sobre todo tener claro lo que siente el receptor o los que están en el camino. Por una parte, la ambigüedad en la autoridad impide la fidelidad de la comunicación y aumenta las tensiones, pero, por otra, la rigidez en el poder produce estancamiento en el sistema.

Para conocer al receptor, hay que tener en cuenta que pertenece a distintos grupos con sus propias conductas y creencias. Es importante poder predecir qué grupo está usando como referencia en sus conductas actuales y qué posición considera estar ocupando.

Por último es importante señalar que cada sistema social se desarrolla dentro de sus propias normas. Al comunicarse a través de los sistemas hay que tener en cuenta sus diferencias. Por ejemplo, el concepto de jerarquía, presente en casi todos los sistemas, puede aplicarse de diferentes formas en su interior. Asimismo, al analizar la interdependencia de las metas y el modo en que ellos lo resuelven, algunos sistemas son competitivos y otros colaboradores, por lo que actuarán de manera muy disímil.

Revistas Institucionales en Chile

UNA VISION HISTORICA

Hace más de un siglo, los periódicos, medios de comunicación tradicionales y masivos por excelencia, comenzaron a ser insuficientes para canalizar todas las necesidades de comunicación existentes en la sociedad chilena. Y era lógico, los "grandes problemas" o las "noticias de impacto" que iban dirigidas hacia el público en general, ya no agotaban las inquietudes, intereses y problemas de grupos específicos.

Para expresar esos contenidos, ser vínculo y fuente de información para públicos homogéneos con pertenencia a grupos determinados y, por ende, con características comunes, nacieron las revistas o boletines institucionales.

PIONEROS DEL SIGLO PASADO

Entre pollos y cultivos

La primera publicación institucional de que se tiene antecedentes es el Boletín de la Sociedad de Agricultura. Este data de 1869, año en que publicó su primer número, el 16 de octubre.

A través de este órgano de difusión, de circulación quincenal, los miembros de dicha sociedad, formada en 1838, intercambiaron información acerca de sus experiencias particulares, técnicas agrícolas y ganaderas, precios, adelantos tecnológicos e iniciativas personales que podían ser imitadas por los demás, durante 46 años.

En sus 16 páginas, este boletín de 15x45 cm., incluía también cartas y gráficos. Los artículos eran, en su mayoría, escritos por los socios de la institución, y publicados directamente sin intervención por parte de los editores. Eran escritos en el tono que sigue...

"Crianza de gallinas"

"Recordando las numerosas instrucciones que he seguido para criar mis aves de corral, veo que son tan numerosas que casi es imposible tratar de cada una en particular con el sentido debido. Sin embargo, confiado en que han de concederme un pequeño espacio en este periódico, me atreveré a explicar a ustedes mi sistema de alimentación. Durante los meses de invierno el alimento de mis aves se compone de dos comidas al día. Por la mañana les doi cebada, maiz o papas machacadas, mezcladas con bastante pimienta; ¡esto suficientemente caliente de manera que sólo apenas puedan comerlo! por la tarde, cualquier clase de cereal"...

El Boletín no contenía editorial o sección alguna con opiniones de la Sociedad de Agricultura, hasta 1916, cuando la publicación cambia de nombre, formato y número de páginas, y amplía su contenido.

En enero de ese año comienza a circular mensualmente, aumenta sus páginas a 28 y en la primera, del primer número, una editorial explica a sus lectores:

"La publicación que durante 46 años ha venido haciendo esta sociedad con el nombre de Boletín de la Sociedad de Agricultura adoptará el título El Agricultor desde el 1 de enero de 1916. Este cambio obedece al propósito de hacer una revista completamente nueva que llene en lo posible las aspiraciones de los agricultores, y satisfaga las exigencias de una industria que es una de las principales, si no la principal, con que cuenta como base la riqueza pública".

Comienza a hacerse evidente, entonces, la importancia que otorgaba la institución a ofrecer un servicio a sus socios para legitimarse ante ellos como una entidad a la que era conveniente pertenecer. "El Agricultor" dió, desde ese año, cabida en sus páginas a la publicidad, incluyó fotografías de asociados y sus campos y aumentó el número de secciones informativas. Una de ellas fue el "calendario agrícola" que presentaba las actividades a realizar e indicaciones para cultivos de temporada.

En enero de 1922, un cambio en la institución se reflejó en la revista. La entidad pasó a llamarse Sociedad Nacional de Agricultura (SNA) y la publicación recibió el nombre de Boletín de la SNA, aunque no varió su contenido, hasta 1933, año en que se transformó en "El Campesino".

Esta nueva revista, de circulación mensual y un número de páginas que fluctúa entre 50 y 100, hasta hoy, incorporó gran cantidad de información acerca de las decisiones y acciones de la mesa directiva de la SNA. Se inauguraron las secciones "A nuestro lectores" (editorial) y "Notas de actualidad", con noticias del sector agrícola.

Aumentó considerablemente la publicidad y el contenido se caracterizó por difundir información útil acerca de diversas técnicas agrícolas, rubros, precios, tecnología y estadísticas.

El discurso de la Marina

Era 1885. El país había iniciado hacía pocas décadas su desarrollo en independencia y la Marina quiso alzar su voz para comunicarle, tanto al país como a sus propios integrantes, cuál era su aporte al proceso de consolidación de la soberanía nacional. Para esos fines, los periódicos no eran el mejor medio. Así nació, el 1 de julio de ese año, la Revista de Marina.

En su primera edición, un editorial hacía explícitos los valores y el rol que se asignaba la Marina, además de su percepción acerca de las autoridades políticas:

"A nuestros lectores"

"Mientras los hombres de partido, con noble y patriótico afán sin duda, se preocupan de la marcha política interna del país, buscando solución al sempiterno problema de la aventura y prosperidad del pueblo, los marinos, guardianes de los baluartes flotantes de Chile y centinelas avanzados de la honra nacional, sin otras miras que el cumplimiento de su deber y ajenos a las luchas que dividen los espíritus y las voluntades, quieren también alzar su voz en el gran concierto de los ciudadanos que trabajan de consuno por el adelantamiento de Chile y por conservar el rango que ha sabido conquistarse merced a los esfuerzos del pueblo, de los estadistas, del ejército y de la armada".

El contenido de esta publicación era elaborado íntegramente por miembros del círculo naval, situación que se repite hasta el día de hoy. En 120 páginas, de 15x23cm., incluía fragmentos de manuscritos, relatos de experiencias heroicas de miembros de la institución e información acerca de la situación de la armada. Tenía secciones de adelantos tecnológicos, construcciones navales, artillería y dibujos técnicos. Daba cuenta, también, de la estructura jerárquica de la Armada: integrantes de las comisiones de guerra y marina de la época, gobernaciones y subdelegaciones marítimas. Y una sección denominada "Miscelánea" informaba acerca de noticias nacionales e internacionales del sector naval.

Luego de 78 años, en 1963, la revista cambió su circulación, que era mensual, a bimestral. Modificó su formato (a 18,5 x 25,5 cm.), incluyó una editorial, fotografías y reemplazó la sección Miscelánea por un nuevo espacio llamado "Comentarios del exterior".

Esa estructura y contenido se mantiene hasta ahora, salvo por la nueva sección "Libros" y la mayor cantidad de fotografías en reemplazo de ilustraciones.

El gremio del mineral y sus intereses

El 15 de diciembre de 1883, la Sociedad Nacional de Minería publicó su primer Boletín con el fin de servir como "órgano de publicidad" a la Industria Minera, según explica un editorial denominada "Prospecto".

En la primera edición, este editorial explicó los alcances del Boletín de la Sociedad Nacional de Minería:

"El nacimiento de la Sociedad y de su Boletín de deben al esfuerzo conjunto del Gobierno y los industriales".

"Fiel intérprete de las opiniones de la sociedad, este Boletín reasumirá las aspiraciones de su directorio, que, a su vez, se empeñará siempre en traducir con exactitud las del gremio de industriales cuyos intereses trata de impulsar. En jeneral, las cuestiones que se estudian serán entregadas a la publicidad como base de discusión i a fin de procurar el acuerdo de la mayoría de las opiniones. Una rigurosa exactitud en los datos que se publiquen será prenda segura de acierto en las deducciones que de ellos se hagan", consignaba la publicación.

Los objetivos de la publicación eran los mismos de la Asociación: servir a los intereses generales de la Minería, para lo que se propuso estudiar su condición en ese momento y sus necesidades más urgentes, para luego considerar las medidas de fomento que convendría adoptar en acuerdo al esfuerzo de los hombres y de la legislación pertinente.

En el primer número, se comprometió con los lectores a entregar información científica, publicando artículos traducidos de revistas extranjeras con los avances tecnológicos del mercado mundial. También manifestaron como una de sus preocupaciones, dar un diagnóstico estadístico de la situación de la minería nacional con respecto a otros países.

Contaba con ocho páginas, un formato de 24 x 36 cm. y su circulación era quincenal. El editorial era de aparición irregular y estaba destinada a comentar las reuniones del directorio de la SONAMI o hechos pertinentes a ella como dictación de nuevas leyes y alzas o bajas en los precios de los metales. Un elemento que sí tuvo continuidad fue el espacio denominado "Sesiones del Directorio", que reproducía las discusiones y acuerdos tomados en esa instancia.

En 1888, el 31 de julio, el Boletín cambia su circulación a mensual y modifica su formato a 22 x 30,5 cm. con el objetivo de incorporar dibujos técnicos e ilustraciones de nuevas maquinarias en sus publicaciones. Asimismo, aumenta sus páginas a 24, ampliando la información tecnológica, sin cambiar el enfoque de su contenido.

El conocimiento de los Ingenieros

Y la última revista institucional editada por primera vez durante el siglo pasado fue "Anales del Instituto de Ingenieros", con el objetivo de difundir al interior del gremio trabajos especializados de diversos profesionales de este campo, pertenecientes al Instituto. La revista continuó con este nombre hasta el año 1900, cuando pasa a llamarse "Anales del Instituto de Ingenieros de Chile.

Con dicho nombre existe hasta 1956. Durante todo ese período albergó en sus páginas diversos estudios técnicos, recomendaciones e información interna de dicha organización. No contaba con artículo editorial en sus 36 páginas, y se distribuía con una frecuencia de tres meses.

En 1956 se fusiona y se forma la Revista Chilena de Ingeniería y Anales del Instituto de Ingenieros. Con dicho nombre existe hasta hoy.

RESUMEN DE LAS PUBLICACIONES INSTITUCIONALES DEL SIGLO XX

1900-1925

Durante los primeros 25 años de este siglo el ritmo de publicación de revistas institucionales aún era "tímido". Este medio de comunicación no se había constituido como una fórmula habitual de dar a conocer actividades o hacer divulgación organizacional. Sin embargo, fueron las asociaciones científicas y académicas las primeras en publicar revistas, muchas de las cuales aún están vigentes.

1904: Revista Médica de Chile. Edita la Sociedad Médica de Santiago. Circulación mensual, vigente.

1906: Anales Gastronómicos. Edita el Ministerio de Industrias y Obras Públicas. Desaparecida en 1914.

1909: Revista Dental de Chile. Edita La Sociedad Odontológica de Chile. Aún vigente, circulación mensual.

1911: Revista Chilena de Historia y Geografía. Edita la Sociedad Chilena de Historia y Geografía. Vigente.

1912: Memorial del Ejército de Chile. Edita del Estado Mayor del Ejército de Chile. Circulación cuatrimestral, vigente.

1915: Revista Universitaria U.C. Edita la Pontificia Universidad Católica de Chile. Circulación cuatrimestral, vigente.

1924: Revista Atenea. Edita de Uiversidad de Concepción, circulación semestral, en la VIII Región. Vigente.

1925-1940

Este período se caracterizó por una baja en el flujo de publicación de revistas debido, en parte, a la crisis económica que afectó al país como consecuencia de la recesión mundial de la década del 30. A pesar de ello, fueron las asociaciones científicas las que continuaron con la tendencia de crear órganos de difusión propios.

1927: Revista Farmacia Chilena. Edita Farmoquímica del Pacífico. Desaparecida.

1930: Tribuna Médica. Edita el Cuerpo Médico de Chile. Circulación quincenal, vigente.

1930: Simiente. Edita la Sociedad Agronómica. Circulación trimestral, vigente.

1932: Revista Industria. Edita la Administración y Dirección de la Bolsa de Comercio de Santiago. Desaparecida.

1936: Antropología. Edita el Centro de Estudios Antropológicos de la Universidad de Chile. Circulación semestral, vigente.

1940-1960

Los Colegios Profesionales y Asociaciones Gremiales comenzaron, en este período, a inaugurar nuevas revistas insitucionales. Asimismo, otras entidades y agrupaciones sin fines de lucro hicieron uso de este medio para divulgar su acción.

1942: Revista Acción Católica. Edita la Asociación Chile de Hombres de la Acción Católica.

1942: Esso. Edita Compañía de Combustibles Esso S.A.

1943: Agricultura Técnica. Edita Instituto de Investigaciones Agropecuarias.

1944: Arquitectura. Edita Colegio de Arquitectos A.G.

1947: Divulgación de la Homeopatía. Edita Sociedad Chilena Homeopática.

1948: Revista Médica de Valparaíso. Edita Sociedad Médica de Valparaíso. Circulación trimestral, vigente.

1952: Endesa. Edita Empresa Nacional de Electricidad.

1954: Finis Terrae. Edita el Departamento de Extensión de la Universidad Católica.

1958: El Maderero. Edita la Corporación Chilena de la Madera.

1959: Contabilidad. Edita el Colegio de Contadores de Chile.

1960-1980

Organizaciones deportivas, estamentos universitarios, asociaciones de estudio, entidades académicas, colegios profesionales, gremios e incluso reparticiones estatales ya demostraban gran interés en las revistas institucionales como medio para satisfacer necesidades comunicaciones y cumplir objetivos de difusión. Algunos ejemplos:

1964: Golf en Chile. Edita la Federación de Clubes de Golf.

1965: Estudios Oceanográficos. Edita el Instituto de Investigaciones Oceanográficas de Antofagasta.

1968: C.A. Edita el Colegio de Arquitectos de Chile.

1969: El Niño Limitado. Edita el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.

1971: Reververo: Edita la Asociación Gremial de Supervisores.

1972: Apuntes de Ingeniería. Edita la Escuela de Ingeniería de la Universidad Católica.

1973: Agrosur. Edita la Facultad de Agronomía de la Universidad Austral.

1973: Estudios Sociales. Edita la Corporación de Promoción Universitaria.

1974: Cuadernos de Filosofía. Edita el Instituto de Literatura Nortina.

1974: Diplomacia. Edita la Academia Diplomática Andrés Bello.

1976: Alimentos. Edita la Sociedad Chilena de Tecnología de Alimentos.

1976: Avances de Producción Animal. Edita la Facultad de Agronomía de la Universidad de Chile.

1976: Informativo Prochile. Edita la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales.

1977: Presente. Organo informativo del estudiantado de la Universidad de Chile.

1977: Apuntes Medicos. Edita el Laboratorio Chile.

1977: Chile Pesquero. Edita Especialistas Pesqueros Limitada.

1980-1990

Esta década es, sin duda, el período que marca el auge de la revista institucional extendiéndose masivamente al área de la empresa privada, donde había estado ausente salvo por contados casos. Durante estos diez años más de una centena de revistas han sido editadas por primera vez, tanto para el personal interno, trabajadores y empleados, como para todo tipo de públicos relacionados con las empresas.

A partir del boom económico de 1979-1980 las empresas comenzaron a destinar cada vez más recursos económicos a publicidad y comunicaciones, debido a un fuerte aumento de la competitividad en el mercado. Ese factor, sumado a la valorización de la comunicación como medio de cohesionar grupos y cristalizar opiniones favorables a determinados modelos legales en lo económicos y lo laboral, además del constante avance en técnicas gráficas, convirtieron a las revistas institucionales en una herramienta presente en la mayoría de las empresas nacionales.

Algunos ejemplos de empresas que han editado, entre 1980 y 1990, revistas institucionales, más de una en la mayoría de los casos, todas ellas aún vigentes:

Banco Central, Banco de Chile, Banco del Estado, Banco O'Higgins, Banco Osorno, Banco de Santiago, Banco Santander, Banco Sudamericano, Banco Concepción, Banco de A. Edwards, Banco de Crédito e Inversiones. Lan Chile, Ladeco, Sud Americana de Vapores, Esso, Shell, Copec.

Isapre Consalud, Isapre Cigna, Isapre Cruz Blanca, Isapre Banmédica. Compañía de Seguros Cruz del Sur, Cía. de Seguros La Interamericana, Mutual de Seguros de Chile, Cías. de Seguros Aetna Chile, Cía. de Seguros La Chilena Consolidada.

AFP Provida, AFP Summa, AFP Santa María, AFP Invierta. Tarjeta de Crédito MasterCard, Tarjeta de Crédito Visa, Tarjeta de Crédito Diners. Apple Chile, Computerland, Unisys, Borroughs. Mobil, Sigdo Koppers Comercial.

Comunicación organizacional

EN LA SOCIEDAD DE LA
INFORMACION

En la era de la informática, ad portas del siglo XXI, la "producción" ya dejó de ser el gran tema al interior de las empresas; los niveles de calidad que permite la tecnología actual tienen ese factor estandarizado. Hoy, las empresas luchan por conquistar el mercado con otro tipo de ventajas comparativas, las que dependen en gran medida de la información y las comunicaciones.

Traslado del desafío

Uno tras otro, los trabajadores de la Revolución Industrial formaban una cadena de producción. Se trataba de compartimentos estancos: tareas mecánicas, repetitivas y rutinarias donde lo importante era desarrollar bien la labor específica que estaba asignada. No era necesario que todos supieran en qué estaba ocupado el obrero dos metros más allá; mucho menos saber qué pasaba por la mente del dueño o gerente de la empresa.

No se requería de mayor habilidad o educación. Se trataba de hacer bien esa tarea específica para, en conjunto, generar una gran obra. Las estructuras organizacionales eran absolutamente piramidales, con un gran número de individuos ocupando la base, unos pocos, el vértice superior o centro de decisiones, y entremedio una gran cantidad de mandos con diferentes jerarquías.

Ese esquema, en vigencia durante decenios, fue sistematizado por Taylor, a inicios del 1900, en una Escuela de la Administración, coincidente con la Teoría de la Burocracia de Max Weber. En la práctica, se entendía a las industrias como entidades que debían producir. Las organizaciones eran consideradas sistemas cerrados donde las decisiones eran adoptadas como políticas de dentro hacia afuera sin considerar que la empresa era parte de un contexto mayor. Las acciones no dependían de lo que ocurriera en el entorno, en este caso, en el mercado. Y al personal se le recompensaba exclusivamente con un salario a cambio de su tarea específica.

Para esos tiempos, donde todas las actividades productivas se desarrollaban con el mismo criterio, este esquema era efectivo. Se producía, bien y en cantidades. Entonces, el precio de las materias primas, la mano de obra barata y la calidad de la producción eran la clave de las ventajas competitivas.

Actualmente, esas preocupaciones han ido a parar al baúl de los recuerdos. Las transformaciones tecnológicas de este siglo han generado un aumento de la productividad, los productos gozan de óptima calidad y a menor costo. Es la era del acceso.

Ante los cambios de contexto, las organizaciones se revolucionan y, para sobrevivir, deben adecuarse buscando nuevas ventajas comparativas en el mercado. Sin embargo, desde la era de la Revolución Industrial y el Taylorismo varios nuevos enfoques han hecho de estos cambios un proceso más gradual.

En la década de 1930, Elton Mayo introdujo una importante variación en los conceptos de administración organizacional. Fruto de experimentos en la infraestructura de algunas industrias llegó a la conclusión de que los elementos ambientales afectaban directamente la motivación de quienes conformaban la fuerza laboral y, por consiguiente, la productividad. Desarrolló una teoría que dió forma a la Escuela de Relaciones Humanas. Esta ponía énfasis en proporcionar a los trabajadores el mayor número de satisfacciones ambientales en el lugar de trabajo y, además, una consideración como personas.

Sin embargo, el esquema no fructiferó tal como estaba planteado. Sus seguidores hicieron grandes esfuerzos para gratificar al personal con regalías, perdiendo de vista el objetivo final que era la eficiencia de la organización. Además, aún se consideraba a las empresas como sistemas cerrados.

Así, hasta 1960, ambas tendencias entraban en pugna por imponerse como directriz de la administración. Pero esa década se produjo otro punto de inflección en esa área: la Teoría de Sistemas comenzaba a ser adoptada como parámetro en la gestión. El esquema Taylorista continuaba siendo fundamental en el proceso de producción, pero en la toma de decisiones el entorno pasó a ser prioridad. Los efectos de la Escuela de Relaciones Humanas estaban latentes, y si bien durante diez años ésta no fue gravitante, lo es hoy, junto a las otras dos.

A partir de 1970 el escenario comenzó a cambiar progresivamente apuntando hacia lo que las organizaciones protagonizan hoy. Con el desarrollo de la tecnología en comunicaciones empezaron a abrirse las fronteras económicas del mundo, cada vez más interconectado. Se inició la transformación del planeta a la llamada "aldea global" por Mc Luhan, donde se estaba cada vez más cerca entre un lugar y otro.

Los niveles de educación masivos se han elevado considerablemente y, problema de producción superado, las empresas requieren ahora más de individuos-persona, con conocimientos, intelecto e iniciativa, que individuos-herramienta. Además, los propios trabajadores tienen expectativas laborales que van más allá que la mera remuneración.

Se trasladó el desafío. Además de aprender cómo solucionar un problema de costos, los estudiantes de la Escuela de Economía y Administración de Harvard (epicentro de las nuevas teorías de gestión empresarial) son sometidos a situaciones ficticias de mercado. En ellas deben contar con talento visionario, intuición, capacidad para adelantarse a las coyunturas, agresividad, poder de convocatoria y cohesión al interior de sus organizaciones, entre otras características, para resolver las encrucijadas y aprobar.

Liderazgo y recursos humanos

Los recursos humanos se valoran más que nunca. Al respecto, Sergio Maltes, psicólogo y profesor de la Escuela de Ingeniería de la U.C. explica que las empresas modernas tendrán que adaptarse a un concepto nuevo en su forma de actuar. "La perspectiva que se ve más razonable para la administración de empresas es la gestión estratégica, es decir, cómo se administran formalmente ciertos procesos como la planificación, la gestión de recursos humanos, la comunicación y la forma en que se desarrollan expectativas en la gente; lo que ahora se denomina gestión sutil", describe Maltes.

Vaticina una revolución en la administración de recursos humanos: "en selección de personal se superará el tradicional the righth man for the righth place, porque además de buscar personas con buen nivel de conocimientos se requiere ahora gente con otros potenciales como saber trabajar en equipos, incluso interdisciplinarios, y acomodarse a los cambios y a las estrategias".

También se pronostica una adecuación mejor de los planes de recompensa. "La gente va a realizar su trabajo no sólo por la perspectiva económica, sino por un sinnúmero de beneficios del clima de trabajo, de lo agradable de los compañeros, de las perspectivas de crecimiento y desarrollo al interior de la empresa y de la capacitación que reciban. Va a ser fundamental crear nuevos estándares de reconocimiento y preocuparse de cómo atraer, motivar y retener a la mejor gente posible", asegura Sergio Maltes.

Y en esa tarea los líderes son imprescindibles; ellos marcan la orientación, denominada ahora cultura de la empresa, con que ésta funciona tanto hacia afuera como internamente.

El gerente general de una compañía, más que un administrador debe ser un buen comunicador. Las tareas de administración numérica ya tampoco representan mayores desafíos. Junto a Maltes, Nicolás Majluf, profesor de la Escuela de Ingeniería de la U.C., realizó una investigación sobre el liderazgo empresarial en Chile. Del estudio sumado a experiencias de compañías norteamericanas y japonesas, concluyeron tres puntos fundamentales con respecto al perfil del líder moderno.

Deben asumir la economía global como un hecho; esto implica todo un nuevo espíritu de cooperación internacional, de comunión Este Oeste, de perspectivas comunes y posibilidades de coordinación y esfuerzos conjuntos con la competencia, de integración de mercados, servicios y productos a nivel mundial.

En segundo lugar, deben estar a la vanguardia en la adquisición de tecnologías adecuadas para sus empresas. "No se puede ser inmune a ellas", afirma Majluf, y esta actitud debe permanecer en el tiempo para no quedarse atrás de un momento a otro. Y tres, deben asumirse como conductores de una organización que cambia ubicada en un contexto que cambia.

Además, requieren saber luchar por su posición en el mercado y, para ello, disponer del mayor acceso posible a información sobre proveedores, clientes, potenciales clientes, clientes de la competencia, etc. Y utilizar con olfato la información disponible para desarrollar sus estrategias de marketing.

Este líder es un inspirador, alguien que está alerta a las transformaciones, que está constantemente adecuando su empresa para que no se quede atrás. Tiene una visión de largo plazo de lo que debe ser la organización, está soñando y entusiasmando con ese sueño a los otros gerentes, a los trabajadores, a los accionistas e, incluso, a clientes y acreedores. Contagiar para concretar es su misión.

El especialista en Gestión Estratégica y Administración, John Naisbitt, en su libro Megatrends, lanza el concepto de "rehacer la corporación". Dentro de este empeño necesario para sobrevivir a la competitividad, él incluye varios factores. Primero, estamos en una sociedad de información y en ella los recursos humanos constituirán una ventaja comparativa. "En relación al personal - explica - estamos entrando a un mercado de mayor oferta de trabajo que demanda de personas para ocuparlo". Pronostica una fuerte reducción de estamentos gerenciales de nivel medio, debido a lo cual la organización vertical irá cediendo ante otra más en red. Se estaría achatando la pirámide jerárquica.

Otro aspecto que considera fundamental es el cambio de estilo de los gerentes, desde un modo autoritario a otro que facilita la labor y se preocupa de crear un ambiente de desarrollo personal e institucional. Se destinarán mayores recursos a la capacitación, entrenamiento, salud y bienestar social de los empleados.

Arnoldo Hax, en su libro "Building the firm of the future", destaca también la necesidad de un nuevo tipo de liderazgo para entender y manejar básicamente dos fuerzas: la tendencia actual a la globalización de los mercados y la importancia creciente de la tecnología en todas las actividades de la empresa. Y Charles Brown, COB de AT&T, reafirma en su libro "Killing Technologies" la idea de que el éxito o fracaso de las firmas en el contexto global dependerá de sus capacidades de gestión y no de ventajas comparativas basadas en factores de producción como la mano de obra y los recursos naturales.

Todo esto hace pensar que el clima interno en las organizaciones del mercado marcará su desempeño. Y es allí donde la comunicación organizacional debe adecuarse a los nuevos requerimientos. Ya no basta con que los empleados sean informados verticalmente, de arriba hacia abajo, de datos institucionales. A través de esta comunicación, el líder debe saber recoger las inquietudes ambientales, responder a ellas y, fundamentalmente, lograr cohesión y mística en su personal. La idea es que cada individuo de la organización haga suyas las aspiraciones de la compañías, que los objetivos de la gerencia lleguen a ser sus propios objetivos.

Un ejemplo de esta nueva visión empresarial en Chile es Sonda, compañía que obtuvo el premio ICARE 1985. "Hemos intentado establecer un estilo de relaciones al interior de la empresa y con nuestro clientes y proveedores, donde la confianza mutua y los vínculos humanos trasciendan el marco de las situaciones meramente laborales, comerciales o contractuales", explicó en ese entonces su Gerente General.

Comunicación empática

Otro cambio importante que han provocado las tecnologías informáticas es la capacidad de segmentar. Este concepto, clave en el marketing actual, se refiere a discriminar de entre una gran masa de consumidores o público, grupos más pequeños clasificados según sus características. Hay productos, servicios o mensajes que no están destinados a la masa y se prefiere apuntar directamente a un público conocido de antemano.

Las bases de datos son la gran herramienta que permite, en este tiempo, recoger, almacenar y procesar información, haciendo una multiplicidad de cruces hasta conocer con exactitud quiénes constituyen un mercado objetivo, con nombres, apellidos, edad, sexo, ingresos, hábitos de consumo, de lectura, tipo de automóvil, etc. Es infinito.

Y esto se debe a que todo ciudadano está presente, producto de sus propias relaciones con diversas organizaciones, en más de alguna base de datos: la del banco (con toda su información comercial), la de su tarjeta de crédito (que puede agregarse a la del banco), la de su isapre, la de los clubes u otras organizaciones a las que pertenezca, e incluso, en la de un supermercado donde está registrado como cliente. Todo esto, sin contar las estatales como el Servicio de Impuestos Internos o el Registro Electoral, por ejemplo.

Si la tecnología y la legislación permitieran en el futuro hacer converger toda la información existente acerca de los individuos, hoy disgregada en diferentes entidades, y cruzarla, se podría obtener una verdadera radiografía de ellos. Actualmente, en Estados Unidos, ya han surgido movimientos que reclaman en contra de esta posibilidad, argumentando que eso atentaría en contra de la libertad del consumidor.

Sin embargo, no se ha llegado a ese extremo. Por el contrario, las empresas defienden confidencialmente sus bases de datos ya que son una fuente de información útil para sus fines comerciales y, por ende, una ventaja comparativa.

Los resultados que se están viendo hoy, consecuencia de la aplicación de esta tecnología, han ido a beneficiar al consumidor. En virtud de sus características las empresas se esfuerzan por elaborar productos específicos a sus necesidades. Y en comunicación, han significado que los mensajes apunten a establecer un vínculo más directo con el receptor.

O al revés: una empresa determina qué requisitos debe tener su público o mercado objetivo y con eso se segmenta. Determina a quiénes quiere llegar con su producto, servicio o mensaje. Por ejemplo, a todos los ejecutivos hombres de empresas top, de entre 25 y 45 años, con cuenta corriente, tarjeta de crédito, con residencia en la zona oriente de Santiago, que practiquen deporte y viajen al menos dos veces al año fuera del país. Elabora un directorio con ellos, investigando en sus bases de datos disponibles y establece un nexo directo, dando en el clavo y no desperdiciando recursos en una estrategia masiva.

Al respecto, Andrés Ibañez es enfático: "los altos costos en inversión publicitaria o de comunicaciones en general, en lo que es masivo, van a llevar necesariamente a que las empresas comiencen a segmentar sus públicos o mercados". En Estados Unidos ya se ha estado viviendo este fenómeno hace unos años. A cada norteamericano le llegan como promedio semanal entre seis y ocho sobres de correo con revistas, folletos, catálogos de compra, etc. Ha sido tal la avalancha que la han bautizado como junk mail (correo basura). Es una verdadera infosaturación, según Ibañez. En Chile no se ha alcanzado esas proporciones, pero es posible que suceda. Esto implica un desafío para las revistas institucionales que se distribuyen por esta vía, ya que tendrán que ser muy atractivas, muy empáticas con su público, para que éste se sienta realmente identificado con los mensajes y las lea, en vez de botarlas al basurero.

Entrevistas

PROPOSITO Y ALCANCE DE
LAS REVISTAS
INSTITUCIONALES

Las instituciones como emisores:

LOS DUEÑOS DE LA PALABRA TIENEN LA PALABRA

Quisimos conocer, en el terreno mismo, cuál es el "para qué" de este tipo de publicaciones. Cuáles son las principales motivaciones y objetivos que están presentes, implícitos, entre cada una de las líneas de las revistas institucionales. Y se lo preguntamos precisamente a quienes las dirigen.

David K. Berlo sitúa preferentemente el propósito de la comunicación en el emisor. Allí radica la intencionalidad de los mensajes y allí fuimos a buscarla. Por este motivo también, descartamos los análisis de contenido cuyos resultados varían radicalmente según el método usado y el interpretador.

En este capítulo, cuatro entrevistas revelarán diversas posturas frente al tema. Se trata de cuestionarios con preguntas clave, contestados por los encargados de publicaciones que elegimos aleatoriamente, del abultado índice de revistas existente. Pero consideramos que cada una de ellas estuviese dirigida a un tipo de público distinto, de acuerdo a la relación existente entre éste y el emisor.

Así, Eduardo Sabrovsky fue abordado en su calidad de director de la Revista Quinta Generación. Esta publicación es editada por un grupo de cinco empresas del área de la informática y va dirigida a un público externo, sin nexos con Quinta Generación, pero segmentado de acuerdo a características comunes.

José Díaz del Río es Gerente de Ventas de la empresa Copec Combustibles, y fue entrevistado ya que está a cargo, como Director Responsable, de la revista Informativo Copec. Esta llega a los concesionarios de la compañía, público intermedio que tiene un vínculo específico con la entidad sin pertenecer directamente a ella.

El Dr. Francisco Quesney, Contralor Médico de la Isapre Banmédica, contesta las preguntas acerca de la Revista Banmédica. Esta publicación es una de las pioneras en el área de las revistas institucionales con aspecto de revista de quiosco, y ya cuenta con seis años de vida. Su público, compuesto por los 120 mil afiliados a la Isapre, también es intermedio con respecto a la organización; existe un vínculo comercial con ellos. La característica que lo diferencia como público intermedio con respecto al de Copec es que este vínculo puede terminar en el momento en que el afiliado decide dejar de ser cliente de esa Isapre y cambiarse a otra. Fenómeno bastante común y frecuente es este mercado.

Y, finalmente, entrevistamos a Bárbara Délano, ex directora de la revista Actualidad Universitaria. A pesar de no ser la encargada actual de la publicación, es quien estuvo en su dirección durante los últimos años, por lo que pudo satisfacer de la mejor forma nuestras inquietudes. Actualidad Universitaria es órgano de difusión de la Universidad de Chile y su público está compuesto por lectores totalmente ajenos a la entidad y otros relacionados, hasta por los propios miembros de la comunidad universitaria. Además, este caso se diferencia de los otros tres en que la institución emisora es una entidad académica con gran aporte económico estatal y no una empresa privada con fines de lucro.

Entrevista a Eduardo Sabrovsky, filósofo, Director de la Revista Quinta Generación, publicada por el grupo de empresas Quinta Generación (Computerland, Softland, MicroCare, Altos Chile y Microsoft Chile).

1. ¿CUAL ES EL OBJETIVO COMUNICACIONAL DE LA REVISTA QUINTA GENERACION?

Se mezclan dos objetivos. Por una parte está el objetivo de las empresas que son propietarios de la revista, que es un propósito de marketing, de imagen. Ellos no venden un producto, no venden cosas, venden un discurso que finalmente redundan en cosas. Ese discurso es: la computación abre nuevas posibilidades para el trabajo, la educación y la vida en general. En la medida que el mercado, la opinión pública, recoja ese mensaje, el mercado se va a ampliar y el negocio va a mejorar.

Este grupo de empresas cubre una buena parte del espectro de las marcas de computación. Computerland es un distribuidor de muchos productos. Las otras empresas venden otras marcas, casi compiten entre sí. Es un micro mundo que reproduce casi todo lo que hay en el mercado de la computación. Por lo tanto este esfuerzo comunicacional no es para meter una marca. Su objetivo es posicionar de otra forma a la computación, como área y como posibilidad.

La revista es una herramienta para transmitir ese discurso. Entonces, ella apunta a ser un espacio para tratar el tema de la computación, no desde un punto de vista técnico, sino desde el prisma de las posibilidades que le abre a la persona común y corriente. Entendiendo como persona común y corriente a la gente del mundo del trabajo, de las empresas.

2. ¿CUAL ES EL PUBLICO DE LA REVISTA?

La revista va orientada a 5 mil usuarios potenciales, no técnicos, a nivel de ejecutivos y profesionales. Son quienes toman las decisiones en el terreno de los sistemas de información en las empresas que en la gran mayoría de los casos no son especialistas en informática. Son decisiones estratégicas que muchas veces conciernen a las gerencias generales. No va dirigida a los clientes de las empresas. La idea es que sean los menos clientes posibles. La idea es que le llegue al Gerente General del Banco de Chile, y diga ¡Oh! ¿Quién edita esta revista tan interesante? Computerland. Y llame al Gerente de Informática y le pregunte ¿Nosotros le compramos a Computerland? ¿Cómo estamos en el tema de redes? ¿Has estudiado la aplicación del Windows? Queremos darle herramientas para que tenga información y pueda entenderse con su subalterno que es especialista en el tema.

La segmentación de los 5 mil lectores de la revista está en una base de datos que permite, en cierta medida, conocer sus características comunes, en cuanto a intereses profesionales y comerciales. Pero eso está aún en pañales. Sería ideal procesar más esa información, lograr un perfil de lector más específico.

3. ¿CUALES SON LOS CRITERIOS QUE, A BASE DEL PUBLICO, SE APLICAN EN EL TRATAMIENTO INFORMATIVO DE LA REVISTA?

No hay un análisis científico que compruebe la correcta elección de secciones pero aquí se actúa mucho por intuición y creemos que interpretan los intereses del lector.

Un criterio es que la revista sea bien "revista". Que cuente con los elementos que no tienen siempre las revistas institucionales. Que no haya un esfuerzo del lector para entender la revista, que no sea muy técnica. Aplicamos un criterio absolutamente periodístico. Usamos estándares de lenguaje, tanto visual como escrito, que corresponden más bien a las revistas que se venden en quiscos. Eso se cumple excepto en algunas columnas donde se ha radicado lo más técnico. Pero en general, se escribe pensando en el lector lego en computación.

4. ¿QUE ELEMENTOS COMPONEN EL DISCURSO O LA POLITICA DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA REVISTA?

Un elemento importante es el énfasis en los computadores personales y en las redes: la idea de que las redes han cambiado cualitativamente la forma de trabajo de la gente, que permiten ese cambio. A través de las redes los mismos esquemas organizacionales se alteran. Es ese sentido, hay algo no resuelto en las discusiones del Comité Editorial: ¿Cómo tomamos temas que son netamente de administración de empresas? Estamos como en el filo de las dos áreas. Estamos, en otros artículos, en el filo de un periodismo más social, cultural o sociológico, vinculado con la computación. Contamos los cambios no sólo en la computación sino en la sociedad toda, a partir de ella.

Hablamos de grandes tendencias porque las empresas que editan la revista, internamente, están conversando ese tema. Están concientes de que los cambios tecnológicos afectan la vida. Es un grupo de empresas ilustrado, es un tipo de gente con visión macro, y ese atributo se nota en la revista.

5. ¿QUIENES INTERVIENEN EN LA PRODUCCION DE LA REVISTA?

Lo que nosotros hacemos es divulgación tecnológica. Yo asumo el rol de ser una suerte de traductor. Por un lado conozco bien el mundo de la tecnología informática y por otro lado me interesa el fenómeno de la computación por su impacto en las formas de vida. También hago el rol de traductor entre los temas tecnológicos y el equipo periodístico.

Por otra parte está el equipo de periodistas que escribe los artículos. No sacaríamos nada con que escribieran en ella Ingenieros en Informática. Lo importante es que los periodistas tienen motivación por el tema, manejan ciertos lenguajes, son especializados en periodismo tecnológico. No se intimidan con la jerga computacional y, lo que es vital, se dan cuenta cuando un artículo no va a ser entendido por el público. Por eso es bueno que sean periodistas y no especialistas en computación.

Los temas se proponen en un pequeño Comité, compuesto por la periodista a cargo de la producción de la revista, el Gerente General de Computerland y yo. Esta prepa se distribuye al Comité Editorial compuesto por personas que no pertenecen a estas empresas de Quinta Generación, quienes la enriquecen, hacen aportes, entregan información.

Las elegimos pensando en personas que sean portadoras de un discurso interesante en relación a estos temas. Hay un publicista, un experto en Administración de Empresas, un Gerente de Sistemas de una multinacional y un productor de software, además de los tres que conformamos el petit comité. Tiene por función ser antena de la revista para captar lo que ocurre en el medio.

6. ¿COMO MIDEN LA EFECTIVIDAD DEL MENSAJE?

Hay un proyecto que debiera desarrollarse pronto, de hacer una pequeña encuesta. El feed back que hemos tenido hasta ahora es sólo informal: comentarios de ejecutivos conocidos por nosotros, comentarios que han sido publicados en diarios, etc. Pero el feed back espontáneo tiene el problema de ser muy sesgado. El efecto de la revista es un tema, sin embargo, que preocupa mucho a las empresas que la editan, porque están invirtiendo recursos económicos en ella y no saben qué les reporta.

Entrevista a José Díaz, Director de la Revista Informativo Copec, Gerente de Ventas de Copec Combustibles.

1. ¿A QUE PUBLICO VA DIRIGIDA LA REVISTA INFORMATIVO COPEC?

A los 500 concesionarios de Copec. Tienen, en su gran mayoría, educación media terminada y, en un 50 por ciento, educación superior. Son comerciantes y sus intereses o área de conocimientos anexa es limitada. Son heterogéneos en cuanto a nivel socioeconómico: van desde la señora que tiene una expendedora de bencina en una población, hasta el concesionario que además es dueño de camiones, fundos y otras empresas. Pero son muy similares en cuanto a su actitud reacia frente a los cambios.

Se trata de un grupo de empresarios que desarrolla su gestión en forma independiente pero cuentan una libertad relativa, ya que tienen una licencia y por ello deben adoptar imposiciones de Copec como, por ejemplo, la imagen institucional, las políticas de servicio, precios, productos, aspectos operacionales, planes, etc. Entonces, la relación es conflictiva porque COPEC quiere que sean homogéneos en las áreas en que deben serlo y que, a la vez, actúen con iniciativa como empresarios.

2. ¿CUAL ES EL OBJETIVO COMUNICACIONAL DE LA PUBLICACION?

Comunicar a los concesionarios distintas materias que son de interés para Copec.

Las empresas grandes de distribución que cuentan con una red en todo el país tienen un problema de comunicación importante. Se trata de comunicación oficial, en lo que a políticas se refiere. A lo que ahora se denomina filosofía de la empresa, que corresponde al fundamento sobre el cual está montada la empresa o hacia dónde quiere encaminarse. Por ejemplo, si realmente queremos convertirnos en "Primera en Servicio", eso no se comunica por memos o instructivos, no se desarrolla por manuales.

Entonces: ¿De qué forma llego a los concesionarios y de qué forma logro compromisos con ellos? ¿Y de qué forma cambio su conducta hacia ese objetivo?

El canal más efectivo es el contacto personal, llegar hasta ellos y conversar. Discutir estos temas, infundirles mística. Pero como estrategia es limitadísima, no hay ni el tiempo ni la capacidad humana.

De ahí nace la necesidad de entregarles información que los vaya nutriendo con respecto a la filosofía de la empresa. Y la revista es un elemento que ayuda a satisfacer esa necesidad, pero no es, ni puede ser, el único.

3. ¿EN QUE FORMA DETERMINA EL TRATAMIENTO INFORMATIVO DE LA REVISTA: ELECCION DE TEMAS, ENFOQUE, LENGUAJE Y TONO, LAS CARACTERISTICAS DEL PUBLICO?

En esta revista hubo una reformulación el año 1990. Antes estaba dirigida tanto a los concesionarios como a los atendedores de las Estaciones de Servicio. El mensaje no era efectivo para ninguno de los dos públicos ya que tienen preocupaciones diferentes. La revista entregaba información acerca de hechos que ocurrían en la empresa, su contenido era netamente institucional.

Se reenfocó hacia los concesionarios exclusivamente y cambió todo el proyecto editorial. Ahora entregamos información de interés para ellos en su carácter de empresarios-concesionarios Copec, en su carácter de hombres que están en medio del ámbito comercial.

Los temas que abarcan desde publicidad, marketing, nuevas tendencias en la administración de empresas, temas coyunturales como la crisis del Golfo Pérsico, y otros más relacionados con Copec como el proyecto de gasoducto. Queremos que estén al tanto de lo que ocurre en el ambiente, que conozcan las tendencias del mercado en general, no sólo del mercado de los combustibles. Con esa elección de tópicos creemos estar interpretando las necesidades de Copec de transmitir información a un grupo de personas de las cuales requerimos un cambio de conducta.

4. ¿LOS VALORES O POLITICAS DEL EMISOR, EN ESTE CASO DE COPEC, QUE FORMA ADQUIEREN EN LA PUBLICACION?

En Copec entendemos que estamos en un proceso de cambio desde ser una empresa productora y despachadora, a ser una empresa competitiva en todos los aspectos, en medio de una economía de mercado. Comunicar ese paso, ese espíritu, hace que la necesidad sea más de Copec que de los concesionarios. Ahora bien, la postura de la empresa ellos la van obteniendo del contacto directo y la revista es el sello que la deja impresa, es un complemento, un refuerzo. Por sus características, es capaz de nutrir y ampliar enormemente los conocimientos del concesionario para llevarlo a ponerse en sintonía con esta nueva realidad.

5. ¿COMO MIDEN LA EFECTIVIDAD DEL MENSAJE?

Aquí no hay un retorno claro, entonces estamos atentos a la medición de comentarios. Son sólo señales. Con sus comentarios nos damos cuenta de si estamos o no marcando ese sello.

Sin embargo creo que ellos no han notado un cambio brusco desde el reenfoque de la revista. Han percibido quizás que hay otros temas, pero no un cambio en nuestra intención.

6. ¿COMO SE REALIZA LA PRODUCCION DE LA REVISTA?

La elabora una empresa editorial especializada en revistas institucionales. Nuestros interlocutores son dos periodistas y ellas tienen un equipo que se encarga de todo hasta que la revista está impresa.

Elas elaboraron el proyecto editorial de reenfoque de la revista por iniciativa propia. Intuían que algo le faltaba, que la revista no apuntaba a nuestra necesidad. Conversamos, discutimos y nos convencieron. Luego nos presentaron un proyecto, lo aprobamos y eso es lo que ahora hacemos.

7. ¿CREE QUE ESTE TIPO DE TRABAJO DEBE SER ASUMIDOS POR PERIODISTAS O LAS EMPRESAS PUEDEN SATISFACER INTERNAMENTE ESA NECESIDAD?

Ellos lo hacen mejor que nosotros. Nosotros sabemos probablemente cuál es nuestra necesidad, y digo probablemente porque en este caso hay un aporte de ellos, como especialistas, en ayudarnos a detectar nuestra necesidad comunicacional.

Ahora, cuando ya sabemos cuál es esa necesidad, viene el cómo lograr satisfacerla. Eso no lo sabemos. Yo soy Gerente de Ventas de Copec y se supone que soy buen vendedor a juzgar por nuestros resultados. Pero de ahí a ser un buen comunicador, hay un gran salto. Y de ahí a realizar un producto como es una revista, otro salto. Los periodistas son los especialistas en esa materia, saben cómo llegar al público y son muy críticos para mirarnos objetivamente como institución. Para nosotros, son un aporte muy interesante.

8 ¿CREE QUE EL PERIODISTA INSTITUCIONAL DEBE TENER CARACTERISTICAS ESPECIALES?

Por cierto. Primero que nada debe tener mucha paciencia ya que muchas veces se ven enfrentados a transar en lo que a la empresa le interesa publicar, aunque quede afuera información que a él, como periodista, le parece interesante.

Debe tener una cultura mayor, una cierta especialización. La periodista que escribe nuestra revista ya es especialista en marketing, publicidad, administración. Además, conoce bien el mercado de los combustibles. No es como el periodista tradicional que un día escribe de un tema, en una hora, y al día siguiente está en otra cosa.

Debe tener un trato especial, saber moverse bien para tener acceso a todos los estamentos de toma de decisiones de la empresa. Tener buena llegada. Y, finalmente, debe estar imbuído de nuestra filosofía o cultura empresarial. Eso no es fácil ya que no trabaja cotidianamente dentro de la organización. Pero también representa la ventaja de que puede mirarnos en forma crítica, estudiarnos, analizarnos, cumplir su rol de especialista. Y finalmente, la camiseta es vital.

Entrevista al Dr. Francisco Quesney, Contralor Medico de la Isapre Banmédica, institución que edita la Revista Banmédica.

1. ¿POR QUE BANMEDICA DECIDIO HACER UNA REVISTA?

Se pensó básicamente en establecer un nexo más directo entre la Isapre y sus afiliados. Ya no bastaba con la comunicación formal de cartas o contactos en las sucursales. La Revista es la forma en que Banmédica ingresa al hogar del afiliado, entra en su vida, puesto que todas las otras transacciones se hacen afuera, en las consultas o en los locales de Banmédica. Es una manera de poner en práctica nuestra filosofía de: "Usted no está solo".

2. ¿ QUE PUBLICO VA DIRIGIDA LA REVISTA?

Está hecha para diferentes tipos de personas. Nosotros tratamos de abarcar a toda la familia, adultos y niños, y hacer una revista de interés general. Además, esta Isapre tiene planes de prestación de salud para los distintos niveles socioeconómicos, y queremos que sea comprensible para todos. Ni muy sofisticada ni demasiado simple, y con gran variedad de temas.

3. ¿QUIEN FIJA LA PAUTA Y CON QUE CRITERIOS?

Existe un equipo de Banmédica integrado por distintos gerentes y, por otra parte, un servicio editorial, cuya directora actúa como directora de la revista. Ella desde un principio presentó el proyecto, el que ha ido variando, y estableció secciones permanentes. Luego de cada reunión se aprueban los temas que incluirá cada número.

4. ¿COMO SE APLICA LA FILOSOFIA O POSICION DE LA ISAPRE FRENTE A LOS TEMAS? ¿EXISTE INCIDENCIA?

Podríamos decir que en el proyecto presentado existe una asimilación de lo que son las posiciones generales de la Isapre como, por ejemplo: el tema de la salud es prioritario, hay una posición preventiva y de educación y, con respecto al cigarrillo, es claro que Banmédica dice que fumar es dañino.

Pero en cuanto a temas generales, la Isapre no adopta una posición determinada ya que tenemos un público muy diverso que no necesariamente se va a sentir identificado. Por lo tanto, preferimos no tomar partido frente a típicas polémicas. Simplemente se exponen distintas opciones.

5. PERO EN LO MORAL Y, ESPECIFICAMENTE, EN LA MANERA DE ENFRENTAR EL TEMA DEL SIDA, ¿QUE ACTITUD TIENE BANMEDICA?

Eso depende un poco del equipo que esté dirigiendo la Isapre. Durante un tiempo éste era muy conservador y simplemente se omitían temas como el del Sida. Hoy las personas han cambiado y existe una mayor apertura de criterio. No eludimos lo que haya que decir desde el punto de vista médico.

6. ¿QUE IMPORTANCIA LE ATRIBUYE A QUE LA REVISTA SEA REALIZADA POR PERIODISTAS Y POR QUE NO HACERLA INTERNAMENTE?

Preferimos no hacerla internamente porque no estamos capacitados para ello. Incluso frente a un artículo de corte médico, probablemente un especialista se centrará en su tema en particular sin ver el resto de las funciones implicadas. En cambio un periodista preguntará y contrastará opiniones para hacer un trabajo más completo y objetivo. Además, ellos son los profesionales del lenguaje y sabrán traducir para el público las ideas complejas.

7. USTEDES HICIERON UNA ENCUESTA ENTRE LOS AFILIADOS PARA MEDIR LA RECEPCION QUE TIENE LA REVISTA BANMEDICA ¿CUALES FUERON LOS RESULTADOS?

Los resultados son óptimos. Efectivamente hicimos una encuesta muy completa en que las preguntas, si no directamente, apuntaban a saber si la Revista Banmédica estaba siendo un aporte para la familia. La conclusión es que no sólo la leen en la casa, además la prestan al vecino. También la coleccionan; un porcentaje altísimo, cerca del 80 por ciento de los afiliados, ha conservado todos sus ejemplares.

Otra prueba es que al consultársele los defectos de la Revista, la gente contestó que le gustaría que tuviera más de tal o cual tema. Es decir, les gusta tanto que quieren más. EL objetivo de ingresar a la familia y ser valorado, está cumplido.

Entrevista a Bárbara Délano. Ex Directora de Revista Actualidad Universitaria.

1. ¿CUAL ES EL OBJETIVO DE LA REVISTA ACTUALIDAD UNIVERSITARIA?

- Los objetivos de la revista son fundamentalmente el integrar a los distintos campus, facultades e institutos que componen la Universidad de Chile, dado el grado de dispersión geográfica que tienen los directivos de cada una de ellas comienzan a funcionar de manera muy autónoma. En ese sentido se ve a la revista como un medio muy positivo para hacer que las personas se dieran cuenta que cada una de estas unidades estaban actuando en sinergia, como un todo, con el resto de las instancias universitarias. Lo medular, entonces, era la integración de las distintas sedes.

2. ¿A QUE PUBLICO ESTA DIRIGIDA?

El público fundamentalmente es el académico en todos sus niveles, tanto asistente como asociado y titular. Esto es muy fácil de controlar puesto que la revista se distribuye junto con la entrega del cheque de sueldo. Ese es el público prioritario al que se entregan seis de los doce mil ejemplares editados mensualmente. El resto se distribuye en otros sectores.

El segundo grupo lo constituyen cerca del 60 por ciento de los administrativos del plantel, puesto que son los que tienen rango de jefatura.

Por otra parte, como uno de los objetivos definidos es posicionar a la Universidad de Chile como un medio en el cual se hacen investigaciones académicas en todas las áreas, se envían 600 ejemplares a alumnos con promedio sobre seis, de tercero y cuarto medio de colegios que participan en encuentros con la Universidad, los que tienen altas posibilidades de acceder a la educación superior. Estas revistas les llegan a sus hogares, con una carta personalizada, lo que permite que sea leída en familia. Esto perseguía un objetivo fundamental: mientras las informaciones de la prensa daban cuenta de conflictos y paros de actividades al interior de la Universidad, al mismo tiempo los padres estaban recibiendo una información muy seria de las actividades de investigación que se seguían realizando a pesar de todos los inconvenientes.

Se distribuye también a los presidentes de centros de alumnos de cada carrera, y por último, se distribuye mediante una nómina de líderes de opinión, tanto del sector público como del privado, cuya opinión pudiese ser significativa para el manejo de la Universidad. Además nos preocupamos de enviarla a docentes de diversos países de América Latina para que la universidad esté presente en todo el continente americano, siguiendo con la tradición de la década de los años 40.

3. ¿COMO Y QUIEN LA EDITA?

La edita la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Chile, mediante un equipo de trabajo dirigido por un periodista, un editor, también periodista, y cinco periodistas más que constituyen en equipo de redacción.

4. ¿QUIEN PROPONE LOS TEMAS Y PAUTAS?

Se cita a una reunión de pauta, en que cada periodista que tiene asignado un sector, es decir, un determinado número de facultades e institutos, propone los temas de importancia. Además el director y el editor discuten cuáles son los grandes temas que interesan a la Universidad en cada período académico.

Además, a través de la pauta se va verificando que sean diferentes profesores los entrevistados para cada área. Así se amplía la cobertura del mundo universitario enfocando los temas desde distintos puntos de vista.

5. ¿POR QUE Y QUE IMPORTANCIA ATRIBUYE A QUE SEAN PERIODISTAS QUIENES TRABAJEN EN LA PUBLICACION?

Creo que tiene una importancia fundamental. Si son profesionales los que elaboran y discuten la pauta, habrá un nivel mucho más alto y un mayor grado de compromiso con los temas, lo que se va a reflejar en su tratamiento. Yo no creo que pueda existir una revista de esta naturaleza que sea realizada con personas con poca experiencia.

6. ¿QUE CONTROL EXISTE SOBRE LA PUBLICACION POR PARTE DE LA AUTORIDAD?

En mi caso la responsabilidad fue delegada en la persona del Director de la publicación. Nunca se controló en cuanto a los materiales periodísticos ni en quienes eran entrevistados.

Evidentemente cuando se llega a grados de responsabilidad altos, o existe un director responsable o no lo hay. En ese sentido debe existir una compenetración muy importante entre las autoridades centrales y la persona en quien delegan esa actividad tan profesional como es la elaboración de una revista de divulgación científica.

7. ¿POR QUE ELIGIERON UNA REVISTA FORMALMENTE SENCILLA?

Porque publicar una revista en papel couché, con cuatricromía y con muchas páginas, no responde a la realidad de una Universidad que está pasando por problemas económicos serios. Tiene que hacerse una revista digna desde el punto de vista de su presentación pero no ostentosa.

8. ¿EN QUE NIVEL SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS PROPUESTOS?
¿EXISTE ALGUN MECANISMO DE MEDICION?

No hemos desarrollado un mecanismo para medirlo, sin embargo existe un feedback interesante en cuanto a las cartas de parte de los profesores, tanto para alabar como para rechazar un tema, o para entrar en polémica con otros profesor. En oportunidades profesores reclaman por un supuesto favoritismo respecto de alguna facultad en especial.

En este caso en feedback es significativo. En un principio el rechazo que se vio hacia la revista fue muy importante porque era un tanto propagandístico, y logramos que el público meta nuestros, los académicos, sintieran que la revista lo ha acogido. Así lo han manifestado muchas personas. Creo que posicionamos muy bien la revista como una divulgadora moderna y agresiva de los conocimientos científicos, tanto en las ciencias exactas como en las sociales.

Rumbo de la revistas institucionales:

TRAS EL FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN

Aumentar las ventas, captar socios, dar a conocer marcas, no constituyen la principal finalidad de estas publicaciones. En la mayoría de los casos, su objetivo fundamental es servir como medio para fortalecer la imagen institucional, de quien las edita, en la percepción del público.

La proliferación de revistas institucionales publicadas por empresas privadas es una tendencia que ha venido en aumento especialmente desde 1980, año más representativo del boom económico y financiero vivido en nuestro país. El área privada comenzó a crecer gracias a los nuevos incentivos que presentaba el mercado, a preocuparse por desarrollar estrategias de comercialización más agresivas y, como consecuencia, a invertir más recursos en publicidad.

Paralelamente, la lista de publicaciones institucionales, que hasta 1980 estaba compuesta en más del 50 por ciento por revistas editadas por sociedades, clubes, entidades académicas, organizaciones sin fines de lucro en su mayoría, se vió aumentada por una gran cantidad de publicaciones de empresas.

De los cuatro entrevistados, tres son responsables de revistas financiadas por empresas privadas, y eso no es casualidad. Esa es aproximadamente la proporción global. Pero, si estas empresas invierten millones en publicidad para comercializar sus bienes o servicios, ¿para qué editan estas publicaciones?

En estos casos, que por su representatividad permiten proyectar una tendencia, el fin inmediato de las revistas no es aumentar las ventas. Eso se pretende conseguir a través de la publicidad. Aquí se trata más bien de fortalecer una imagen, de marcar presencia o de ser un valor agregado al producto que comercializan.

El objetivo consiste en envolver al público con inquietudes, información e identificación con el emisor. Y, al respecto, se observa otra característica que llama la atención: comienza a decrecer la presencia de la empresa o de la institución en las páginas de la revista, para ser reemplazada por información "de interés" para el público. Los artículos apuntan, con un enfoque bastante periodístico, a traspasar amplias motivaciones y a demostrar amplitud de criterio frente a los diversos temas.

Esto marca una total diferencia con los folletos publicitarios en los que se destacan las cualidades de empresas y productos. Específicamente en el caso de las revistas aludidas en este capítulo, se aprecia un claro interés, por parte de sus editores, de "abrir la mente" de sus lectores frente a determinadas áreas de temas.

Quinta Generación, por ejemplo, ni siquiera intenta dar a conocer cómo es Computerland, la empresa que creó la revista. Prefiere ser sólo una sólida institución que entrega información del mejor nivel acerca del mundo de la tecnología informática. Incluso tiene como política el permitir que en las páginas de la revista se cite a empresas de la competencia, y omitir la mayoría de los productos que la empresa vende. Su filosofía es que si la computación es una necesidad en esta era, ellos aportan información útil para los líderes de opinión del segmento social que se relaciona con esta tecnología.

El caso de la revista editada por Isapre Banmédica es algo distinto puesto que va dirigida a un público cautivo. Su objetivo es que los 120 mil afiliados a la institución la sientan cerca y perciban un interés de parte de la isapre por la vida de cada uno de ellos. Evidentemente la inversión económica es alta y la rentabilidad del producto "revista" se mide sólo en la aceptación que ésta tenga en el público. No se pretende que el afiliado permanezca en la Isapre sólo por la revista, pero ésta es un factor más, un servicio gratuito que la empresa le entrega.

Es imposible demostrar el grado de incidencia que puede tener este "producto adicional" en la decisión de mantenerse fiel a la Isapre, puesto que la sola existencia de una pregunta como ésta en una encuesta, determinaría la respuesta y, además, revelaría la intención de la empresa.

Una situación diferente es también la de la revista Informativo Copec, dirigida al un público intermedio de esa empresa: sus concesionarios.

Tiene por objetivo cambiar la mentalidad tradicional e imprimir un impulso empresarial renovado a sus lectores. En la medida que el concesionario sea más eficiente, mayor volumen de combustible venderá. Por lo tanto, la medición de la efectividad de la revista no se puede hacer, en el mediano plazo, según el aumento o no de las ventas. Es simplemente una apuesta a la modernización de la empresa. Habría que saber, en primer lugar, si la revista es leída y, luego, discutir los temas allí tratados en la interacción, cara a cara, de COPEC con sus concesionarios.

Finalmente, la Revista Actualidad Universitaria fue creada con el objetivo de divulgar a la comunidad universitaria las actividades que se realizaban en cada una de sus sedes. El objetivo de integrar no buscaba otra cosa que cohesionar al público interno por la vía de mejorar la imagen que estos lectores tenían de la Universidad como un todo, especialmente debido a que al interior de dicha institución los diversos estamentos que la componen (dirección, profesorado, alumnado y funcionarios) han tenido diferencias de opiniones e intereses en conflicto, en más de alguna oportunidad.

Paralelamente, se distribuye a alumnos de colegios con buenas calificaciones que en el futuro podrían ingresar a la Universidad de Chile, también con el objetivo de mejorar la imagen pública de la entidad, especialmente durante el período en que toda la información acerca de la Universidad de Chile que se difundía en los medios de comunicación masivos provocaba una percepción negativa en la opinión pública.

Además de esos públicos, esta revista se distribuye en ámbitos académicos de otros países latinoamericanos con el fin de que esta casa de estudios mantenga cierta presencia internacional.

Periodismo institucional

UN NUEVO CAMPO
PROFESIONAL EN
COMUNICACIONES

NUEVA AREA DE ESPECIALIZACION

El Periodismo Institucional se ha abierto en los últimos años un espacio propio en el ámbito de las comunicaciones. En particular, las revistas institucionales, como soporte de la comunicación, han adquirido características específicas que hacen de su elaboración un campo profesional diferente del periodismo netamente informativo, y que se desarrolla en forma creciente en el mundo empresarial-comercial.

El trabajo de un periodista institucional es distinto al del profesional de un medio de comunicación tradicional (diarios, canales de televisión, radios, revistas de quiosco) y también es diferente a la labor que realizan los relacionadores públicos. Se trata de una brecha nueva en la cual el periodista conserva, del periodismo propiamente tal, el rol de comunicador, pero está al servicio de los objetivos institucionales, corporativos o comerciales, específicos de la organización para la cual trabaja.

El objeto de su trabajo no radica en la necesidad de información que tiene el público, sino en la necesidad de comunicar que tiene la organización. En este sentido, el periodista institucional se transforma en el encodificador de los mensajes que la organización como fuente desea emitir hacia su entorno.

Paralelamente, su labor tiene coincidencias y también diferencias con la del relacionador público. Ambos especialistas requieren conocer en profundidad las características de la organización a la que sirven y proponer o participar en las estrategias de comunicación que ésta lleva a cabo. Deben estar al tanto, especialmente, de los objetivos comunicacionales: a quiénes se dirige con su mensaje la organización, qué fines persigue con ello, cómo quiere ser percibida, etc. y de sus objetivos comerciales: estrategias de imagen, publicidad, marketing, etc.

Sin embargo, el relacionador público no practica en su desempeño diario las técnicas propias del periodismo: no reporta, no escribe artículos, no edita; y el periodista institucional no organiza seminarios, no envía comunicados de prensa a los medios ni actúa como intermediario entre los miembros de la institución y la prensa que requiera tener acceso a ellos.

Se puede decir que el relacionador público tiene en los operacional y formal una participación más interna en la organización que el periodista institucional. Debe estar dentro de la institución, cotidianamente. El periodista institucional se dedica a elaborar un producto concreto y específico: una revista, un boletín, un informativo, y para ello no debe necesariamente trabajar dentro de la organización.

EL DOBLE PAPEL

El periodista institucional, entonces, sin ser parte del organigrama de la empresa a la cual presta sus servicios, debe lograr ganar un espacio en ella. Se trata, en primera instancia, de ganarse la confianza de la institución para tener acceso a los centros de toma de decisiones estratégicas en el ámbito comunicacional. Debe identificarse con los valores y objetivos de la organización, o al menos comprenderlos cabalmente, y al mismo tiempo, ser el especialista que le aporta a la empresa sus conocimientos y experiencia para que las necesidades de ésta, en el área de la comunicación, sean satisfechas de la mejor manera posible, optimizando recursos.

Todo esto implica un gran desafío profesional. El periodista, comunmente lejano al manejo de los aspectos económicos y comerciales del medio de comunicación donde trabaja, en este caso debe hacerlos suyos. Uno de sus criterios debe considerar que la empresa está haciendo una inversión de capital y comprometiendo su imagen (capital no cuantificable) en el proyecto comunicacional que se lleva a cabo.

Por otra parte, sus conocimientos, estilo o forma de ser "periodista" no puede entrar en pugna con la forma de ser "empresario" de su interlocutor. Es necesario conjugar intereses. El periodista institucional se ve cotidianamente enfrentado a la necesidad de actuar con seguridad y convicción en sus planteamientos como especialista pero, al mismo tiempo, estar abierto a considerar criterios diferentes. En oportunidades cede el periodista, en otras la empresa u organización. La balanza debe inclinarse por la fuerza de los argumentos y el raciocinio.

Finalmente, al igual que en todas las especialidades, el periodista institucional requiere contar con una sólida formación ética, ya que aunque su labor no es satisfacer las necesidades del público sino las de la organización, la ética periodística no puede estar ausente de este campo, ni ser pasada a llevar por ningún objetivo comercial.

PROPOSITOS DE LAS REVISTAS INSTITUCIONALES

Los objetivos de las revistas institucionales pueden ser diversos pero todas coinciden en un aspecto esencial: son un reflejo de la institución y responden a la filosofía que inspira y mueve la acción de ésta. Además son un vínculo de comunicación entre la organización y su público específico (interno, intermedio o externo) con el que mantiene alguna relación. En este sentido se diferencian completamente de los medios de comunicación tradicionales que van dirigidos a un público heterogéneo y anónimo.

En el mundo empresarial, las revistas institucionales son un instrumentos de marketing que sirven para reforzar sus políticas en ésta área. Son, en la mayoría de los casos, un valor agregado que obtiene el público por el sólo hecho de tener un nexo específico con la organización o formar parte de un segmento social. Y su objetivo es reforzar la imagen y el posicionamiento de la organización, ser un vínculo positivo, empatizar con los receptores y comprometerlos con la organización.

La forma de llevar a cabo este objetivo varía de una revista a otra. Por ejemplo, las revistas que editan algunas instituciones emisoras de tarjetas de crédito (Visa y Master) han puesto su énfasis en entretener con una revista de corte magazinesco y, a la vez, incentivar el consumo en general, a diferencia de la revista de la tarjeta Diners (Mundo Diners) que se ha posicionado de forma distinta: también entretiene pero a través de temas eminentemente culturales.

La revista de la Isapre Banmédica está orientada hacia la salud y la familia, la Revista Quinta Generación hacia la administración y la informática y el Boletín para Clientes del Banco de Santiago, está destinado a informar acerca de nuevos servicios y productos que el banco les ofrece. La revista Nosotros, dirigida al personal de AFP Santa María, busca informar a los empleados acerca de todas las acciones que en su beneficio realiza la empresa, y la revista Las Buenas Noticias de Almac entrega a las dueñas de casa (clientas registradas) todo tipo de recetas, consejos prácticos y datos hogareños.

Sea el contenido que sea, la información que recibe el público de estas revistas cumple la función de ser útil para los lectores. Son un valor agregado que se obtiene en forma gratuita y, como consecuencia, contribuye a consolidar una imagen positiva del emisor.

LAS VENTAJAS DEL PUBLICO ESPECIFICO

El público interno de las revistas institucionales editadas por empresas u otras organizaciones, está conformado por quienes se desempeñan en ella. El público intermedio es aquel que tiene una relación con ella pero no está formalmente en su interior: socios, afiliados, clientes, accionistas, concesionarios. Y el público externo de estos medios de comunicación consiste en un grupo de la sociedad que no tiene un nexo establecido con la institución pero que sí representa un grupo de interés para ella. En este caso, son personas con características comunes que la organización registra en un directorio. Las revistas institucionales en ningún caso van dirigidas intencionalmente a públicos desconocidos como los medios tradicionales.

Esta característica del público constituye una enorme ventaja comparativa: las instituciones no sólo saben a quién dirigen sus mensajes sino que además cuentan con información acerca de sus lectores. Esta información abarca desde estrato socioeconómico hasta edad, sexo, profesión o actividad. Y, en algunos casos donde se ha aplicado la tecnología informática para el desarrollo de bases de datos exhaustivas, cuentan incluso con información acerca de sus preferencias y hábitos de consumo, valores, actitudes, preocupaciones específicas, necesidades, etc.

Al conocer estas características, la toma de decisiones respecto al contenido informativo de las revistas es mucho más acertada en cuanto a la empatía que puede llegar a producir con los lectores y a la predicción de su reacción frente a los mensajes.

Es en este terreno donde se están aplicando de lleno los conceptos del marketing, disciplina que por lo tanto el periodista institucional debe manejar para comprender el alcance de la herramienta que está produciendo y optimizar su efecto. De hecho, la tendencia mundial que se está desarrollando con fuerza hace algunos años, en cuanto a la comercialización, apunta precisamente a segmentar los mercados para aumentar su eficiencia, lo que está siendo posible cada vez con más exactitud gracias a la aplicación de la tecnología informática en el campo del marketing.

Para las revistas institucionales, esto representa además una ventaja adicional: conocer el perfil de lectores es un elemento atractivo para la publicación de mensajes publicitarios. Se abre entonces una posibilidad de financiamiento, distinta o complementaria a la inversión de la organización, para estas revistas. A un avisador le interesa llegar con su mensaje a un público segmentado que coincida con su mercado objetivo ya que apunta directamente. También, a nivel mundial, se está produciendo una tendencia hacia la segmentación del avisaje. Esto entrega mayores márgenes de holgura económica que permiten a la organización satisfacer una necesidad comunicacional a un costo no tan alto (el retorno o productividad de la inversión que se realiza en revistas institucionales no es cuantificable económicamente) y, además, convierten al campo del periodismo institucional en un mercado laboral más atractivo para los periodistas, que los medios de comunicación tradicional.

Por último, este mismo hecho y el trabajar cotidianamente en el agresivo contexto empresarial, contribuye a que el periodista adquiera una mentalidad que, en general, el gremio no ha desarrollado: considerarse como un especialista cuyos servicios son competitivos y tienen una valoración en el mercado.

MANUAL DE PERIODISMO
INSTITUCIONAL

Este Manual tiene por objetivo dar a conocer los criterios y aspectos prácticos, paso a paso, que se ven involucrados en la edición de una publicación institucional.

ETAPAS DE LA PRODUCCION EDITORIAL

I. Definición de necesidades y objetivos comunicacionales

En una organización existen potencialmente diversos emisores o fuentes de la comunicación que se verifica a través de la publicación de una revista. La necesidad y el objetivo comunicacional depende, en gran parte, del emisor. Por ejemplo, si se trata de la gerencia de personal, los objetivos deben ir enfocados a cohesionar y gratificar al público interno de la organización; si se trata de la gerencia de marketing, el objetivo es comercial o publicitario y tiene que ver con establecer un nexo directo con el mercado de la institución.

Sin embargo, estas definiciones no son estrictas. Es posible que una gerencia general, un directorio, una presidencia, o un departamento de relaciones públicas asuma una iniciativa de este tipo. Pero, es importante clarificar cuál es la estructura dentro de la organización que realmente sufre la necesidad para conocer la intención comunicativa, la que a su vez está ligada y depende del público receptor de la información.

En esta primera etapa el periodista cumple un rol de asesor al tener que evaluar la coherencia entre el diagnóstico formulado por la organización y la dirección que dará a su revista institucional. Son comunes los casos en que el contenido que se quiere dar a la publicación no guarda una relación lógica con el diagnóstico de la institución. Por ejemplo, que frente a la necesidad de cohesión interna de una empresa se emprenda estrategias que en realidad tiendan a destacar la imagen externa de la misma y no los beneficios reales que otorga a sus empleados. Y esto no es anormal, ya que el management de las empresas o los directores de instituciones académicas, gremiales, etc., no tienen por qué ser expertos en comunicación.

Una vez que se han definido bien ambos aspectos, en esta etapa se acotan también los principales contenidos generales que se quieren difundir hacia el público.

II. Definición del soporte de la publicación:

La elección del soporte (revista, boletín, informe, etc.) debe hacerse después, y no antes, de la definición comunicacional de la publicación. En muchos casos, las organizaciones deciden antes que nada que "quieren" tener una revista, cuando quizás el soporte más apropiado para sus fines debería ser otro.

En esta elección influyen los siguientes factores:

Presupuesto disponible

Relación del público con la institución: el nexo que tenga la organización con el público que recibirá la revista determina en un gran porcentaje la elección.

Ejemplos:

Si se trata de los accionistas, se recurre generalmente a un informe para dar una imagen de austeridad ya que ellos considerarían excesivo el gasto y podrían suponer que hay una mala administración de recursos si se les enviara una revista a todo color y con tapa dura. Afectaría directamente a sus intereses.

Si se trata de clientes para los cuales una publicación es un valor agregado al producto o servicio que reciben de parte de la organización, la decisión será editar una revista. Mientras ésta sea superior en calidad, tamaño, color, tipo de papel, diseño, etc. mayor será el efecto que producirá.

En general, cuando el receptor es el público interno de la organización o empresa, se edita un boletín, o una revista de aspecto formal sencillo, ya que no se justifica un alto gasto de recursos en este ítem si, por ejemplo, éste se podría traducir en un aumento de sueldos.

Tipo de información: Aunque depende del público a que va dirigida, esta decisión también se ve mediatizada por el caudal y el carácter de los contenidos que se quieren difundir. No se utiliza una revista para dar a conocer un balance, ni un boletín o informe para desarrollar un reportaje.

III. Definiciones formales

Una vez elegido el soporte se deben definir los siguientes aspectos:

Frecuencia: depende en gran medida del caudal o cantidad de información disponible para ser publicada. En general, la periodicidad más estandar para este tipo de publicaciones es la bimestral o trimestral. Una frecuencia más distanciada que eso disminuye el efecto del impacto comunicativo, la presencia del mensaje institucional y su recordación. De la rigurosidad en la frecuencia de circulación se desprende otro efecto: la credibilidad en la publicación. Esta debe ser regular; una revista que llega cada dos meses, luego se demora tres o cuatro, luego uno, etc. produce desorientación. No se sabe cuándo llegara y finalmente no se la espera. Al mismo tiempo, una vez definida la frecuencia, el tratamiento de los temas debe asegurar que la información no llegue fuera de tiempo y, además, no pierda vigencia durante todo el período de circulación.

Tiraje: estas publicaciones van dirigidas hacia un público cuantificado previamente por el emisor. Se conoce de antemano el tiraje. Este aspecto influye, sin embargo, en los costos de producción, especialmente en el de impresión. Mientras mayor sea el tiraje, menor es el costo de impresión por revista.

Proyecto gráfico: el equipo editorial deberá elaborar y presentar una maqueta de la publicación que incluya la elección de un formato, papel, número de páginas, aplicación de color, fotografías, tipografía y diagramación. Las características del diseño dependen de la imagen que se quiera proyectar: tradicional, innovadora, austera, lujosa, etc.

En cuanto al formato es importante tomar en cuenta los tamaños estandar de papel para no elevar el costo de la publicación con formatos exóticos.

El diseñador que realice la maqueta debe estar informado por el periodista de los criterios comunicacionales que se han adoptado. La institución debe aprobar el proyecto, pudiendo hacer todas las modificaciones que estime convenientes, asesorado por el periodista quién (se supone) debe contar con argumentos que justifiquen todas las decisiones gráficas, y también, estar bien dispuesto a aceptar contraargumentos válidos de parte de la institución. Su rol es asesorar para que los objetivos comunicacionales y el aspecto de la revista no se contrapongan. No por ganar el proyecto se guardará su opinión y dejará que se lleve a la práctica sugerencias de la institución que él considere inapropiadas.

Las ediciones de la publicación se regirá siempre por el diseño de la maqueta a menos que en el futuro se estime necesaria una modificación. Es común que las tendencias gráficas, en materia de diseño de revistas, cambien con el tiempo, lo que al cabo de un período hace parecer ciertas publicaciones algo anticuadas. Sin embargo, también es cierto que el aspecto visual forma parte de la personalidad de una publicación, otorga continuidad y familiaridad con el lector. Por ello los cambios en el diseño deben intentar conservar algunas características, a menos que lo que se desee sea un relanzamiento. Eso ya es otro asunto.

Publicidad: este aspecto sólo se incorpora en las revistas, no en boletines ni en los informes. La forma de comercializar los espacios publicitarios tiene que ver con el público al que va dirigida la revista. El conocimiento previo que se tiene de las características del receptor constituye una ventaja comparativa de las publicaciones institucionales con respecto a las que se vende en los quioscos. La venta de publicidad no es un aspecto que compete al periodista o equipo editorial, sin embargo, es importante que en la etapa de asignación de temas por páginas, los correspondientes a los avisos no sean contradictorios con los artículos. Por ejemplo: el daño en la capa de ozono y un aviso de aerosol. O la obesidad y un aviso de galletas o masas italianas. Un error así no sólo sería detectado por el lector, sino, además, por el avisador.

IV. Proyecto editorial

Teniendo claro el objetivo, el público y la periodicidad de la publicación, el periodista elabora un proyecto editorial que incluye:

Secciones: Conocidos los objetivos y las áreas de temas que interesan al público seleccionado, se debe determinar los nombres y enfoques de cada sección de la publicación. Al momento de elaborar esta pauta se debe tener claro los objetivos de la revista para poder seleccionar cuáles son las áreas de temas que interesarán al público específico. Estas pueden determinarse en cuanto a:

- contenidos informativos: deporte, arte, política, economía, vida social, legislación laboral, marketing, productos, etc.

- tratamientos informativos: entrevista, crónicas, artículos, reportajes, dossier, editorial, cartas, etc.

En general, ambos criterios suelen entremezclarse ya que se establece una relación ideal entre el contenido informativo y el tratamiento. Por ejemplo, se puede decidir de antemano que como el tema legislación laboral es árido siempre se tratará por medio de una entrevista a un especialista y una entrevista a un trabajador afectado por un problema concreto.

Lenguaje: Determinar la complejidad del lenguaje que servirá de código para los contenidos de la revista, boletín o informativo. Para establecer este criterio es necesario estudiar el nivel socio-cultural y educacional del público meta y proponer una definición aproximada del tipo de lenguaje. Ej. coloquial, académico, especializado, intelectual, doméstico, juvenil, etc. Esta distinción, si bien se perfila de antemano, finalmente se va delimitando en la práctica, artículo a artículo, palabra a palabra. Lo fundamental es alcanzar un tono específico que singularice la publicación, empatice con su público y se mantenga homogéneo dentro de la publicación, y de edición a edición.

Postura institucional: así se define a los valores, ideología, espíritu, cultura, posición frente a hechos concretos, y políticas de una organización. Respecto a este tema hay dos posibilidades que dependen de la decisión de la institución que edita la publicación: reflejar la postura institucional explícitamente o no hacerlo. Sin embargo, es obvio que no deben publicarse informaciones que vayan en contra de dicha postura institucional.

V. Edición Periodística

Pauta

El primer paso de la producción periodística es la pauta de temas. Esta labor depende de:

- un Comité Editorial que puede estar compuesto por personas de la institución, asesores de imagen corporativa de la institución (por ejemplo su agencia de publicidad), el periodista a cargo de la publicación y, en algunos casos, por otras personas ajenas a la institución que son invitadas para hacer aportes creativos,

- del encargado de la publicación al interior de la institución y el periodista, o

- del periodista y su equipo, caso en el cual la pauta de temas es enviada a la institución para su aprobación.

Estas distinciones radican en el grado de participación que la institución decida tener en la elección de los temas. Varía desde imponerlos, sugerirlos o simplemente aprobarlos.

Esta situación generalmente depende del grado de confianza que la institución deposite en los periodistas, del nivel de conocimiento que tenga la institución acerca del rubro editorial, de la importancia que le asignen a la publicación o de la confianza que deposite en el periodista, la que obviamente va aumentando con el tiempo. Asimismo, el periodista va conociendo progresivamente la institución por dentro y por lo tanto, al cabo de algunas ediciones, es capaz de predecir sus temores, deseos, opiniones, etc.

Una vez establecida la pauta de temas, se fija con el interlocutor de la institución un timing para las siguientes etapas, con el objetivo de determinar exactamente la fecha de circulación, respetando la periodicidad de la publicación.

Reporteo

El periodista o equipo periodístico y los colaboradores deben adquirir la información necesaria para elaborar los temas. Aunque este paso es evidente, es importante recalcar un punto al respecto: es frecuente que sean miembros de la misma institución los encargados de proporcionar la información, ya sea por medio de una entrevista o un llamado telefónico. Este canal que pareciera tan expedito (se supone que ellos son los interesados) es, a veces, eterno y engorroso. Entonces, es de vital importancia para que la etapa de recolección de información se lleve a cabo en forma rápida (en general se corre contra el tiempo) que el periodista consiga que su interlocutor en la institución habilite los canales de información.

El periodista que hace una revista para una organización debe tratar de darse a conocer ante todos aquellos que pueden darle información y legitimarse como alguien que "es de la organización".

En el caso de publicaciones que incluyen temas cuya información se encuentra en la sociedad, fuera de la organización, los pasos a seguir son los mismos que en toda labor periodística, con la sola dificultad de que los especialistas, expertos o autoridades dan prioridad en su agenda de entrevistas a los medios de comunicación masiva. Ante esta desventaja natural, la única alternativa es "vender" la revista, buscar argumentos para convencer al entrevistado acerca de la importancia de que aparezca en ella (el tiraje es uno de ellos), y tener mucha paciencia.

Redacción y Edición

En esta etapa hay nuevamente que tener muy claro que, a diferencia de los medios masivos, esta publicación va dirigida hacia un público específico. Entonces, es aquí donde hay que aplicar todas las definiciones previas en cuanto a: valores que constituyen la imagen de la institución, objetivos comunicacionales, intereses del público, lenguaje y tono.

Los artículos deben ser redactados y editados conforme a la extensión de texto considerada para cada sección y página de la publicación, que han sido determinados aproximadamente en la maqueta de diseño, ya que si el diseño aprobado incluye como factor visual, por ejemplo, una gran cantidad de espacios blancos, hay que escribir y editar con ese criterio.

Otro aspecto formal de importancia es utilizar diversos recursos para hacer atractiva la lectura: título, bajadas, subtítulos, párrafos destacados. Es frecuente observar en las revistas institucionales páginas llenas de texto, con muy poco "aire", sin ningún elemento llamativo salvo el título y con un relato interminable desde principio a fin del artículo.

Una vez editados los textos deben ser aprobados por la institución. Es en esta etapa es donde, a veces, la producción puede retrasarse si hay cambios. El periodista debe tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los criterios de la institución cuando sean razonables y la claridad necesaria para defender sus argumentos cuando considere que los objetivos iniciales descritos se están pasando a llevar, o cuando los cambios sean arbitrarios o infundados. Aquí aparece nuevamente su rol de asesor en comunicaciones.

También es importante que los encargados de aprobar los textos, por parte de la institución, respeten los plazos programados para esa etapa, para no atrasar la edición. Es común que los ejecutivos (siempre muy ocupados) dejen los textos durante días sobre su escritorio. Ante esta situación, hay que explicitar que cada día de atraso en el visto bueno, significa un día de atraso para la fecha de circulación. En la práctica, cuando se produce un retraso en esa etapa es el equipo de producción el que paga el costo, teniendo que correr contra el tiempo para sacar la publicación en su fecha.

VI. Producción

Material gráfico

En este ítem se incluye fotografías producidas para la revista o de archivo, ilustraciones, y gráficos. El material puede ser proporcionado por la institución o bien encargado por el periodista a fotógrafos colaboradores, bancos de fotos, ilustradores, diseñadores, etc. Es importante que el periodista cuente con un registro de varias alternativas de estos proveedores y que establezca tarifas estables con ellos.

El material gráfico también está sujeto a aprobación por parte de la institución, en especial fotografías donde aparezcan miembros de ésta e ilustraciones.

Finalmente, hay que tener en cuenta que el material gráfico, especialmente las fotografías, no son un simple adorno para el material escrito. No hay que conformarse con el esquema de fotografía del entrevistado sentado en su escritorio. El material gráfico es, al igual que los textos: un "gancho" de atención, un elemento comunicador, un creador de imagen, un elemento de identificación con el público, una postura, una percepción de la realidad.

Diagramación y producción de originales

Desde este punto en adelante propondremos el sistema computacional como la fórmula más expedita, y de menor costo, para producir una publicación.

Entrega de textos y fotos:

Los textos no se redigitan, como en el sistema que llamaremos tradicional, donde debía mandarse a fotocomponer. El periodista escribe su artículo en un computador, utilizando un programa de procesamiento de textos. El editor, de haberlo, corrige una versión impresa o directamente en la pantalla. Una versión impresa se envía a la institución para visto bueno. De existir cambios, se realizan en el mismo texto almacenado en la memoria del computador o en un diskette. La versión final es la que se usa para diagramar computacionalmente con un programa Desk Top Publisher.

La mayor ventaja que representa esta primera etapa de entrega de textos es que se ahorra el tiempo de redigitación y se evitan errores de tipeo ajenos al periodista y al editor.

Sistemas computacionales

Actualmente, en el mercado chileno son dos los sistemas más usados para la diagramación y producción computacional de originales: Macintosh e IBM, con sus programas Page Maker y Ventura, respectivamente.

El texto debe ser entregado en el mismo sistema que se va a usar para realizar las páginas. Si, por ejemplo, para escribir se usan equipos IBM y para la producción de originales, Macintosh, los textos deberán traspasarse primero al programa Macintosh de procesador de palabras para que puedan llevarse desde ese programa al programa Page Maker. Por este motivo, lo ideal es trabajar con el mismo sistema tanto en la redacción y edición como en la producción de originales.

Diagramación

En esta etapa participan tanto el diseñador de la publicación como el periodista, que define los criterios en cuanto a destacar ciertos elementos en virtud del contenido, y el operador del programa computacional. Sin embargo, la tendencia que se observa en el mercado de la producción editorial por computación es que los diseñadores y diagramadores se están familiarizando cada vez más con esta tecnología, pudiendo hacerse innecesarios los operadores.

Los programas Page Maker y Ventura permiten crear archivos donde se almacenará para siempre páginas matrices que contendrán los elementos de diseño comunes a todas las ediciones: tamaño de la página, caja de texto, ancho y número de columnas, filetes, nombres de secciones, etc.

Sobre estas matrices se abren nuevos archivos con las páginas correspondientes a cada nueva edición. Allí se "cuelgan" los textos que van en cada página, para observar la relación texto-espacio libre (para fotos y blancos).

Con un boceto del diseñador, se ubican, entonces, los elementos de cada página en forma definitiva, en la pantalla. Esta información se graba y se imprimen las páginas en una impresora Láser. Generalmente, estas páginas de prueba se envían al cliente (institución) para que de su aprobación.

Estas pruebas son también la última instancia de corrección de faltas ortográficas, errores de tipeo, y cambios de texto o diagramación, por parte del equipo periodístico, ya que introducir cambios en los originales finales tiene un costo económico mayor.

En esta etapa, la diferencia con el sistema tradicional es que: los textos fotocompuestos debían recortarse y "pegotearse" en las páginas, lo que tomaba mucho más tiempo. Y si en el visto bueno de la institución había cambios, debían mandarse a fotocomponer pedazos de texto y despegar, recortar y hacer calzar los cambios en el original hecho a mano.

Con el sistema computacional, los cambios se introducen directamente en las páginas archivadas en la memoria o en un diskette. Se trasladan, se agrandan, y se achican fotos (el recuadro donde irá la foto); se puede digitar cambios de texto, acortar texto, trasladar texto de una página a otra, cambiar tipografía, agrandar, achicar o cambiar títulos, en fin, se puede modificar cualquier elemento sin perder el trabajo ya realizado, y en un tiempo reducido.

Originales

Con las páginas definitivas se realiza una impresión (Láser o Linotronic) que será el original. Las páginas obtenidas en impresora Láser tienen formatos reducidos (carta u oficio). En Linotronic se pueden imprimir páginas de tamaño mayor (Revista Caras, por ejemplo). La definición de la tipografía es menor en Láser (300 puntos por mm), ya que funciona como una fotocopiadora. En Linotronic, la impresión se realiza sobre un papel fotosensible (es como un revelado fotográfico) y la definición es mejor (1.300 puntos por mm).

A estos originales, el diseñador agrega camisas (páginas de papel transparente que se agregan sobre el original) con indicaciones de color y numeración de fotografías para enviarlos a la imprenta.

El sistema computacional permite, además, incorporar ilustraciones (dibujos en blanco y negro) a las páginas. Por medio de un sistema scanner, la ilustración es leída por un visor que la transforma a lenguaje computacional (los puntos de la foto se decodifican y codifican en bytes) y la incorpora a la memoria del computador o en el diskette. Así, esa información se reproduce en la pantalla del computador, se puede llevar a una página de la publicación y, además, se puede modificar su tamaño, su color, su trama o intervenir agregándole elementos. La página saldrá impresa con la ilustración incluida, lo que sólo requerirá poner las indicaciones de color aplicado en la camisa de color de los originales.

Otro sistema no tan usado en el mercado chileno por su alto costo, es imprimir con impresora Linotronic, las páginas almacenadas en el computador, directamente en películas fotográficas. Para ello se requiere incorporar a las páginas las fotografías, vía scanner, para que las películas salgan listas para imprimir las planchas que entrarán en la imprenta (rotativa o plana). Este sistema es más usado cuando las páginas son en blanco y negro, con pocas ilustraciones o fotos, también en blanco y negro. Las fotografías color requieren ser ingresadas al computador por medio de un scanner color, al igual que la información de todas las barras, letras, filetes y recuadros que llevan color.

Sin embargo, hay casos en que las ilustraciones son realizadas en computación, con programas de dibujo, que incluyen color. Si se tiene este sistema, es más simple imprimir en las películas directamente, en vez de imprimir páginas en blanco y negro y dar las indicaciones de color aplicado a la imprenta para que proceda a realizar la separación de colores. Con el sistema de imprimir las películas directamente desde el computador que tiene toda la información, se ahorra la etapa de separación de colores.

Revisión de separación de colores

Lo más frecuente es que se envíen a la imprenta los originales y, aparte, las transparencias o fotografías. En el caso de las transparencias, el diseñador debe dar visto bueno a la separación de colores con una prueba de impresión denominada cromalin.

El objetivo de esta revisión es verificar que la separación de colores (la transparencia se descompone en cuatro películas de colores negro, azul, amarillo y rojo) no alteró las tonalidades de la transparencia (que no haya exceso o falta de alguno de estos colores). También es importante dar visto bueno a un cromalin de la portada de la publicación si ésta es a 4 colores, especialmente para verificar la exactitud de los colores institucionales que comúnmente están presentes en la portada.

Revisión de oxalid e impresión

Esta es una prueba de impresión en blanco y negro (más bien blanco y lila) y es la última instancia de correcciones. De ahí la imprenta procede a elaborar las planchas de impresión y a imprimir. En esta última etapa, el diseñador debe dar visto bueno de impresión para corregir, ya sólo en la máquina (imprenta), descalces y definición de colores.

Distribución

El sistema más usado es que la imprenta entregue el tiraje completo a la institución que se encarga de distribuir por mailing, contratando un servicio privado de mensajeros o usando el Correo que, en la práctica, es el sistema más seguro y confiable.

VII. Responsabilidades de cada actor

El responsable final de la calidad de la publicación es el periodista o equipo periodístico que la produce. Por este motivo es muy importante que la institución apruebe el contenido de la revista y que el periodista lleve a cabo revisiones exhaustivas en cada una de las etapas de la producción.

1. Si el contenido de un texto no es aprobado completamente por la institución, antes de entrar a la impresión, el periodista tendrá que responsabilizarse por esos errores. Si alguna opinión expresada en la publicación es motivo de querrela de un tercero, pero ha sido autorizada previamente por la institución, esto no es responsabilidad del periodista sino de la institución que edita la revista. El mismo criterio se aplica a las fotografías.

2. A pesar del visto bueno de la institución, los errores de tipeo y ortografía son responsabilidad del periodista.

3. Frente a la institución, los errores o problemas de calidad gráfica son responsabilidad del periodista a cargo de la publicación, si es éste quien dirige la producción. Se supone que el periodista debe verificar que todo está en orden en todas las etapas, hasta la impresión. En otros casos, la institución sólo contrata el servicio periodístico para los textos y las fotos, y contrata los servicios de otra persona o empresa para la producción gráfica de la revista.

4. Si dentro de las tareas del equipo periodístico no está el visto bueno de la prueba de impresión (en algunos casos las instituciones piden este servicio a su agencia de publicidad), cualquier error, como por ejemplo, tipo de papel, no es de su responsabilidad.

Todas estas precisiones adquieren gran importancia al momento en que una vez impreso todo el tiraje de la revista se descubre equivocaciones ya que, en algunos casos, hay que reimprimir, y el costo de esa reimpresión debe ser asumido por quien resulte responsable del error.

BIBLIOGRAFIA

El Proceso de la Comunicación - Introducción a la Teoría y a la Práctica.
David K. Berlo.
1971, Segunda edición en español.
Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

Administración
Harold Koontz - Cyril O'Donnell - Heiz Weihrich
1985, Tercera edición en español.
Editorial Mc Graw - Hill, México.

Megatrends.
John Naisbitt.
1989, Tercera edición en inglés.
Editorial Business & Management, California.

Building the firm of the future.
Arnoldo Hax.
1989, Segunda edición en inglés.
Harvard University.

Killing Technologies.
Charles Brown.
1988, Primera edición en inglés.
Harvard University.