



Universidad Austral de Chile
Facultad de Filosofía y Humanidades
Instituto de Comunicación Social
Escuela de Periodismo

Patrocinante:
Prof. Víctor Hugo Valenzuela
Instituto de Comunicación Social

**ESTUDIO DE LAS DEMANDAS DE DESEMPEÑO
PROFESIONAL EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL:
EL CASO DE UN PERIODISTA ENCARGADO DEL PROYECTO OSORNO
CITY MARKETING 2007-2008**

Tesis para optar al título de Periodista
Y al grado de Licenciado en
Comunicación Social

César Eduardo Pardo Vásquez

VALDIVIA – CHILE 2008

AGRADECIMIENTOS

Por naturaleza creo ser un hombre agradecido, y por tanto, me es difícil expresar en pocas líneas mi gratitud no sólo hacia personas, sino también, a Dios, la vida y las experiencias dulces y amargas que me han enseñado tanto a través del tiempo.

Agradezco a mis padres, María Denisse y Mario Patricio, pilares de vida, fortaleza y valores, quienes a pesar de haber estado a la distancia muchas veces, me entregaron bases vitales para el logro de mis metas: amor, fe, espíritu de superación, moral y consejos.

Agradezco también a la familia que prácticamente me ha “adoptado” por tantos años, a Silvia Lucero y Elías Muñoz, ambos referentes constantes en mis decisiones de vida, han sido un hogar cuando estuve lejos del propio, y una fuente inagotable de valores y espiritualidad.

No quisiera perder la oportunidad de agradecer a Dios por haberme premiado con tanto afecto y amistad. En estos años, desde que ingresé al Colegio San Mateo de Osorno en 1995, conocí a grandes personas, nobles de alma y generosos en su compañerismo. Elías, Héctor y Felipe, gracias a todos por su apoyo incondicional, su alegría y buen humor... gracias amigos y hermanos.

Por último, deseo expresar mi más sincera gratitud a quien se ha mantenido alentándome en cada una de las batallas que he librado durante los años que me ha acompañado, Francisca, compañera incondicional de vida, sumo a este trozo de papel, mi voluntad de hacer honores a tu leal compromiso conmigo.

A todas estas importantes personas les digo Gracias de Corazón.

1. Resumen

La presente investigación es un estudio de caso que tiene como objetivo determinar cuáles son las demandas de desempeño profesional que existen en el campo de la comunicación organizacional integral en Chile, para un comunicador social y cuáles son las competencias esperadas de este profesional en el ejercicio laboral.

Específicamente, esta investigación se desarrollará a partir del caso de un periodista que se desempeña como encargado de difundir el quehacer y posicionar el estudio privado llamado Osorno City Marketing 2007-2008. Para ello, se describirá el propósito del proyecto, respecto a su ubicación geográfica, historia, público objetivo, estructura organizacional, como también describir los cargos desempeñados, así como las tareas y responsabilidades asociadas.

Del mismo modo, permitirá identificar y caracterizar las demandas de desempeño profesional que experimenta un periodista encargado del posicionamiento de una iniciativa privada como es este Osorno City Marketing, describiendo mediante categorías apropiadas y fundamentadas las competencias profesionales generales y específicas que debe poseer, además de identificar y caracterizar los aprendizajes que ha desarrollado para responder a las demandas de competencia profesional de su desempeño. Esta investigación permitirá comprender la labor de un periodista en el campo de las Relaciones Públicas y la Comunicación

Organizacional, mediante la tipificación de sus diferentes funciones y la aplicación de teorías que podrán ampliar y mejorar la actual gestión realizada.

Las justificaciones para abordar esta investigación se pueden clasificar en tres dimensiones. Una es la conveniencia, porque una investigación acerca de las demandas de desempeño profesional en el campo de la comunicación social le entrega a la Escuela de Periodismo de la Universidad Austral de Chile datos útiles acerca de lo que está requiriendo el medio laboral de un comunicador social. Asimismo, tiene una relevancia social, especialmente porque los principales beneficiados con este estudio serán los futuros egresados de la Escuela de Periodismo de la Universidad Austral de Chile. La sumatoria de estudios de caso, al que esta investigación aporta, permitirá entregar una formación consistente con los requerimientos del medio laboral. Finalmente, tiene implicaciones prácticas, que pueden darse en el sentido de la modificación o adecuación de la malla curricular de la Escuela de Periodismo de la Universidad Austral de Chile, tomando en cuenta los datos que este estudio de caso y otros aportan.

Para lograr estos objetivos, se analizó una serie de conceptos de diversos autores en relación con los temas más relevantes del caso de estudio, como por ejemplo, la imagen corporativa, el sistema corporativo global, las políticas de la imagen, la matriz semántica del término empresa, las dimensiones de la calidad de los servicios, segmentación de los consumidores, los diversos enfoques de las relaciones públicas y el rol del director de Comunicaciones. Desde el punto de vista metodológico, la investigación se llevó adelante como un estudio de caso,

técnica que desarrolla un examen intensivo, en este estudio, de una entidad individual, que permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible, teniendo como principal ventaja la capacidad que ofrece para aplicar sus resultados. A ello se agrega la sistematización de experiencia, método que integra teoría y práctica para producir conocimiento a partir de la experiencia, o como una forma de investigación cuyo objeto de conocimiento es una experiencia en la cual se ha participado. Finalmente, se incorpora un análisis funcional del trabajo, que se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva, considerando el trabajo de cada integrante de una institución en una relación sistémica con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza.

Los principales resultados de esta investigación tienen que ver con la identificación de una serie de conocimientos y técnicas requeridas por el medio y que no fueron entregadas por la formación universitaria. En ese sentido, las principales conclusiones que surgen a la luz de estos resultados es que muchos de los conocimientos adquiridos por el profesional en su desempeño laboral y que no fueron parte de la formación profesional tuvieron que ver con las demandas del medio, por lo tanto, fueron aprendidos a través de perfeccionamientos formales, punto que es de suma importancia para la Escuela de Periodismo de la Universidad Austral de Chile, al constatar que existen campos que no se están cubriendo adecuadamente. Sin embargo, también existen varias competencias adquiridas por el profesional que tuvieron una génesis más bien personal y de

interés por explorar otros campos de la comunicación. Estos conocimientos también se han aplicado con bastante éxito en los proyectos llevados adelante profesionalmente por el comunicador social objeto de estudio.

INDICE

	Pág.
• Portada	1
• Agradecimientos.....	2
• Resumen.....	3
• Índice.....	7
I. Introducción	
II. Marco Teórico	
2.1. Imagen Corporativa como principio de gestión	
2.2. Concepción Gestáltica de la Imagen Corporativa	
2.3. Sistema corporativo global: sistema fuerte y sistema débil	
2.4. El ser, actuar y comunicar de la empresa	
2.5. Marketing y gestión de servicios: dimensiones de la calidad	
2.6. Calidad percibida en los servicios	
2.7. Segmentación de los consumidores	
2.8. La parte interactiva en la producción de servicios	
2.9. Enfoques de la Relaciones Públicas	
2.10.El Director de Comunicaciones	
2.11.Demandas de Desempeño y perfil profesional	
III. Metodología	
3.1. Introducción	
3.2. Estudio de Caso	
3.3. Sistematización de Experiencias	
3.4. Diseño metodológico por objetivos	
3.4.1. Objetivo 1: Caracterizar caso de Estudio	
3.4.2. Objetivo 2: Caracterizar Demandas de Desempeño Profesional	
3.4.3. Objetivo 3: Sistematización de Aprendizaje	

IV. Resultados

- 4.1. Dimensión característica de la Institución
- 4.2. Dimensión área de desempeño profesional
- 4.3. Caracterización de las demandas de desempeño
- 4.4. Sistematización del Aprendizaje
 - 4.4.1. Mapa funcional

V. Conclusiones

VI. Bibliografía

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis pretende responder la siguiente pregunta de investigación: cuáles son las demandas de desempeño profesional que existen en el campo de la comunicación organizacional en Chile y cuáles son las competencias esperadas en el ejercicio profesional de un comunicador social en una organización gremial.

En este sentido, la investigación que sigue pretende determinar las demandas profesionales en el campo de la comunicación social que experimenta un profesional periodista en su trabajo, a través de un estudio de caso de un comunicador social en el Estudio Osorno City Marketing 2007-2008 en un período de siete meses.

El objetivo general de la investigación será, entonces, sistematizar la experiencia laboral en el campo de la comunicación social de un profesional periodista en función de las demandas de desempeño profesional experimentadas en el área de la comunicación organizacional integral, a través del caso de estudio ya mencionado.

En tanto, los objetivos específicos de la investigación serán describir el caso de estudio en cuanto a su ubicación geográfica, historia, propiedad, metas y objetivos, público objetivo, estructura organizacional, y los cargos desempeñados, así como las tareas y responsabilidades asociadas en la institución objeto de estudio; identificar y caracterizar las demandas de desempeño profesional

experimentadas por un comunicador social en la institución; y describir organizadamente los aprendizajes desarrollados para responder a las demandas de competencias profesionales de desempeño en la organización objeto de estudio.

Las justificaciones para abordar esta investigación y que evalúan positivamente el valor del presente estudio, de acuerdo a Hernández et al. (1991), se inscriben en el ámbito de la conveniencia, especialmente porque un estudio acerca de las demandas de desempeño profesional en el campo de la comunicación social le entrega a la Escuela de Periodismo de la Universidad Austral de Chile, datos útiles acerca de lo que está requiriendo el medio laboral de un comunicador social.

Asimismo, tiene una relevancia social, sobre todo porque los principales beneficiados con este estudio serán los futuros egresados de la Escuela de Periodismo de la Universidad Austral de Chile. La sumatoria de estudios de caso, al que esta investigación aportará, permitirá entregar una formación consistente con los requerimientos del medio laboral.

Por otra parte, tiene implicaciones prácticas, que pueden darse en el sentido de la modificación o adecuación de la malla curricular de la Escuela de Periodismo de la Universidad Austral de Chile, tomando en cuenta los datos que este estudio de caso y otros aportarán.

Respecto a los alcances de la investigación presente, éstos tienen en alguna medida que ver con las justificaciones mencionadas anteriormente. Esto porque,

sin duda, los resultados del estudio de caso aportan en la perspectiva de entregar más datos a la Escuela de Periodismo de la Universidad Austral de Chile acerca de lo que el medio laboral está pidiendo de profesionales periodistas para desempeñarse en distintos campos, como en este caso el de la comunicación organizacional. En esta misma línea, la investigación alcanza al proyecto objeto de estudio, en el sentido que también genera información útil para proyectos privados o públicos de similares características, clarificando cuáles son las demandas que genera en el campo comunicacional y cómo los profesionales periodistas están respondiendo a ellas.

Cabe señalar por último, que esta investigación se realizó durante el primer semestre del año 2008, en el marco del Programa especial de Titulación de la Escuela de Periodismo de la Universidad Austral de Chile, desarrollado con el objetivo de regularizar el proceso de titulación de los alumnos de la carrera egresados hasta el año 2005.

2. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las demandas de desempeño profesional que existen en el campo de la comunicación social en Chile y cuáles son las competencias esperadas en el ejercicio profesional de un comunicador social?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Sistematizar la experiencia laboral en el campo de la comunicación social de un profesional periodista en función de las demandas de desempeño profesional experimentadas en el campo de la comunicación organizacional integral. El caso de un periodista encargado de la difusión y posicionamiento del proyecto privado Osorno City Marketing 2007-2008.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir el Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008 en cuanto a su ubicación geográfica, historia, propiedad, público objetivo, área de cobertura, número de periodistas que laboran, estructura organizacional, etc.
- Describir los cargos desempeñados, así como las tareas y responsabilidades asociadas.
- Identificar y caracterizar las demandas de desempeño profesional que experimenta un periodista que se desempeña en el Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008.
- Describir mediante categorías apropiadas y fundamentadas las competencias profesionales –habilidades, capacidades, destrezas, actitudes, otras- generales y específicas que debe poseer un periodista que se desempeña en el Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008.

- Describir organizadamente los aprendizajes que ha desarrollado para responder a las demandas de competencias profesionales de su desempeño en el Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008.

4. Justificación de la investigación

La realización de esta investigación se justifica a través de los criterios de conveniencia, relevancia social e implicaciones prácticas.

- **Conveniencia:** ya que a través de esta investigación se podrá describir de manera adecuada cuáles son las funciones y nuevos requerimientos que un periodista necesita y cumple en el marco de las relaciones públicas institucionales y la comunicación organizacional.
- **Relevancia social:** Asimismo, este trabajo permitirá a los proyectos y estudios privados, visualizar el rol que la comunicación cumple en lo respectivo a su adecuado posicionamiento frente a sus públicos objetivos, mediante la potencialización de los instrumentos de difusión más adecuados.
- **Implicaciones prácticas:** Luego de la realización de este estudio, las iniciativas como proyectos y estudios podrán contar con una herramienta que les permita potenciar sus canales de comunicación, y por ende, su imagen corporativa.

II. MARCO TEÓRICO

Para situar la investigación de las demandas profesionales que existen en el campo de la comunicación organizacional integral para un profesional periodista, analizaremos algunas ideas relacionadas con el tema, tomadas de diversos autores que han desarrollado conceptos como la imagen corporativa y la construcción de ésta, la calidad de los servicios, los enfoques de las relaciones públicas, entre otros.

Para ello se presentarán en dos partes. La primera tendrá como sustento conceptos relacionados con el área específica de la Comunicación Institucional, mientras que en la segunda parte se desarrollará la fundamentación teórica en lo referente a demanda de desempeño profesional en el área, un enfoque sobre el perfil deseado, y también lo referente a los estudios de caso y la sistematización de experiencias.

2.1 Imagen Corporativa

Para comenzar, uno de los conceptos que en primer lugar debemos analizar para entender este estudio es el de *imagen corporativa*, entendida ésta como el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que ésta proyecta hacia el exterior. (Villafañe, 2000).

En el caso de este estudio, el Proyecto Osorno City Marketing, se proyecta como una investigación de tipo privada que se relaciona de manera permanente con

autoridades locales, con otras entidades empresariales y en forma muy cercana con la población de la comuna de Osorno.

Sin embargo, antes de seguir profundizando en estas ideas y conceptos, se debe precisar que a lo largo de esta investigación conviene tener presente que el término *empresa* debe ser comprendido en dos acepciones: “*de emprender un acción o misión ardua y dificultosa, que conlleva riesgos; y como unidad económica que combina los factores de la producción para obtener bienes materiales o servicios*”. (Costa, 1995. Pág. 198).

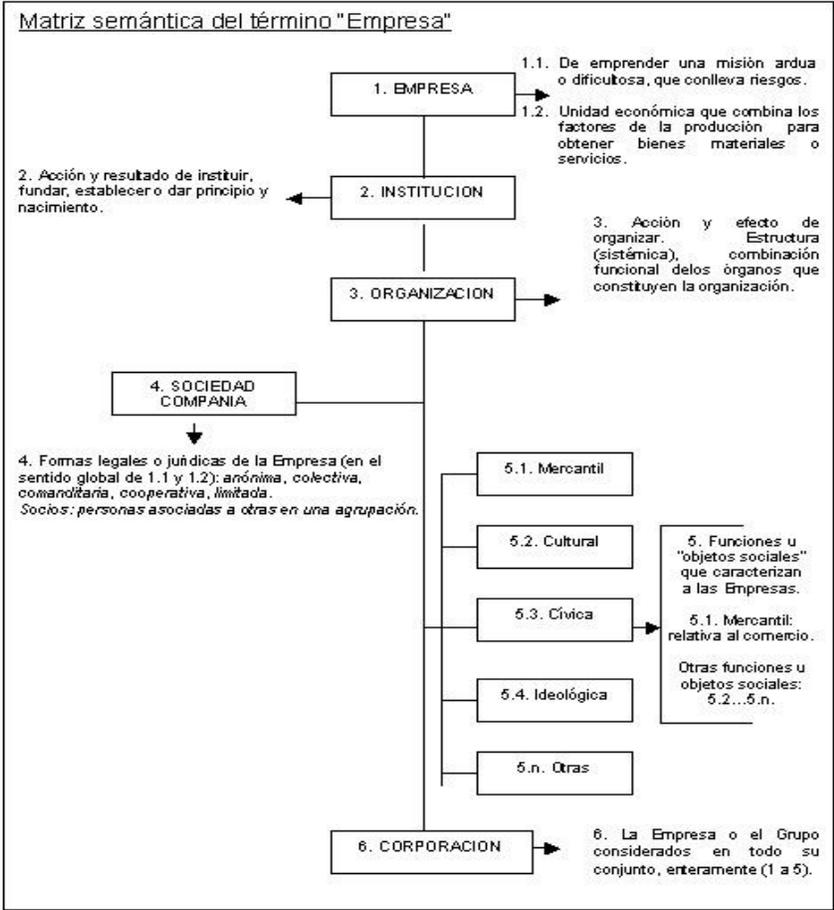
Un problema permanente con que nos podemos encontrar es que del término *empresa* se desprenden una serie de otras palabras, como institución, organización, sociedad, compañía y corporación, que han sido consideradas como sinónimos cuando en realidad son facetas de ésta.

Bajo un esquema semantográfico propuesto por Costa (1995) y presentado en la figura 1, *empresa* es considerada como la palabra matriz de todos estos conceptos por su etimología- la capacidad de emprender o de “iniciar” algo nuevo-, y con la cual las demás acepciones mencionadas anteriormente tienen una relación lógica. Incluso esta relación se da entre ellas mismas.

De esta manera, el término *institución* está comprendido en un sentido fundacional o de dar existencia real a una empresa, ateniéndose a los requisitos jurídicos; el término *organización*, está considerado como la estructuración jerárquica y funcional, a que se supeditan los diferentes órganos del conjunto y donde cada

uno de ellos desarrolla un cometido preciso; los términos *sociedad o compañía*, son entendidos como las formas legales o jurídicas; mientras que el término *corporación*, entendido en español como grupo o holding, tiene un sentido más amplio y extensivo que el propio término *empresa*. (Costa, 1995).

FIGURA 1.
Matriz semántica del término "Empresa", propuesto por Joan Costa (1995).



Pero detengámonos un momento en la acepción de *organización* planteado por Costa, ya que dijimos que ésta debe ser entendida no como sinónimo de *empresa*, sino que, por el contrario, está implícita en toda ella, ya que implica una estructura jerárquica y funcional para aquella.

En este contexto, organización significa la acción y efecto de organizar, es decir, una combinación funcional de los órganos que la constituyen. Es el management, que comprende la organización, la gestión y la gerencia.

En nuestro caso de estudio esto está claramente visto, en el sentido que muchas veces se usan para nombrarla como sinónimos institución, organización, asociación o corporación. En el esquema propuesto por Costa (1995), la empresa del caso de estudio, entendida como la acción de emprender, sería aportar en el desarrollo de la ciudad de Osorno procurando poner de relieve temas de interés comunal en pos de mejoras futuras en distintas áreas que conforman el quehacer de una ciudad como ésta, así como propender a mejorar la calidad de vida de los osorninos en sí; la institución estará dada por su naturaleza privada, mientras que en términos de organización, Osorno City Marketing cuenta con un equipo de profesionales reducido, pero muy bien complementado para cumplir con los objetivos propuestos. En lo que se refiere a sociedad o compañía, su naturaleza está dada por su carácter de asociación de tipo empresarial, y también cumple funciones socioculturales.

La clarificación de estos conceptos permite tener un marco más adecuado para la comprensión de los mismos y de los términos que en sucesivo se utilizarán. “El uso indiscriminado de un término no sería grave si las palabras no fueran un instrumento para analizar la realidad”. (J.A.Marina en Costa, 1995. Pág. 202).

2.2. Concepción gestáltica de la imagen corporativa

En el desempeño profesional de un cargo, cuyas funciones o tareas tengan directa relación con la comunicación institucional, se precisa manejar conceptos e ideas relativas a dicha área. Uno de los aspectos importantes dentro de la comunicación institucional es la Imagen Corporativa, la que de acuerdo a Justo Villafañe es “el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de “imágenes” que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior”. (Villafañe, 2000:24)

Bajo dicho criterio, Villafañe plantea que la concepción gestáltica supone un proceso de conceptualización por parte del receptor, que metaboliza un conjunto de inputs transmitidos por la empresa. Sin embargo, como en todo proceso de conceptualización, la formación de imagen de una compañía no es una excepción, ya que es el propio receptor quien contribuye en el resultado final. Es decir, existe un factor que no depende del estímulo, sino que del propio proceso de conceptualización de la persona.

Diversos autores coinciden en que la Imagen es un fenómeno intangible, muy poco estable y construido muchas veces sobre la base de acumulación de inputs que, en sí mismos, no serían determinantes a la hora de adoptar una decisión; pero en su conjunto, pueden llegar a ser decisivos.

Sin embargo, Nicholas Ind define el concepto de Imagen Corporativa como “la que tiene un público determinado sobre la empresa. Estará determinada por todo

lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Por tanto, la gestión de la Imagen Corporativa es una tarea permanente". (Villafañe, 2000:30)

Para generar una Imagen Positiva, de acuerdo a la visión gestáltica, se deben considerar tres hechos:

a) La Imagen debe basarse en la propia realidad de la empresa y descartar la inducción de "imágenes de laboratorio".

En la medida que una empresa decide intencionalmente trabajar su Imagen Corporativa, de acuerdo a una estrategia, para lograr una repercusión positiva en su gestión; demuestra un grado de madurez y seriedad en su accionar. Además, propiciará la generación de un proceso de reconversión global de la compañía a la gestión estratégica de su Imagen, acercando su realidad corporativa a la Imagen que se pretende entregar.

b) En la síntesis generada en la mente de los públicos, deben prevalecer los puntos fuertes de la compañía. Esto implica una importante gestión de la comunicación y de las relaciones exteriores. Es lo que Villafañe define como la "Imagen Intencional" (Villafañe, 2000:32)

Al respecto, dicho autor sugiere que no necesariamente es similar la Imagen Intencional con la Imagen que los públicos se construyen acerca de la empresa.

Por ello, se argumenta que existen principios que deben regir la gestión de la comunicación como es el normativo y el de integración.

Sin embargo, si el objetivo es destacar los puntos fuertes de la compañía a través de la imagen intencional, la política de Imagen debe ser:

- **Integral:** porque debe garantizar una actuación sinérgica de todos los recursos e instrumentos de Imagen en la empresa, lo cual se consigue mediante la adopción de algún modelo general para la gestión de la Imagen Corporativa.
- **Programada:** como medio para eliminar la aleatoriedad en la construcción de la Imagen Pública por parte de los públicos. Toda programación debe tener presente “el estado” de la situación en que se va a actuar y “los objetivos” que deben ser satisfechos con la actuación. Todo lo cual debe ser establecido en términos operativos y evaluables. Por lo tanto, “el estado” como los “objetivos” deberán establecerse en el diseño de una política de Imagen.

c) Finalmente, la Imagen Positiva exige una coordinación de las políticas formales con las funcionales. Resultará infructuoso el trabajo en esta área si se gestionan en forma independiente el “sistema fuerte” de la empresa vinculado a las políticas funcionales producción, comercial y financiera, entre otras. Por lo tanto, éstas deben ser articuladas en conjunto con las políticas formales como son la identidad visual, la cultura; y la comunicación corporativa. Esta coordinación requiere:

- Entender la administración de la compañía como un diseño estratégico que no diferencie variables formales y funcionales, sino que establezca metas y objetivos en función de las cuales se definirán las correspondientes políticas.
- Evaluar en términos de Imagen cualquier decisión que afecte a las políticas funcionales de la compañía.
- La compañía debe incorporar a personas competentes en materia de Imagen dentro de la dirección general, sin perjuicio de la existencia de un responsable que se ocupe de su gestión.

La coordinación entre las políticas formales y las funcionales es de gran trascendencia para el logro y la gestión permanente de la Imagen Corporativa, la que debe ser asumida como una función de administración antes que una función de comunicación.

2.3. Sistema corporativo global: sistema fuerte y sistema débil

Vistas así las cosas, la *imagen corporativa* es la síntesis gestáltica de tres imágenes. La primera de ellas, asociada al comportamiento corporativo, es el resultado de la gestión del “sistema fuerte” de la empresa a través de sus políticas funcionales. Las otras dos, inducidas por la cultura y personalidad corporativas, constituyen su “sistema débil” y se gestionan según políticas formales, las que suelen identificarse con las políticas de imagen de la organización. (Villafañe, 2000)

Para entender mejor esto último, Villafañe (2000) explica que el “sistema fuerte” lo constituye la organización básica de la empresa y se gestiona a partir de una serie

de políticas funcionales, donde se incluyen los productos, servicios y mercados; la estructura organizativa y los sistemas de decisión; los procedimientos técnicos de planificación y control; y las capacidades y el saber hacer tecnológico y comercial.

Por su parte, el “sistema débil” se gestiona de acuerdo con diversas políticas formales y está constituido por tres ámbitos concretos, que son la identidad visual corporativa, la cultura corporativa y la comunicación corporativa. (Villafañe, 2000).

En el caso de Osorno City Marketing, claramente el sistema fuerte es más evidente, puesto que la organización está bien determinada, así como los servicios y mercados, la estructura organizativa, los procedimientos técnicos de planificación y el saber hacer comercial.

2.4. El ser, actuar y comunicar de la empresa

Hasta ahora hemos revisado cómo se construye la *imagen corporativa* a través de la concepción gestáltica y la función estratégica de la imagen en las empresas, y la hemos comparado con nuestro objeto de estudio. Pero qué pasa con otras cuestiones vitales en ellas como el ser, el actuar y el comunicar, que se han tocado con más o menos profundidad o desde otras perspectivas hasta el momento, o con el sistema de la imagen corporativa.

Al respecto, Joan Costa dice que el ser de la empresa es su identidad, modelada por la cultura y manifestada a través de la actuación y la comunicación. Las dos primeras definen y califican a la empresa, mientras que las dos últimas constituyen

una forma única de acción que manifiesta su personalidad y su conducta, corporativamente.

Sin embargo, se pone de manifiesto que la imagen tiene una condición que no poseen la identidad, la cultura, la acción y la comunicación, que es la ambivalencia, es decir, que es efecto y causa al mismo tiempo, siguiendo la ley del eterno retorno. Como efecto es el resultado de su influencia sobre la sociedad: la implantación de sus valores, con los que la misma imagen se realimenta. Como causa es la conversión de sus efectos en un instrumento estratégico. (Costa, 1995)

El sistema de imagen corporativa funciona, entonces, por las interacciones o sinergias de cuatro grandes ejes, que son identidad, cultura, actuación y comunicación, las que se relacionan en una matriz, que integrando las diversas actividades de la empresa, desprende y proyecta una imagen hacia los individuos y la sociedad.

De hecho, Costa (1995) pensó en un esquema, presentado en la figura 2, a la empresa representada como una esfera punteada, lo que significa su permeabilidad al entorno, y en cuyo interior se gestiona la estructura de su imagen, cuyos componentes se agrupan en cuatro vectores, ya mencionados como ejes anteriormente.

FIGURA 2. Los grandes vectores del sistema de la imagen corporativa, según Joan Costa (1995).



En este esquema, el *quién es la empresa* está expresado por todos los datos explicitados en diversos soportes, como monografías, catálogos, memorias, reportes o informes de prensa; el *qué hace la empresa*, es todo el conjunto de las cosas y realizaciones que son el resultado de decisiones manifestado por medio de la acción; el *cómo lo hace la empresa*, es la cuestión fundamental ya que la diferencia no está tanto en los productos o en los servicios, sino en la calidad, tema que trataremos más adelante con mayor detenimiento; y el *cómo se comunica la empresa*, se refiere a una forma de acción, ya que la comunicación es el vehículo de la identidad y la cultura.

Tal como se planteó anteriormente, el tema de la calidad generalizada adquiere en este contexto gran importancia, especialmente porque la comunicación se convierte en un valor cualitativo. Las empresas tendrán que privilegiar la atención y los esfuerzos en el “cómo hacer” y en el “cómo comunicar”; cómo transmitir y difundir lo que son, lo que hacen y cómo lo hacen. (Costa, 1995).

2.5. Marketing y gestión de servicios: dimensiones de la calidad

Para entender el tema de la calidad podemos comenzar diciendo que en el caso de los servicios, éstos son básicamente procesos más o menos intangibles y experimentados de manera subjetiva, en los que las actividades de producción y consumo se realizan de manera simultánea, y que se producen interacciones que incluyen una serie de momentos de verdad entre el cliente y el proveedor del servicio, las que tendrán un efecto fundamental en el servicio percibido y en la calidad de éste. (Grönroos, 1990).

Al respecto, los clientes perciben la calidad del servicio bajo dos dimensiones: una dimensión técnica y una funcional.

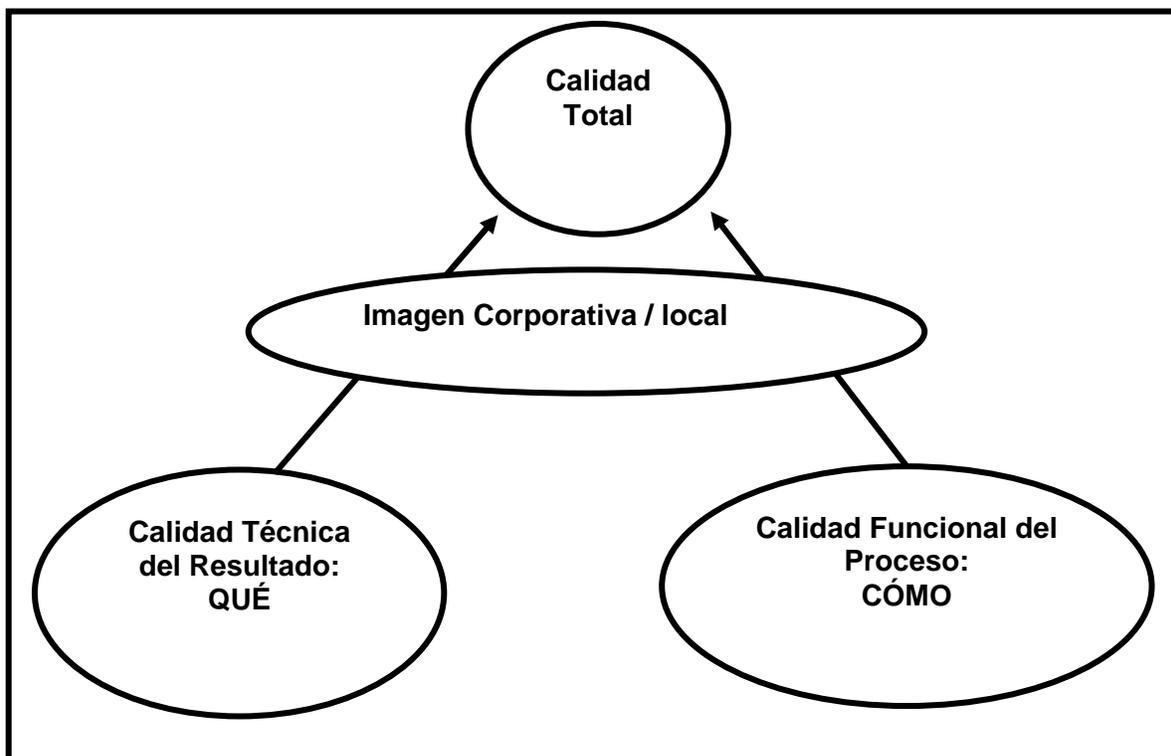
La primera es lo que los clientes reciben de sus interacciones con la empresa. Sin embargo, al cliente también le afecta la forma en que recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo. Esta faceta tiene directa relación en la forma cómo se gestionan los momentos de verdad y en cómo funciona el proveedor del servicio. Es decir, existen dos dimensiones

básicas de la calidad: lo que el cliente recibe (calidad técnica) y cómo lo recibe (calidad funcional). Esta última es evaluada en forma subjetiva.

Es en este punto donde una empresa privada como es el Osorno City Marketing, debe poner un especial énfasis para posicionar su Imagen. En la medida que la comunidad o el cliente aprecien sus inquietudes resueltas en forma oportuna, se traducirá en que la gestión posee una buena calidad técnica.

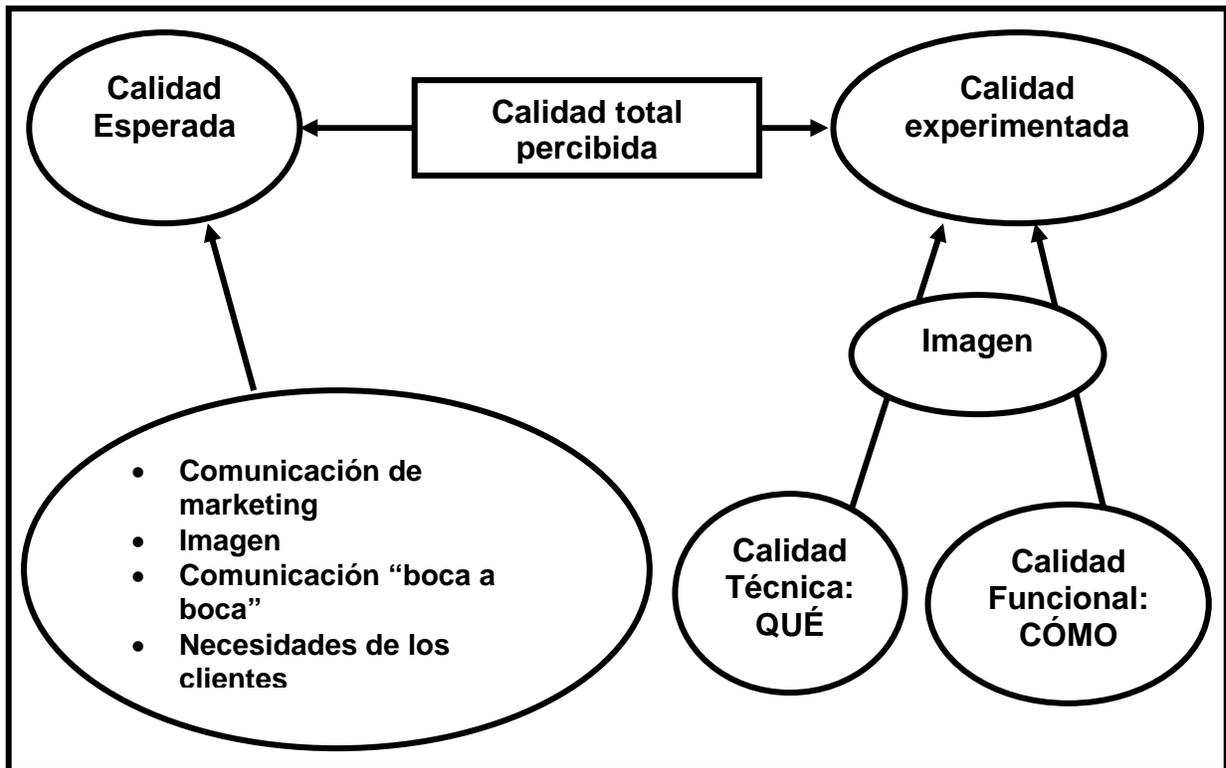
A ello se debe agregar la dimensión funcional, que es la manera en que dicha institución resuelve el problema en forma eficiente. Este proceso es graficado por Grönroos en la siguiente figura:

FIGURA 3. Dos dimensiones de la calidad de los servicios (Grönroos, 1990:39)



Esta dimensión de la calidad no es la única que determina la evaluación de un servicio. El propio Grönroos plantea que el proceso de percepción de la calidad es más complicado, ya que no son sólo las experiencias de las dimensiones de la calidad las que determinan si ésta se considera buena, regular o mala.

FIGURA 4. La Calidad Total Percibida (Grönroos, 1990:41)



El esquema anterior está conectado con las actividades de marketing tradicional; entre ambas generan la calidad percibida en los servicios. Si aparte de las empresas de servicios, se consideran a los fabricantes de bienes que proporcionan servicios como parte de sus ofertas; puede ser más apropiado hablar de la calidad total percibida.

El nivel de calidad total percibida está determinado no sólo por el nivel de las dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino más bien por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada, situación que puede aplicarse plenamente con la función desarrollada por una empresa privada, como es el caso de Osorno City Marketing.

En este plano, es importante señalar que Grönroos argumenta que “la Imagen desempeña un papel central en la percepción que el cliente tiene de la calidad de los servicios, y es tan importante para una empresa de servicios como para cualquier otra organización, así que resulta imperativo el hecho de poder dirigir la imagen de manera apropiada” (Grönroos, 1990:42)

2.6. Calidad percibida en los servicios

Diversos estudios se han realizado sobre los factores que influyen en la calidad total percibida. Entre ellos destaca el realizado por Berry en Grönroos y en el que destaca diez determinantes, relacionadas en diversa forma con la dimensión funcional de la calidad percibida y realzan la dimensión funcional de la calidad del servicio. Ellos son: (Grönroos, 1990:43-44)

- 1) La fiabilidad en la actuación, que implica coherencia en la actuación
- 2) La capacidad de respuesta, que se refiere a la voluntad o destreza para proporcionar un servicio.
- 3) La profesionalidad: poseer la destreza y el conocimiento necesario.

- 4) La accesibilidad: acercamiento y facilidad de contacto.
- 5) La cortesía: educación, respeto, consideración y amabilidad del público en contacto con el público.
- 6) La comunicación: entregar información en un lenguaje que se pueda comprender y saber escuchar.
- 7) La credibilidad: confianza, honestidad y tener presente el interés del público
- 8) La seguridad: es no mostrar riesgos o dudas.
- 9) La comprensión/conocimiento del cliente: entender las necesidades del cliente.
- 10) Los elementos intangibles: pruebas físicas del servicio.

Junto con el detalle de los factores que influyen en la calidad total percibida, Grönroos sostiene que existen una serie de estudios menores realizados en varios países, que aportan criterios que son útiles a la hora de apoyar el logro de los objetivos trazados como institución y que significará una buena calidad de percibida en el servicio. Esos criterios son los siguientes:

Profesionalidad y habilidad

Los clientes se dan cuenta de que el proveedor de servicios, sus empleados, los sistemas operativos y los recursos físicos, tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para resolver sus problemas de forma profesional. (Criterio relacionado con el resultado).

Actitud y comportamiento

Los clientes creen que los empleados de servicios (las personas en contacto con el público) se preocupan por ellos y están interesados en resolver sus problemas de forma agradable y espontánea. (Criterio relacionado con el proceso).

Accesibilidad y flexibilidad

Los clientes creen que el proveedor de servicios, su sede, horario de trabajo, empleados y sistemas operativos, están para facilitar el acceso a los servicios y están preparados para ajustarse, de forma flexible, a las demandas y deseos del cliente. (Criterio relacionado con el proceso).

Fiabilidad y formalidad

Los clientes saben que pueden confiar en el proveedor de servicios, sus empleados o sistemas, para mantener las promesas y actuar, teniendo presentes los intereses del cliente. (Criterio relacionado con el proceso).

Restablecimiento

Los clientes se dan cuenta de que siempre que algo vaya mal o que ocurra algo impredecible, el proveedor de servicio tomará medidas de manera activa e inmediata para mantener el control en manos de los clientes y encontrar una situación nueva y aceptable. (Criterio relacionado con el proceso).

Reputación y credibilidad

Los clientes creen que se puede confiar en las operaciones del proveedor de servicios y que éste ofrece un nivel adecuado en el intercambio “valor por dinero”; lo que significa que suministra un nivel de actuación y un conjunto de valores que

pueden ser compartidos por los clientes y el proveedor de servicios. (criterio relacionado con la imagen).

Uno de los seis criterios, profesionalidad y habilidad, está relacionado con el resultado y, por tanto, con la dimensión técnica de la calidad. El criterio de la reputación y credibilidad, está relacionado con la imagen y, por consiguiente cumple una función de filtro. Sin embargo, los cuatro criterios restantes están claramente relacionados con el proceso y, por consiguiente, representan la dimensión funcional de la calidad.

2.7. Segmentación de los consumidores

Finalmente, estas determinantes también deben ir de la mano de una segmentación de los consumidores y la determinación de grupos objetivos, especialmente porque los clientes tienen diferentes necesidades y deseos en relación a cómo quieren que se los trate. En este contexto, Grönroos (1990) dice que a los clientes deben dividirlos en segmentos que sean homogéneos y que permitan una diferenciación de los mismos, para elegir en algún momento uno o unos pocos segmentos como grupos objetivos de clientes.

La explicación es que en el contexto de los servicios resulta difícil satisfacer a grupos objetivo de clientes con necesidades y deseos demasiado diferentes entre sí.

2.8. La parte interactiva en la producción de servicios

Ahora bien, según Grönroos (1990), es necesario también tener presente un sistema de producción de servicios, que puede utilizarse para analizar y planificar

la producción de los mismos, teniendo en cuenta la combinación de los diferentes recursos generadores de calidad.

Teniendo presente que existe en este sistema una parte visible, o interactiva, y otra invisible, llamada de apoyo, se puede establecer que la primera está formada por los clientes y por el resto de los recursos generadores de la calidad con los que el primero interactúa de forma directa, generando momentos de la verdad, y que son el personal de contacto, los sistemas y rutinas operativas y los recursos físicos y los equipos. Todos ellos forman, desde el punto de vista del cliente, un sistema de producción de servicios integral y visible.

En tanto, para entender este sistema también se debe saber que más allá de la parte interactiva existe una línea de visibilidad, que los clientes muy rara vez captan, lo que provoca problemas del tipo que no siempre se valore, por parte del cliente, lo que sucede por debajo de esa línea, y que no comprendan por qué un determinado servicio tiene cierto precio.

En ese sentido, lo que ocurre bajo la línea de visibilidad, o llamada en conceptos de Grönroos (1990), zona de apoyo, repercute sobre lo que puede realizarse en la parte interactiva. Allí, entonces se encuentra el apoyo de la dirección, el apoyo físico y el apoyo de los sistemas, es decir, todas las actividades que se realizan para entregar un buen servicio y que luego deben reforzarse en la parte interactiva con la relación entre el personal de contacto de la empresa y los clientes.

Finalmente, en este esquema de sistema propuesto por Grönroos (1990), se establece que debajo de las actividades de apoyo se encuentra la parte totalmente invisible de la empresa, la que en cierta forma se encuentra fuera de ella, formada por las funciones que no influyen en la oferta del servicio y en la calidad de éste.

El funcionamiento de este esquema, establece que en el contexto de los servicios, los clientes no actúan distanciados y desconectados de la empresa, como sí lo hacen en un contexto meramente productivo, sino que interactúan con el resto de las partes del sistema de producción. En este sentido, la línea de visibilidad divide la parte de la organización que es visible para los clientes de la que es invisible. En una parte, fuera de este esquema, están los medios para influir en las expectativas del cliente, tales como las necesidades y deseos, sus experiencias previas, la imagen de la empresa a nivel global y local, la comunicación "boca a boca", la comunicación de marketing y, también, la ausencia de comunicación. Por otro lado, está la misión de la empresa y los correspondientes conceptos del servicio, que han de actuar como guías a la hora de planificar y gestionar el sistema de producción de servicios. En una parte inferior de este esquema, se encuentra la cultura de la empresa, que no es otra cosa que las normas y valores compartidos que determinan lo que la gente dentro de la organización piensa y valora. (Grönroos, 1990).

Bajo este esquema se puede señalar que la producción y consumo de servicios son procesos casi inseparables, razón por la cual el desarrollo e implantación de los recursos de producción y sus actividades relacionadas deben ser coherentes

con el proceso global de consumo, desde el principio hasta el último momento de la verdad, en caso contrario la calidad percibida se deteriora, al igual que si las fases de unión, el inicio del contacto, y desunión, cuando se ha completado el servicio, no reciben la atención adecuada. En algunos casos, cuando una gran parte de la producción del servicio tiene lugar por debajo de la línea de visibilidad, la importancia de las fases de unión y desunión, en relación con la percepción de la calidad, crecen enormemente. (Grönroos, 1990).

2.9. Relaciones Públicas: Enfoques

Vistos ya los temas de la construcción de la imagen corporativa, la matriz semántica del término “empresa” y la calidad de los servicios, pasaremos a revisar en este marco teórico los distintos enfoques de las relaciones públicas. Esto porque la investigación bibliográfica y la observación participativa, así como la documentación y los distintos campos de actuación de los profesionales y profesores de Relaciones Públicas recogen innumerables conceptos que, aparentemente, intentaron definir relaciones públicas, pero que no lograron su objetivo, aun cuando aglutinaron seguidores, formando pre-paradigmas que no resuelven todas las cuestiones relativas a la enseñanza y la actividad de Relaciones Públicas, ya que cada una aporta con una visión parcial y particular. (Porto Simoes, 1993).

De esta forma, siguiendo a Porto Simoes se presentan distintos enfoques que definiremos para una mejor comprensión. Partiremos por el **Enfoque Estructural**, que percibe a las Relaciones Públicas como algo despersonalizado e intrínseco al

sistema organizacional y del cual se desprenden tres significados: *Relaciones Públicas como subfunción administrativa*, entendida como que entre las distintas funciones organizacionales está la de administrar, que, a su vez, puede ser entendida como prever, organizar, comandar, coordinar y controlar; *como un sistema institucional*, que contiene una estructura jerárquica en tres niveles: técnico, gerencial e institucional, donde la función de las Relaciones Públicas está bien caracterizada por la presencia de principio comunes a la teoría de sistemas abiertos; y *como un subsistema de apoyo*, entendido como el que lleva a cabo las transacciones con el medio ambiente, incluyendo la búsqueda específica o las estructuras de disposición, para garantizar relaciones favorables con las estructuras mayores.

En tanto, el **Enfoque Administrativo**, nos plantea la actividad profesional y su correlación con la administración ejerciendo las subfunciones de investigación, planificación, coordinación y evaluación del proceso de Relaciones Públicas. Bajo este enfoque surgen las *Relaciones Públicas como administración del conflicto*, en el sentido de encontrar las formas que permitan identificar las causas del conflicto, anticipándose y manteniéndolo siempre en estado inminente; *como administración de la controversia*, originada en el discurso del derecho, expresando el conflicto de intereses impugnados en juicio. Se entiende en nuestro tema que esta postura se refiere al conflicto, pero en una etapa más avanzada del proceso de Relaciones Públicas, ya que al llegar a ella ya se están tomando medidas jurídicas concretas para superar algo no controlable; y *como administración de problemas*

emergentes, que quiere decir la preocupación por cuestiones en estados iniciales, antes de que se transformen en problemas y a la detección de señales de tendencias relevantes que puedan afectar los negocios de una empresa, según la definición de Eduardo Calmon en *Issues Management*, 1985.

Desde el **Enfoque Filosófico-Práctico** hay tres corrientes que se asemejan porque todas poseen, individualmente, los presupuestos esenciales para que haya un buen nivel de Relaciones Públicas. Aquí surge las *Relaciones Públicas como una filosofía social*, comprendida como fuente de principios para cualquier organización, los que en la civilización occidental moderna, bajo la influencia de la ideología de la democracia de masa y de la doctrina social de la Iglesia Católica, se condensan en tres núcleos: la justicia, el bien común y la democracia; *como proyección de las Relaciones Humanas*, la que está en los principios de las escuelas de administración de las relaciones humanas, significando un modo especial de administrar, cuya esencia es la valoración del ser humano, explorando su nivel de motivación, a través de las relaciones informales, lo que quiere decir que las Relaciones Públicas, además de ocuparse de la valoración de los públicos internos, también lo hace en relación a las personas que componen los demás públicos, en una verdadera reacción en cadena; *como 90% R y 10% P*, cuyos términos significan realización o desempeño, y publicidad.

En cuanto al **Enfoque Comunicacional**, surgen las *Relaciones Públicas que buscan establecer la comprensión mutua*, que es una manera de interpretar la

acción que la organización, a través del profesional, debe desarrollar necesariamente bajo la presión originada por la inminencia del conflicto.

Aquí se toma en cuenta el término *comprensión* como lo interpreta la Escuela de Gestalt, es decir, asociar aprendizaje y comprensión, y el término *mutuo* en la interdependencia en que se mantiene la organización y los públicos, en la función intelectual de comprender; *como un medio de comunicación*, origen que se encuentra en CIESPAL, refrendada por las Facultades de Medios de Comunicación Social, de las cuales las Relaciones Públicas es una carrera, junto con periodismo, publicidad, radio y televisión y cinematografía, ignorando de alguna forma la parte más importante de la funcionalidad de ésta en la organización; *como una vía de doble mano*, que significa que para que exista un buen nivel funcional de Relaciones Públicas, debe existir entre la organización y sus públicos un sistema que permita hacer fluir informaciones en los dos sentidos, tanto de ida como de vuelta, proceso que, para ser eficaz, deberá contener una cláusula adicional que es la acción recíproca de intereses; *como búsqueda de integración de intereses*, ya que esta escuela considera a las Relaciones Públicas como integración y armonización de ideas, en que sólo habrá un significado común entre la organización y sus públicos si ocurre una integración de intereses.

En el **Enfoque Político**, surgen escuelas como las *Relaciones Públicas son una política de puertas abiertas*, que se refiere a la estrategia organizacional de prever normas y procedimientos que permitan a los públicos acceso al poder de decisión; *y son una casa de vidrio*, que está relacionada a comunicación y ejercicio del

poder, en la medida en que refuerza la idea de tránsito fácil, de ausencia de impedimentos o de misterios entre la empresa y el público.

El **Enfoque Sicosociológico**, nos entrega corrientes que señalan que las *Relaciones Públicas buscan formar imagen*, considerando que ésta es una estrategia que hace patente dos puntos básicos, como son que las Relaciones Públicas se funcionalizan respecto a todos los principios propuestos de la filosofía social y que también se funcionalizan de un modo que no requiere el esfuerzo de toda la organización; *que buscan formar conceptos*, escuela que no considera tácticas como anuncios publicitarios o de propaganda institucional, utilizando sólo instrumentos que contienen exclusivamente informaciones sobre los hechos organizacionales, puesto que la comprensión del término concepto representa una cualidad del objeto social, tanto positiva como negativa, y una condición positiva de la que resulta un sinónimo de credibilidad; *que busca formar a la opinión pública*, entendida como referida a los intereses comunes y con un sentido histórico; y *que busca formar actitud*, ya que las tres escuelas anteriores postulan que a la función y a la actividad de relaciones públicas le cabe la tarea de formar, en las personas constitutivas de los públicos, un actitud que los predisponga a opiniones y acciones favorables para con la organización. El sentido de esa orientación y de esa intencionalidad sólo se torna clara cuando se explicita los que se entiende por actitud, la que históricamente, a través de componentes como los cognitivo, afectivo y conativo, identifican los tres niveles existenciales de la condición humana.

El **Enfoque Mercadológico**, ve a las Relaciones Públicas como un instrumento de marketing, lo que puede ser ventajoso pues facilita la comprensión y el aprovechamiento como estrategia. La transformación de esta escuela en estrategia operacional deja de lado la globalidad de la función de Relaciones Públicas, transforma al profesional en mero ejecutante de eventos promocionales y subordina al profesional de Relaciones Públicas a la dirección de marketing. Sin embargo, no hay problema, por otra parte, en concebirlas como un instrumento de marketing, desde el momento en que se entienda como un apoyo al proceso de intercambio.

Finalmente, el **Enfoque Personalizado** considera a las Relaciones Públicas como contacto, teniendo presente las ideas de proximidad, influencia, relación, desprendimiento de energía, que son subyacentes al término “contacto” y a las acciones originadoras de tales situaciones.

Analizando estos enfoques presentados anteriormente, podemos señalar que en nuestro caso de estudio, el Osorno City Marketing 2007-2008, se utilizan las relaciones públicas desde diversas perspectivas, muchas de las cuales se han presentado en estos últimos párrafos. Es decir, se toman elementos de uno u otro enfoque según la conveniencia y objetivo, sin embargo, los enfoques administrativo, comunicacional y sociológico, con algunos de sus subsistemas, son los que calzan de mejor forma con el trabajo que se realiza en términos de relaciones públicas en la institución.

2.10. El Director de Comunicaciones

Finalmente, para terminar esta primera parte de marco teórico con la revisión de conceptos en el área específica de la Comunicación Institucional, analizaremos el concepto de *director de comunicaciones*. Según Joan Costa (2001) las organizaciones se han convencido que son centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes y comunicaciones, cuyas complejidades son cada vez mayores. Por esta razón, ha surgido un nuevo personaje en este contexto, el Dircom o director de comunicaciones, que debe ser al mismo tiempo estratega, comunicador, gestor de las comunicaciones y guardián de la imagen corporativa.

Pero cabe preguntarse qué responsabilidades le caben a este profesional y Costa nos entrega una definición: “Las responsabilidades del director de comunicaciones empiezan por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa. Y por entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable. Uno de los objetivos de la gestión de las comunicaciones es conseguir e implantar una única voz, una única imagen y un discurso único en la diversidad y la continuidad de la empresa”. (Costa, 2001. Pág. 260)

Ahora bien, qué tipo de conocimientos y competencias debe tener un profesional que lleve a cabo lo planteado anteriormente. Formación en ciencias de la Información o de la Comunicación, especialmente en psicología, semiótica, teoría de la información, la doctrina sistémica y del feed back, más formación en gestión de empresas y marketing estratégico. Además debe tener competencias

como espíritu crítico, con actitud positiva y al mismo tiempo analítico y frío, así como imaginativo, con capacidad de empatía, de relacionarse bien con todos y con carácter independiente y libre. (Costa, 2001)

Asimismo, según el mismo autor que hemos estado revisando, la posición del director de comunicaciones en el organigrama de la empresa será de rango directivo junto al máximo ejecutivo, identificándose con la visión prospectiva, la alta política y la mentalidad institucional. Además, debe tener contacto con el responsable de Recursos Humanos y con el de Mercadotecnia, posición que sintetiza la comunicación institucional, la comunicación organizacional y la comunicación mercadológica.

En nuestro caso de estudio, el desarrollo de una unidad de comunicaciones podría derivar, de acuerdo a los resultados obtenidos, en una figura de este tipo, en el sentido que muchos de los conocimientos, capacidades y lugar en el organigrama de la institución, están en la línea de lo planteado por Costa. Además, algunas de las funciones como extraer del plan estratégico los elementos que deben configurar la imagen corporativa, elaborando un modelo de imagen que convenga a la institución; contribuir a la definición de cultura organizacional y del sistema de comunicación interno; interpretar la política institucional y convertirla en estrategia; ser asesor del máximo ejecutivo; ejecutar el plan estratégico de comunicación; y ser el guardián de la imagen corporativa, es responsabilidad de sólo dos profesionales, con lo que es más fácil en este City Marketing permitir terminar con algunas descoordinaciones con el paso del tiempo. (Costa, 2001)

2.11. Demandas de desempeño y perfil profesional

La educación ha apostado a conjugar que la educación profesional se basa en la aplicación de un cuerpo de conocimiento experto a situaciones conocidas con el fin de generar soluciones racionales a determinados problemas.

La controversia actual, sugieren De Los Ríos, Herrera y otros (CINDA, 2000); que está dejando de ser aceptable o adecuado basar el desarrollo profesional en la transmisión de conocimientos existentes o bien desarrollar un rango de competencias predefinidas. En su lugar, los estudiantes necesitan ser capaces de construir, reconstruir y readaptar el conocimiento y las habilidades que se necesitan para mejorar continuamente su desempeño. Por lo tanto, se requiere de un enfoque alternativo que involucre el proceso de reflexión, cuestionamiento y creación que sustenta tanto una práctica profesional creativa, como un aprendizaje académico riguroso.

Los modelos de formación profesional centrados fundamentalmente en aspectos teóricos carecen de capacidad para satisfacer los requerimientos de las prácticas. El desempeño implica el uso de análisis y conocimiento experto, pero las herramientas claves son las síntesis, la reflexión sobre aspectos éticos y contextuales y la habilidad para interpretar situaciones desde un amplio rango de perspectivas.

Una competencia, la define De Los Ríos, Herrera y otros, como “la descripción de la habilidad adquirida efectivamente al ejecutar una tarea ocupacional dada” (CINDA, 2000: 105-106), Algunas de las competencias de tipo general destacan:

- **Visión de futuro**

Se refiere a la capacidad visionaria, de detección de posibilidades y oportunidades, así como la generación de ideas que vayan más allá de lo establecido y conocido. En términos prácticos se puede aplicar en la capacidad de presentar soluciones a un nivel distinto al que estaba cuando se generó el problema, demostrando creatividad e inventiva.

- **Capacidad de aprender y manejo de información**

Implica desarrollar una conducta proactiva, de curiosidad al flujo de información disponible, con capacidad de jerarquizar, ordenar y procesar, así como de definir eficientemente los problemas y las posibles soluciones.

- **Comunicación de decisión y ejecución**

Se refiere al desarrollo de una actitud orientada a la acción, con capacidad para resolver problemas e implementar decisiones y posibles soluciones.

- **Comunicación de la información y de las ideas**

Es la capacidad de expresar, transmitir e intercambiar con claridad y fuerza instrucciones, peticiones e ideas; tanto en forma oral como escrita hacia los distintos estamentos, en forma vertical y horizontal.

- **Manejo de conflictos, negociación, introducción de cambios**

Implica no sólo aprender a negociar ya manejar conflictos, sino también a conocer el estilo de personal frente a situaciones conflictivas o difíciles de enfrentar

- **Habilidades administrativas y de gestión de relaciones**

La capacidad de saber administrar proyectos, a partir de un buen manejo de los recursos disponibles. Establecer relaciones de compromiso y colaboración, redes de apoyo y influencia.

- **Orientación hacia el logro**

Es tener el impulso hacia la innovación, hacia el logro de metas en pos de mejoras tanto en la calidad como en la productividad de las relaciones y de las acciones.

- **Manejo de presiones o trabajo bajo presión**

Implica la posibilidad de trabajar bajo exigencia y presión, con independencia, y en colaboración con otros.

- **Razonamiento estratégico**

Es la capacidad de comprender rápidamente las condiciones cambiantes del entorno, las amenazas y también las oportunidades, fortalezas y debilidades de la propia organización.

- **Liderazgo, capacidad para influir y conducir**

La capacidad de tener y comunicar una visión estratégica, motivando a otros a actuar y alinearse en una misma dirección. Es actuar como innovador, informando,

solicitando ideas, fomentando el desarrollo, delegando responsabilidades e influyendo.

III. METODOLOGÍA PROPUESTA

3.1. Introducción

La investigación propuesta contiene dos aspectos. Por una parte, se trata *de un estudio de caso, (el caso de la experiencia profesional en un área, institución o ámbito de ejercicio independiente determinado)*; y, por otra, consiste en *sistematizar la experiencia profesional* que este profesional ha tenido en el *caso de estudio*.

El tema de investigación buscará determinar cuáles son las demandas de desempeño profesional que existen en el campo de la comunicación social en Chile y cuáles son las competencias esperadas en el ejercicio profesional de un comunicador social, a través de la sistematización de la experiencia laboral de un profesional Periodista en función de las demandas de desempeño profesional experimentadas dentro de la comunicación organizacional integral, el caso de un Periodista encargado del posicionamiento y difusión del proyecto privado Osorno City Marketing 2007-2008. Para ello, se describirá el Proyecto Osorno City Marketing, en cuanto a su ubicación geográfica, historia, público objetivo, estructura organizacional, como también describir los cargos desempeñados, así como las tareas y responsabilidades asociadas.

Identificar y caracterizar las demandas de desempeño profesional que experimenta un Periodista encargado del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008, describiendo mediante categorías apropiadas y fundamentadas las competencias profesionales generales y específicas que debe poseer un periodista encargado del área en cuestión; además de identificar y caracterizar los aprendizajes que ha desarrollado para responder a las demandas de competencia profesional de su desempeño.

A continuación se presentan el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos de la misma, a modo de contextualizar la metodología, especialmente porque ésta se presentará por objetivo.

3.2. Estudio de caso

El estudio de caso es una técnica metodológica que desarrolla un examen intensivo de una entidad individual de una categoría o especie. Esta técnica permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un individuo, una sola institución, una empresa, o un movimiento social particular.

Las observaciones detalladas del estudio de caso permiten estudiar múltiples y variados aspectos con un mismo objeto de análisis. Además, el estudio de caso permite examinar cada uno de esos aspectos en relación con los otros, a la vez que verlos dentro de su ambiente total. Una de las ventajas del estudio de caso es la oportunidad que ofrece para desarrollar una visión holística del objeto de

estudio. Otra de las ventajas de los estudios de caso, y tal vez la más importante, es la capacidad que ofrece para aplicar sus resultados.

Los estudios de caso pueden clasificarse en dos tipos: el primero intenta derivar conclusiones generales a partir de un número limitado de casos; mientras que el segundo tipo intenta llegar a conclusiones específicas a partir de un solo caso, debido a la importancia o interés particular de su historia. (Reyes, T. 1999).

Esta investigación corresponde al segundo de los tipos mencionados. Una ventaja de este tipo de estudio, que se denomina estudio de caso único, es que permite abordar unidades mínimas de actividades organizacionales (Koria, 2001). En este caso, se ha seleccionado como caso para estudiar la experiencia profesional del periodista encargado del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008.

3.3. Sistematización de experiencias

En la práctica profesional se ejecutan actividades que están articuladas en función de los objetivos que tiene la organización ejecutora. Estas actividades pueden derivar de programas de acción (ejecución de varios proyectos complementarios), proyectos específicos, protocolos o procedimientos que permiten producir determinada información o producto comunicacional (p.e.: reuniones de pauta, proyectos editoriales, etc.).

Llamaremos a estas actividades realizadas, “experiencias”. Estas Experiencias siempre son realizadas con ciertos objetivos (habitualmente declarados en forma

expresa) y bajo ciertos supuestos (a veces declarados expresamente y, otras veces, sólo implícitamente).

Habitualmente estas experiencias son realizadas sin una evaluación posterior acerca de cómo resultó. Una evaluación de este tipo es muy valiosa ya que permite “aprender” de la experiencia misma. Se puede “aprender”, por ejemplo, si los supuestos que se hicieron fueron correctos, y si el diseño de las actividades fue adecuado o no. Este “aprendizaje” es un capital de información importante ya que será un insumo para que futuros proyectos sean diseñados teniéndolos en cuenta y, por lo mismo, para que estos sean más eficientes.

A esta evaluación posterior acerca de cómo resultó una Experiencia la denominaremos Sistematización de la Experiencia o, simplemente, Sistematización.

La Sistematización es definida como un método que integra teoría y práctica para producir conocimiento a partir de la experiencia, o como una forma de investigación cuyo objeto de conocimiento es una experiencia en la cual se ha participado. También es definida como una interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo. (Francke, M. y Morgan, M.1995).

En el presente estudio se sistematizará la experiencia laboral del periodista encargado del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008.

La sistematización se realizará en función de las siguientes dos categorías:

- Demandas de desempeño profesional
- Aprendizajes obtenidos del ejercicio profesional

3.4. Diseño Metodológico por Objetivo

El diseño metodológico de esta investigación abordará cada uno de los objetivos planteados por separado. A continuación se indica el diseño metodológico por objetivo:

3.4.1. Objetivo 1: Caracterizar el caso de estudio

La caracterización del caso de estudio se hará mediante el abordaje de dos dimensiones de análisis:

- i. Dimensión Características de la Institución o Ámbito Independiente de Desempeño.
- ii. Dimensión Área de Desempeño Profesional.

En términos generales, cada una de estas dos dimensiones será desarrollada analizando la siguiente información documental disponible, que en este caso será la historia del desarrollo del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008, relatada

por el director del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008. Además del análisis de la siguiente información documental disponible:

- Publicación del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008. Documento de la historia, desarrollo y resultados de la investigación realizada por el proyecto privado, y que salió a la luz pública durante el mes de abril de 2008.
- Crónicas de prensa producidas al interior del equipo de profesionales que compone el Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008.
- Crónicas de prensa publicadas por medios de prensa escrita y digitales de la comuna de Osorno, cuyo propósito es dar cuenta del avance del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008

A continuación se presentan los aspectos que caracterizan las dimensiones del caso de estudio (y se indican las fuentes de información que se usarán en cada caso):

i) Dimensión Características de la Institución o Ámbito Independiente de Desempeño:

- **Historia**

Este aspecto contiene los hitos más relevantes del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008, desde la perspectiva de la función social que éste

desempeña. La información se obtendrá consultando -a través de entrevista- al director del estudio desarrollado en Osorno.

- **Propiedad de la organización**

Este antecedente se obtendrá consultando -a través de entrevista- al director del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008.

- **Objetivos institucionales**

Este aspecto está referido a la visión institucional, misión y objetivos perseguidos por el Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008. Se obtendrá a través de las publicaciones que posee este estudio privado.

- **Estructura orgánica**

La información se obtendrá a partir del organigrama del proyecto.

- **Estrategias desarrolladas para conseguir objetivos institucionales**

La información se obtendrá a través de la versión que entrega el director del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008; así como del documento publicado por este estudio durante el mes de abril de 2008.

- **Número de clientes, beneficiarios, publico destinatario**

Estos datos se conseguirán en los documentos con que cuenta el equipo de profesionales que compone el Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008, y que dan cuenta de los objetivos que busca esta iniciativa privada, y características generales.

- **Ámbito geográfico de acción e influencia**

Estos antecedentes se obtendrán en los documentos con que cuenta el equipo de profesionales que compone el Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008, y que dan cuenta de los objetivos que busca esta iniciativa privada, y características generales.

- **Tipo de productos elaborados**

La búsqueda de estos datos se logrará a través de la Publicación del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008. Documento de la historia, desarrollo y resultados de la investigación realizada por el proyecto privado, y que salió a la luz pública durante el mes de abril de 2008.

- **Modo de puesta en el mercado de sus productos**

La búsqueda de estos datos se logrará a través de los documentos con que cuenta el equipo que compone el Proyecto, los cuales muestran la forma en que se posiciona en el mercado este estudio a través del tiempo; así como también, se logrará a través de las publicaciones realizadas por los medios de comunicación de la comuna de Osorno.

ii) Dimensión Área de Desempeño Profesional

- Función desempeñada
- Tiempo en la institución
- Tiempo en el cargo actual
- Condición contractual
- Lugar que ocupa en la estructura organizacional
- Responsabilidades asignadas

- Rutina diaria/semanal/mensual

3.4.2. Objetivo 2: Caracterizar Demandas de Desempeño Profesional

El ejercicio profesional demanda un determinado desempeño que exige la posesión, por parte del profesional periodista o comunicador social, de un conjunto *competencias profesionales*.

Las *competencias* demandadas al profesional del *caso de estudio* serán identificadas empleando la metodología Análisis Funcional del Trabajo.

La teoría del Análisis Funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología, aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra. (Mertens,L. 1996).

La técnica del Análisis Funcional, que se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva, considera el trabajo de cada integrante de una institución en una relación sistémica con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza.

Algunas de las características del Análisis Funcional son:

- Permite identificar los conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesarios para un desempeño competente.
- Se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización, sector, o rama, y concluye con las funciones productivas simples -llamadas elementos de competencia-, que son las funciones realizables por una persona.

El proceso del Análisis Funcional comienza por identificar el **propósito** de la institución, empresa, unidad, subunidad o cargo en que se realizará el análisis. Este **propósito** supone una función de alto nivel expresada en el objetivo fundamental que cumple la unidad analizada. Para cumplir este **propósito** es necesario desarrollar **funciones claves**, entonces mediante la pregunta *para cumplir con este propósito (o función) ¿qué funciones son necesarias realizar?*, se identifican las **funciones claves**. Posteriormente se pregunta qué es necesario para lograr las **funciones clave**, es decir, cuales son las **funciones principales** y qué es necesario desarrollar para conseguirlas. Siguiendo el mismo proceso se llega a desglosar de las **funciones principales** sus **funciones básicas**, conocidas como unidades de competencia. Finalmente, se pregunta *qué es necesario para lograr las funciones básicas* y se obtienen los **elementos de competencia**.

La unidad de competencia está conformada por un conjunto de elementos de competencia. Incluye aspectos de calidad, seguridad y salud. Normalmente ya incluye logros laborales que un trabajador es capaz de obtener, lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose cuando hablamos de “realizaciones” o “elementos de competencia”.

Los elementos de competencia son las realizaciones del trabajador competente. Se refieren a las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Estos se completan con los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el ámbito de aplicación.

En el siguiente cuadro se presenta de manera esquemática la forma en que se realiza el desglose del Análisis Funcional:

Estructura del Análisis Funcional

A partir del **propósito** se inicia la desagregación o desglose, por funciones:

- **Propósito**
- **Funciones claves;**
- **Funciones principales (dentro de las funciones claves);**
- **Funciones básicas (unidades de competencia); y**
- **Elementos de competencia.**



El proceso va de lo general hacia lo particular, determinando qué funciones es necesario cumplir para lograr que se realice la inmediatamente anterior. La lógica se desarrolla de acuerdo a un proceso de causa-efecto o problema-solución, de manera que se responda a la forma de solucionar la función anterior.

El Análisis Funcional concluye cuando se identifican las funciones que corresponden a los elementos de competencia, es decir las que son logrables por una persona.

Por lo anterior, se dice que los elementos corresponden al último nivel de desagregación y se considera que son la especificación última y precisa de la competencia laboral. Un aspecto a considerar cuando se trata de detectar un posible elemento de competencia es el de que exista claramente la posibilidad de

enlazar la expresión "*La persona debe ser capaz de*" con el enunciado del elemento de competencia.

El resultado del Análisis Funcional se expresa en un mapa funcional o árbol de funciones que permite visualizar completamente un proceso, desde el propósito por qué se realiza hasta los elementos de competencia que debe poseer el trabajador que lo realiza.

En el mapa funcional no deben aparecer funciones repetidas. Si esto llegara a ocurrir debe procederse a examinar la forma en que se llevó a cabo la aplicación del principio de desglose con base en la relación causa-consecuencia. Puede considerarse que el mapa funcional es la representación gráfica del modelo del *sistema de producción* y, como en todo sistema, no hay, ni debe de haber, funciones duplicadas.

El Análisis Funcional cuenta con cuatro principios básicos:

i. Parte de lo general a lo particular.

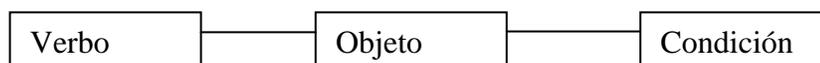
Es el proceso para identificar el desempeño en términos de resultados finales. Solamente si se empieza de lo general con una identificación precisa del propósito principal que integra a las funciones de la organización productiva en su conjunto, es posible un desglose o desagregación de funciones que resulte útil y eficiente.

ii. Transferibilidad.

Permite identificar las funciones, separándolas de un contexto laboral específico. De esta manera las funciones resultan ser transferibles en ámbitos de trabajo diferentes.

iii. Estructura Semántica:

Requiere de una forma particular de construcción gramatical, la estructura con la cual debe ser estructurado el **propósito**, las **funciones clave**, las **funciones principales** y las **funciones básicas** es la de:



iv. Se basa en funciones:

Es importante señalar que el análisis funcional parte de funciones no de puestos de trabajo, de ocupaciones, de diagramas de proceso, de orden de tareas desempeñadas ni de jerarquizaciones de puestos de trabajo, además no hace referencia a niveles jerárquicos, sino que únicamente toma en cuenta los resultados que se deben obtener para cumplir con el propósito planteado.

En el Análisis Funcional, los desgloses derivados de una determinada función deben ser los suficientes y los necesarios para el logro de la función que les dio origen; en consecuencia, los desgloses, primero, deberán ser excluyentes entre sí y, segundo, la integración de los desgloses debe tener plena correspondencia con la función que los originó.

Debe tenerse presente que los desgloses son las *partes constitutivas* de la función de origen y, por lo tanto, la *suma* de los desgloses no debe ser ni mayor ni menor a lo que se desglosa.

En el caso de esta investigación, el Análisis Funcional se aplicará a la labor profesional del periodista que se desempeña como encargado de posicionar y difundir el Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008.

Como productos del análisis se contará con una descripción detallada de las Funciones claves, principales y básicas desarrolladas por el profesional para conseguir el propósito de su labor y de los elementos de competencia que están a la base de todo el proceso. Además se contará con un mapa funcional del desempeño del profesional.

Los resultados del Análisis Funcional permitirán construir el perfil profesional del caso de estudio en función de las demandas de desempeño experimentadas en la práctica.

3.4.3. Objetivo 3: Sistematización de aprendizajes

Para desarrollar este objetivo se analizarán las Unidades y Elementos de Competencia detectados durante el Análisis Funcional siguiendo los siguientes pasos:

- i) En primer lugar se determinará cuáles o qué partes de estas Unidades y Elementos de competencia no son atribuibles completamente a la formación recibida en la universidad.
- ii) En segundo lugar se organizará la información en cuatro dimensiones de sistematización (indicadas más adelante).
- iii) Posteriormente se procederá a caracterizar lo aprendido haciendo una descripción cada aspecto y analizando su importancia en la posesión de las Competencias determinadas en el Análisis Funcional, y la manera en que se realizó el aprendizaje.

iv) Finalmente se caracterizará cada una de las dimensiones en función de su aporte al logro de las funciones clave del profesional.

Las dimensiones que se utilizarán para sistematizar los aprendizajes son las siguientes:

1. Dimensión de estudios de perfeccionamiento

Identifica cursos, seminarios y otros estudios formales de perfeccionamiento seguidos para responder adecuadamente a las demandas de desempeño experimentadas en el trabajo.

2. Dimensión de equipos, herramientas y materiales

Identifica programas computacionales, máquinas, equipos y otras herramientas utilizadas en el trabajo, no aprendidas en la formación universitaria.

3. Dimensión de conocimiento del medio

Identifica conocimiento sobre el área de trabajo acumulado por el profesional durante el desempeño de su labor.

4. Dimensión de métodos y técnicas

Identifica metodologías de trabajo y/o investigación, no aprendidas en la formación universitaria.

IV. RESULTADOS

4.1. Dimensión *Características de la Institución o Ámbito Independiente de Desempeño*

- **Historia**

¿Cómo sacar todo el potencial que tiene una ciudad como Osorno?, ¿cuáles son sus debilidades, y cuáles son sus fortalezas? ¿qué podemos hacer nosotros como ciudadanos para contribuir a un Osorno mejor?, éstas y otras preguntas encuentran respuesta gracias a la contribución que hace el estudio Osorno City Marketing 2007-2008, un proyecto liderado por el arquitecto Raúl Ilharreguy, y que tiene por finalidad principal, convertir a nuestra ciudad en un producto o marca de prestigio, cuya identidad pueda ser diseñada y comercializada por sus propios habitantes.

Entre julio y principios de agosto de 2007, Raúl Ilharreguy junto a un equipo de profesionales dijo “manos a la obra”. Teniendo en mente que la disciplina del City Marketing es una estrategia usada en las principales capitales del mundo, para impulsar un proceso de marketing del lugar, con el objeto de atraer capitales de inversión y visitantes, se inició la tarea de buscar el aporte ciudadano en la construcción de un Osorno mejor.

La misión no era fácil, implicaba derribar la conocida desconfianza a lo nuevo, y a lo desconocido. Experiencias positivas existían, en Puerto Montt entre 2006 y 2007 el City Marketing ya había logrado calar hondo entre autoridades y ciudadanía en general, sin embargo, trabajar en Osorno era casi comenzar de

ceros. Era otra idiosincrasia, otro equipo el encargado de hacer el estudio, otra ciudad en definitiva.

Lo primero fue la creación de la página www.viveosorno.cl, en donde se entregaba la posibilidad de hablar de nuestros propios temas, aportar ideas y debatir.

Luego comenzó el trabajo en terreno. Con los medios de comunicación apoyando, en septiembre se realizó la Primera Asamblea de Líderes de Opinión. A ésta llegaron varios hombres y mujeres con opinión formada y buenos argumentos. También estuvieron presentes jóvenes escolares y universitarios, todos quienes hicieron un valioso aporte en el inicio del City Marketing, porque de eso trata esta estrategia, de construir un futuro mejor en conjunto.

Tras la asamblea con líderes de opinión, llegó la Asamblea con los Jóvenes. Nuevamente el equipo de City Marketing se sorprendió con las verdaderas confesiones hechas por los escolares y universitarios, quienes básicamente dijeron: “queremos nuestro espacio, tenemos una opinión y queremos ser respetados”.

La asamblea no sólo sirvió para darles a los jóvenes osorninos un espacio para aportar, sino que además, se transformó en una fuente permanente de ideas y energías para el City Marketing, que ha sido altamente valorada por el equipo de profesionales. Junto a ellos, los llamados “Pingüinos”, hicieron la primera radio online de la ciudad a través de la página www.viveosorno.cl, portal que una vez más se abría para la comunicación entre osorninos.

Por otra parte, las asambleas demostraron que la ciudadanía quería aportar y que la desconfianza del inicio fue quedando poco a poco atrás, cediendo terreno a la

búsqueda de una mejor comuna y provincia. Con esta conclusión fue que el equipo de Osorno City Marketing puso en marcha su carpa-encuesta, y nada mejor que instalarla en pleno corazón de la tradicional Feria Sago Fisur. Durante los tres días de la feria local, encuestadores lograron recoger el sentir y la evaluación de miles de personas, alcanzando un total de seis mil 722 opiniones, todo un éxito para esta iniciativa. Asimismo, por primera vez se le dio un espacio a la opinión de los niños, con un tipo de encuesta especial para peques entre 5 y 12 años, y junto a ello, se les ofreció un espacio para crear y dar rienda suelta a su imaginación, gracias al concurso “Pinta la Vaca” que marchó en paralelo a la encuesta, y cuya premiación a los ganadores, se realizó en el auditorium del Diario Austral de Osorno.

Las conclusiones de la primera encuesta ciudadana sacaron chispas entre los osorninos, empresas y sobre todo, entre las autoridades. En forma inédita se desnudaba la opinión real de la gente de distintos estratos socioeconómicos, en torno a los servicios que reciben, la gestión de sus autoridades y a su ciudad en general. Apoyo, rechazo, el vaso medio lleno, el vaso medio vacío, cada uno de los evaluados por la gente observó los resultados de acuerdo su conveniencia, pero lo que al final quedó, es que City Marketing estaba presente junto a la comunidad, les proporcionaba un espacio de opinión, y que con ésta, se daba un primer paso en la búsqueda de debilidades osorninas y su superación.

Otras instancias de contacto entre el equipo de City Marketing y la comunidad, se dieron en fechas como la Navidad, en donde el director del proyecto, Raúl Ilharreguy, se vistió de viejo pascuero y saludó a niños de escasos recursos de

poblaciones y aquellos que estaban en el sector de pediatría del Hospital Base. Así también, hubo bellos encuentros con pequeños del Hogar de Carabineros y con abuelitos residentes del Hogar de Ancianos Santa María, todo con el propósito de entregar un buen momento a aquellos que con una visita y un pequeño obsequio, olvidan por un rato que la vida les ha jugado una mala pasada.

El remate del trabajo profesional del equipo Osorno City Marketing, llegó con la instalación de la carpa-encuesta en más sectores de la ciudad. Basándose en la buena experiencia alcanzada en Sago Fisur, entre los meses de febrero y marzo de 2008, City Marketing se instaló a recibir opiniones en tres puntos de vital importancia para la comuna: la Feria Libre de Rahue, la feria Pedro Aguirre Cerda y la feria callejera de Francke. Con este trabajo en terreno, más la encuesta telefónica que se aplicó en la comuna, con un total de 380 muestras, el equipo de profesionales que conforma el proyecto dio un paso más en el objetivo de lograr detectar las debilidades y fortalezas de nuestro Osorno.

Sin embargo, no está todo dicho ni hecho. El trabajo de detección de debilidades y fortalezas, las miles de opiniones entregadas por la comunidad, las cientos de experiencias recogidas, hablan de una labor que se debe prolongar, un esfuerzo más por la provincia y su gente, y esa misión no es otra que la de concretar los cambios que se necesitan para alcanzar un Osorno mejor para todos.

- **Propiedad de la organización**

Raúl Ilharreguy Gutiérrez, RUT: 6.884.587-4, arquitecto, es el representante legal de la siguiente Institución:

➤ Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008

Cuya oficina se encuentra ubicada en calle Bernardo O'Higgins 485, oficina 903, Osorno.

- **Objetivos institucionales**

Se debe plantear en primera instancia que el City Marketing constituye una estrategia de desarrollo de la ciudad orientada a satisfacer, mejor que otras ciudades competidoras, las necesidades de los usuarios actuales y futuros del conjunto de los servicios de la ciudad.

Específicamente, el city marketing desempeña cuatro funciones básicas:

- Articular una oferta de incentivos que aumente el atractivo de la ciudad para los actuales y futuros usuarios de sus servicios.
- Asegurar un rápido y eficiente acceso de la ciudad a los mercados de interés.
- Transmitir al público objetivo la imagen y las ventajas comparativas de la ciudad.
- Lograr una combinación óptima de las características y los servicios de la ciudad, desde el punto de vista de los residentes, visitantes e inversores.

Teniendo claridad en estos lineamientos, entonces podemos hablar de los objetivos específicos del proyecto Osorno City Marketing 2007-2008, que adecua los grandes objetivos que conjuga este concepto, a la realidad que vive una comuna y provincia como la de Osorno, con sus rasgos distintivos, características socioculturales, historia, etc.

- **Estructura orgánica**

- Director gerente. Es el encargado de la gestión financiera y administrativa del proyecto.
- Periodista. Se ocupa del posicionamiento del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008, a nivel comunal y provincial; producción de los eventos sociales que realiza el proyecto, así como de todo aquello que tenga relación con la gestión en relaciones públicas.
- Ingenieros Informáticos. Están encargados de la plataforma web con que cuenta el proyecto, específicamente de la página www.viveosorno.cl, además de otras asesorías en el aspecto técnico.
- Ingenieros Comerciales. Se encargan principalmente de la creación de estrategias de marketing.
- Empresa asesora en estudios de mercado, Adimark GFK. Se encarga, a través de una asesoría con sus propios profesionales, de generar la gráfica, análisis y conclusiones principales de las investigaciones y datos que son recogidos por el equipo de Osorno City Marketing 2007-2008.

- **Estrategias desarrolladas para conseguir objetivos institucionales**

Osorno City Marketing, desde sus inicios en julio de 2007, basó su estrategia en primera instancia, en la búsqueda de objetivos similares y el éxito alcanzado por el City Marketing que se desarrolló aproximadamente un año antes, en la ciudad de Puerto Montt. De esta forma, se mostró como un estudio y estrategia de comprobada efectividad frente a los medios de comunicación, y la comunidad en general. Su director, el arquitecto Raúl Ilharreguy, formó un equipo de profesionales acordes con los objetivos que se propone un estudio como este, entre ellos ingenieros comerciales, informáticos y periodista, con lo cual se crearon lineamientos que se fueron dando a conocer a través de los medios de comunicación de la provincia de Osorno.

En cuanto a la difusión del trabajo realizado por el proyecto, Raúl Ilharreguy junto a su equipo, usó plataformas como la publicidad en los medios, estática en calles de Osorno; planteamiento del tema City Marketing dentro de programas radiales semanales; en programas de televisión local; en entrevistas radiales, en medios escritos impresos y digitales, así como en la televisión local; asambleas junto a la comunidad, segmentándola en “líderes de opinión”, “jóvenes escolares y universitarios”, etc.

Se realizaron a lo largo del desarrollo del trabajo en terreno del Osorno City Marketing, una serie de encuestas que finalmente arrojaron un total cercano a las 10 mil opiniones de no sólo osorninos, sino también, de personas que residen en comunas aledañas a la ciudad de Osorno.

Los resultados y gráfica en general, así como los análisis de resultados con sus respectivas conclusiones, fue un tema que se encargó a la prestigiosa empresa de estudios de mercado Adimark GFK, la cual junto a su equipo de profesionales, se mantuvo en constante comunicación con los integrantes de Osorno City Marketing 2007-2008, de hecho, la clausura del trabajo en terreno, junto con la entrega a la opinión pública de los principales resultados de la investigación a comienzos de abril, en una asamblea con la participación de unas 180 personas, entre autoridades, empresarios, estudiantes, juntas de vecinos, y comunidad en general, fue dirigida tanto por el director del proyecto, el arquitecto Raúl Ilharreguy, como por el presidente de Adimark GFK, Roberto Méndez. A esta conferencia asistieron además, los principales medios de comunicación social de la provincia.

- **Número de clientes, beneficiarios, público destinatario**

Osorno City Marketing 2007-2008, tiene como beneficiarios principales a los residentes de la comuna de Osorno, o sea, 148 mil personas. Sin embargo, los beneficios a mediano y largo plazo, podrán ser aprovechados por la provincia en general, y el ejemplo de esta estrategia puede ser usado en cualquier ciudad de Chile y el mundo, tal como lo han hecho en las lejanas Barcelona, Madrid, Nueva York y París.

- **Ámbito geográfico de acción e influencia**

El Proyecto Osorno City Marketing tiene como área de acción la comuna de Osorno, alcanzando su influencia a nivel de Provincia de Osorno.

- **Tipo de productos elaborados**

El Proyecto Osorno City Marketing ha elaborado productos como:

- Asambleas participativas. Reuniones con la comunidad, en las cuales se han dado a conocer en un principio, los objetivos del estudio; luego en otras, los resultados de las encuestas que se fueron sumando durante el desarrollo del trabajo.
- Encuestas. Se desarrollaron a lo largo del trabajo en terreno cuatro encuestas en distintos puntos de la ciudad de Osorno, a través del emplazamiento de una carpa con un equipo de encuestadores. Asimismo, se realizó con el apoyo de Adirmark GFK, una encuesta telefónica.
- Página web. Se creó desde el inicio del trabajo la página www.viveosorno.cl, portal que se transformó en un constante canal de comunicación entre el equipo City Marketing y la comunidad.
- Publicaciones. Se hicieron una serie de publicaciones a través de medios de comunicación, sin embargo, los principales fueron aquellos que aparecieron en el inserto del día domingo del Diario Austral de Osorno, "Temas y Reportajes", el cual fue dedicado en exclusiva en dos números, a informar sobre el desarrollo del estudio, gráficos y tabulaciones. Por otra parte, se hicieron tres grandes publicaciones propias del equipo: las primeras dos pertenecen a dos cds que mostraban el trabajo del equipo de profesionales, y la tercera fue una publicación impresa de las principales conclusiones

de la investigación, la cual se entregó a empresas auspiciadoras, y a la Municipalidad de Osorno.

- Concursos. Se hicieron dos concursos, el primero de éstos fue el “Pincha la Vaca”, el cual regaló un notebook en la conferencia de clausura del trabajo en terreno, el 3 de abril; y el segundo concurso fue el “Pinta la Vaca”, que premió a 13 niños de entre 5 y 12 años de edad.

ii) Dimensión *Área de Desempeño Profesional*

- **Función desempeñada:** Periodista encargado del posicionamiento y difusión del Proyecto Osorno City Marketing 2007-2008.
- **Tiempo en la institución:** 7 meses.
- **Tiempo en el cargo actual:** 7 meses.
- **Condición contractual:** Contrato a honorarios.
- **Lugar que ocupa en la estructura organizacional:** Como encargado de las comunicaciones y relaciones públicas.
- **Responsabilidades asignadas:** Potenciar el posicionamiento del Proyecto entre la comunidad de la provincia de Osorno; difundir el quehacer de esta investigación a través de la redacción de notas periodísticas, creando asimismo, nexos con los medios de comunicación existentes en la provincia. Producir asambleas regularmente, que reúnan a distintos actores del quehacer social de Osorno. Gestionar y producir encuestas en terreno, desde la creación

de las preguntas que se realizarán hasta el manejo del equipo de encuestadores.

- **Rutina diaria/semanal/mensual:** Es flexible. El trabajo principalmente es de media jornada, iniciándose regularmente con la revisión de la agenda, reunión de pauta diaria, redacción de noticias, reunión con empresarios o medios de comunicación, gestión de asambleas y reuniones privadas; actualizar con informaciones la página www.viveosorno.cl.
- **Otros aspectos relevantes de la función desempeñada:** En este sentido, es importante señalar que el estudio Osorno City Marketing 2007-2008 y sus resultados, han servido como plataforma de investigación de mercado al equipo de ejecutivos que lideran el manejo del futuro casino de propiedad de la empresa Latin Gaming en Osorno, cuya construcción está en pleno avance en el sector de Rahue. Otro importante hito para Osorno City Marketing, es que la profunda “fotografía” de la ciudad, que obtiene al basar sus resultados en miles de opiniones de los mismos osorninos, han hecho decidir al grupo de profesionales que desarrollan el Plan Regulador de Osorno, alimentarse de esta investigación y usarla para complementar la dimensión de “participación ciudadana” que propusieron como uno de sus principales objetivos. Con estas formas de alianzas entre el Osorno City Marketing, el equipo que trabaja en el Plan Regulador y Latin Gaming, este proyecto de investigación se validó ante la opinión pública como un aporte sustancial al área de trabajo público y privado.

4.2. Caracterización de las demandas de desempeño

El ejercicio profesional demanda un determinado desempeño que exige la posesión, por parte del profesional periodista o comunicador social, de un conjunto competencias profesionales.

Las competencias demandadas al profesional del caso de estudio serán identificadas empleando la metodología Análisis Funcional del Trabajo.

La técnica del Análisis Funcional, que se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva, considera el trabajo de cada integrante de una institución en una relación sistémica con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza.

En el caso de la presente investigación, el Análisis Funcional se aplicará a la labor realizada por el profesional Periodista encargado de la difusión y posicionamiento del Proyecto Osorno City Marketing, entre octubre de 2007 y abril de 2008.

1. **Propósito de la labor del Profesional:** Posicionar y difundir el Proyecto Osorno City Marketing, básicamente, por medio del acercamiento de la investigación con el equipo interno y la comunidad osornina externa a la Institución, a través de los medios de comunicación sociales nacionales, regionales, provinciales y comunales. Del mismo modo, mediante las herramientas comunicacionales internas.

2. Función Clave nº 1:

- **Producir informaciones de la institución y darlas a conocer a la comunidad.** *La función clave descrita se refiere a la cobertura de actividades y eventos de la institución, además de la detección de temas atractivos donde la entidad puede posicionarse efectivamente en su área de interés y ante la opinión pública, para darlos a conocer a los medios de comunicación locales, regionales y nacionales. También se refiere a facilitar el contacto de los medios de comunicación con dirigentes gremiales, empresarios y autoridades públicas que pueden mostrar un interés en el quehacer del City Marketing.*

2.1. Funciones principales:

- Asesorar al Director del estudio en el desarrollo de acciones que conduzcan al fortalecimiento de la imagen pública del Osorno City Marketing, a objeto de lograr un posicionamiento acorde a la seriedad de la investigación, el aporte sociocultural que alcanza y las directrices que puede establecer en la toma de decisiones tanto para las autoridades públicas, como para la empresa privada que vea a Osorno como la ciudad de su interés en distintas áreas.
- Participar en las diferentes reuniones de pauta que se programen, con el propósito central de mantenerse informado de las actividades y situaciones que ameriten respaldo comunicacional interno o externo.

- Reportear y elaborar comunicados de prensa, entrevistas, reportajes o crónicas para enviar a los medios de comunicación. Esta función principal tiene que ver con la cobertura de las diferentes actividades o eventos que genera el Osorno City Marketing; con la producción de información a partir de la cobertura de estas actividades y eventos, y con la generación de artículos que sirven de información para que los medios de comunicación puedan elaborar sus propias crónicas, especialmente en algunos medios en que la función periodística está bien profesionalizada en la provincia, y al mismo tiempo poner en ellos personajes con voz autorizada para referirse a temas del interés de esta investigación, a través de entrevistas, o también crónicas sobre estos mismos ámbitos que se puedan generar gracias al nivel de información de que maneja al interior de la institución.
- Detectar temas atractivos para la investigación que desarrolla Osorno City Marketing. Esta función principal se refiere a estar atentos a la pauta noticiosa de los medios de comunicación locales, regionales y nacionales, para nutrirse con éstos y sumarlos al estudio si el interés que se genera en la opinión pública osornina es suficiente como para transformarlos en materia de análisis por parte del equipo de la institución, y que a su vez, a futuro puedan seguir generando qué hablar tras este proceso realizado por City Marketing.

2.2. Funciones Básicas:

- Proponer el plan semanal de actividades promocionales.
- Cubrir los eventos y actividades que organiza el equipo de profesionales a cargo del Estudio Osorno City Marketing.
- Conocer a los periodistas y editores de medios de comunicación de la provincia para saber a quien hacer llegar las informaciones.
- Llevar acabo las acciones conducentes a la difusión y promoción de la investigación.
- Elaborar y mantener información estadística que respalde los estudios y sus resultados que a lo largo del tiempo va obteniendo la investigación.
- Colaborar en el diseño de las estrategias de publicidad que se establezcan para la institución.

3. Función clave nº 2:

- **Desarrollar soportes y asesorías comunicacionales para informar de las actividades del Osorno City Marketing a la comunidad y a los propios integrantes de la entidad.** *La función clave descrita anteriormente se refiere a generar soportes que estén al alcance de los recursos de la institución para dar a conocer el trabajo que ella realiza en sus diferentes ámbitos de acción. En este plano caben el desarrollo y actualización permanente de la página web institucional, la elaboración de comunicados de prensa vía correo electrónico para el ingeniero*

informático encargado de la página web, la producción y edición de material informativo para empresas y entidades ligadas a la institución, y que usan este estudio como una asesoría externa. El objetivo es que a través de estos diversos soportes, tanto la comunidad osornina como las entidades ligadas a Osorno City Marketing, estén al tanto de las actividades e informaciones que se generan al interior de la institución.

3.1. Funciones principales:

- Diseñar y editar boletines informativos en soporte papel y vía correo electrónico para los miembros del equipo de City Marketing y entidades ligadas a éste.
- Producir mensajes publicitarios para radio, televisión y prensa escrita sobre eventos y actividades de la Institución.

3.2. Funciones Básicas:

- Proponer plan de medios comunicacionales de la investigación.
- Colaborar en la aplicación del plan comunicacional, coordinando las diferentes instancias participativas.
- Generar instancias de confirmación de un hecho, Identificando fuentes secundarias de información.
- Establecer procesos de seguimiento de la información y su posterior publicación.

- Redactar información y seleccionar fotografías que serán incluidas dentro de los boletines electrónicos.
- Ayudar en el proceso de diagramación de los boletines electrónicos institucionales.
- Despachar los boletines electrónicos institucionales a los destinatarios seleccionados.

4.3 Elementos de Competencia: a continuación se procederá a detallar los elementos de competencia, los cuales son transversales a las dos funciones claves que fueron mencionadas anteriormente.

- Poseer conocimiento de redacción periodística para la preparación del material de prensa, discursos y libretos.
- Poseer los conocimientos básicos del uso de Internet y correo electrónico.
- Manejar conocimientos sobre diagramación y edición de publicaciones.
- Conocer el lenguaje publicitario para elaborar frases o textos que difundan las actividades, eventos o beneficios que entrega la investigación Osorno City Marketing 2007-2008 en sus distintos ámbitos de acción.
- Seleccionar y preparar al equipo de encuestas, para apoyo tanto en actividades de encuestas en terreno, como en ceremonias y eventos públicos formales.

- Elaborar y actualizar una completa base de datos con teléfonos y correos electrónicos de autoridades públicas, empresarios, y distintas instituciones de relevancia en el quehacer local.
- Crear archivo para uso como material consulta y referencia.
- Manejar programas computacionales y equipos gráficos digitales.
- Elaborar base de datos con las direcciones electrónicas de los públicos destinatarios del empresariado ligado a Osorno City Marketing.
- Elaborar y actualizar base de datos con teléfonos y correos electrónicos de la prensa provincial.

4.4 Sistematización del aprendizaje

Cada una de las dimensiones ya descritas son esferas de conocimiento que sistematizan el desempeño profesional en diversos aspectos como son estudios de perfeccionamiento, manejo de equipos y herramientas, el conocimiento del medio y métodos y técnicas. Bajo esta perspectiva, cada una de estas dimensiones permiten el logro de la actividad profesional debido a la directa relación que existe entre cada una de ellas, las que se transforman en un eslabón significativo para cumplir con las responsabilidades que son parte de la labor diaria del profesional Periodista dentro de la institución en que se encuentra inserto, como es el caso específico del Osorno City Marketing.

- **Dimensión estudios de perfeccionamiento:**

Uno de los desafíos actuales de las instituciones donde presta asesoría el profesional en cuestión, es el tema tecnológico, con el desarrollo de páginas Web e informativos con cada vez mayor grado de sofisticación. En este contexto, los estudios de perfeccionamiento hechos por el profesional en temas como navegación Web, manejo de correo electrónico y manejo de herramientas electrónicas de mailing masivos permiten afrontar de buena manera los requerimientos de la Institución en Estudio.

- **Dimensión de equipos, herramientas y materiales:**

El aporte de esta dimensión al logro de funciones claves y principales es también evidente, ya que el manejo de equipos y programas computacionales asegura la consecución de funciones como el desarrollo de soportes comunicaciones, la edición de boletines, actualización de páginas Web, producción de mensajes publicitarios, producción de informaciones de la institución, especialmente en lo que dice relación con las distintas formas de presentación de las informaciones.

En este sentido, el aporte de esta dimensión ha sido relevante en el desarrollo profesional del comunicador social, por cuanto ha permitido explorar formas más creativas de plantear su trabajo, lo que ha sido ampliamente valorado por el equipo que conforma la institución.

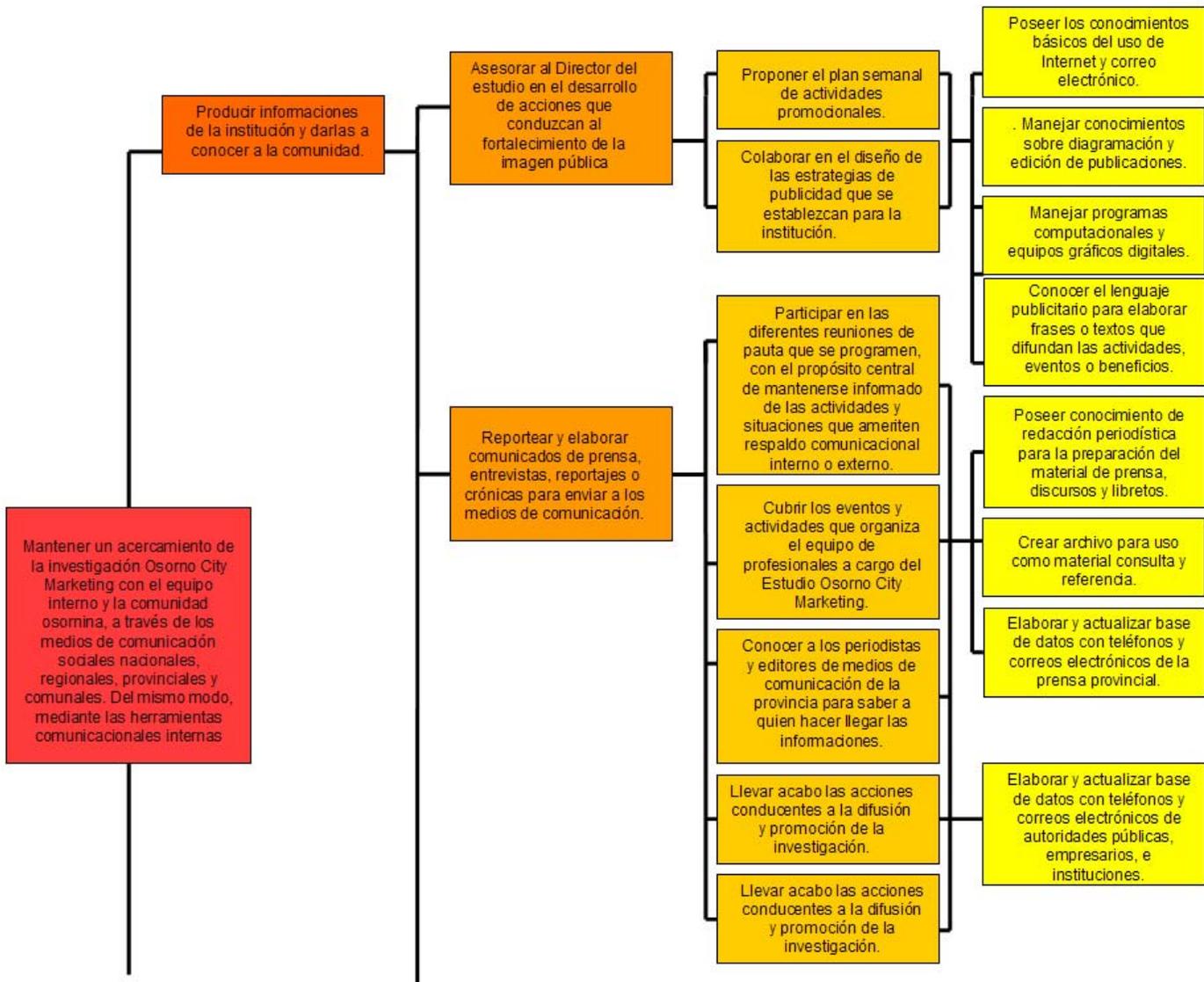
- **Dimensión de conocimiento del medio:**

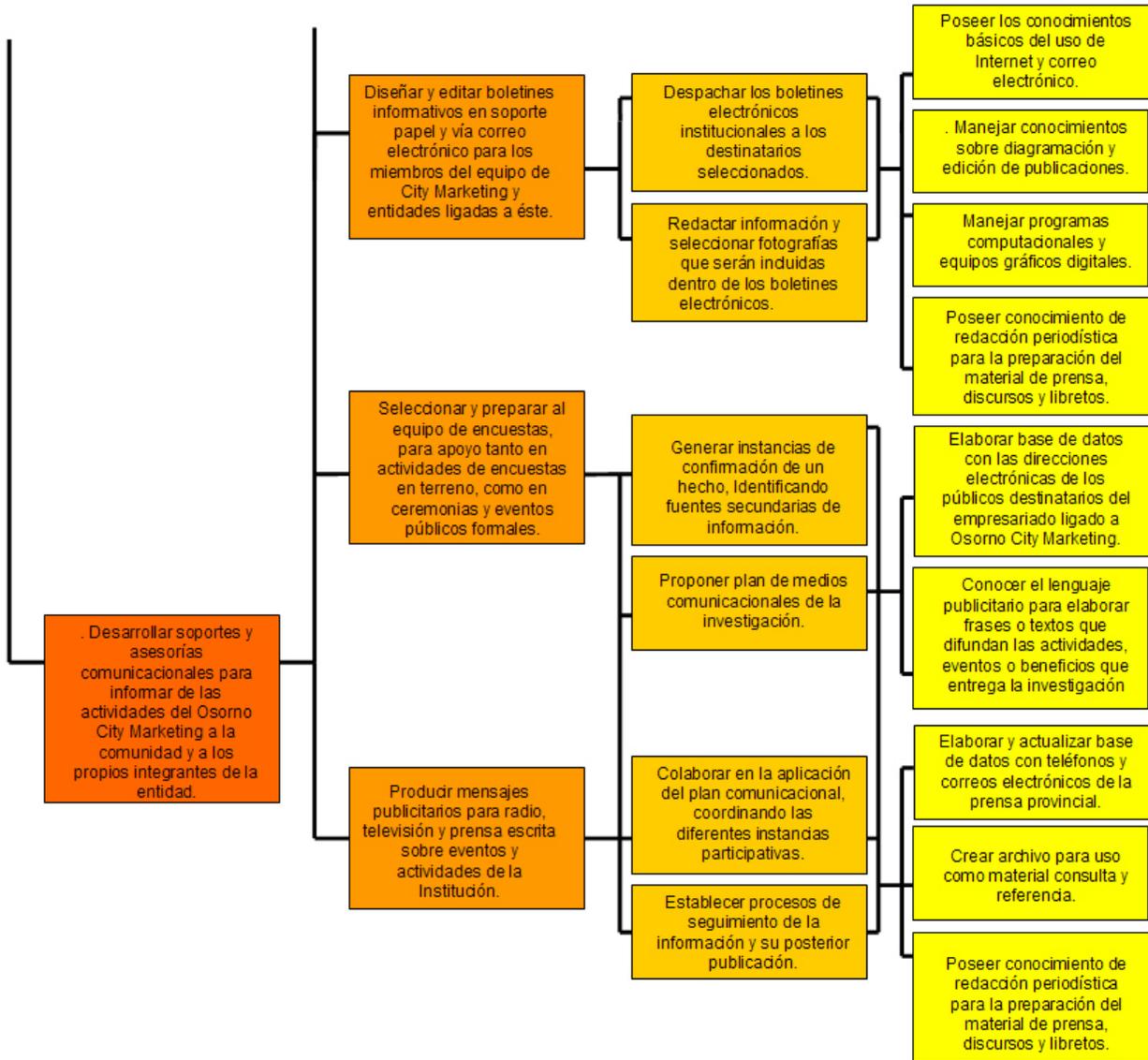
Esta dimensión se convierte en uno de los aspectos más gravitantes en el logro de las Funciones Claves asignadas, dentro de la institución, ya que el presente caso de estudio enseña que existe una demanda de competencias ligadas no sólo a la actividad de prensa tradicional, sino que también a una amplia área de trabajo en que las habilidades y conocimientos que se adquieren durante el desempeño de la propia actividad, transforman esta dimensión en el soporte fundamental para el éxito del trabajo del profesional. Asimismo, es necesario agregar que en la medida que el profesional Periodista le son entregadas mayores responsabilidades laborales, se hace imprescindible adquirir los conocimientos y las destrezas necesarias de manera formal.

- **Dimensión de métodos y técnicas:**

Los conocimientos de esta dimensión, especialmente en lo que se refiere a diseño y edición periodística, aportan mucho en el logro de funciones relevantes en el trabajo que hace el profesional. La edición de comunicados, entrevistas, reportajes o crónicas, la producción de mensajes publicitarios, la organización de conferencias de prensa, tienen que ver con competencias adquiridas en este plano y que fueron aprendidas en el trabajo diario.

4.4.1. MAPA FUNCIONAL DEL PROFESIONAL PERIODISTA DEL PROYECTO OSORNO CITY MARKETING.





V. CONCLUSIONES

Como conclusiones de esta investigación podemos señalar que, al evaluar los resultados obtenidos en relación con los objetivos de la investigación, se cumple el objetivo general de sistematizar la experiencia laboral en el campo de la comunicación social de un profesional periodista en función de las demandas de desempeño profesional experimentadas en el área de la comunicación organizacional integral.

Esto porque el diseño metodológico empleado permitió que surgieran, a través del Análisis Funcional, las principales competencias que el profesional periodista está desarrollando en su labor en el Estudio Osorno City Marketing 2007-2008. Esto es de suma importancia, en la perspectiva de la justificación de la investigación, para la Escuela de Periodismo de la Universidad Austral de Chile, ya que los datos surgidos de este análisis entregan información que puede ser utilizada para reorientar algunos aspectos de la formación universitaria de los periodistas de esta casa de estudios, adecuándolos a los requerimientos del campo laboral. En suma, estos datos pueden aportar en la formación más completa de futuros profesionales, que pueden hacer frente de mejor manera su vida profesional en distintos campos de la comunicación.

Sin embargo, los datos surgidos de esta investigación no sólo son relevantes para la institución de educación superior, ya que ésta permite a la organización objeto

de estudio tener mayor claridad sobre las demandas que está realizando a los profesionales periodistas.

Profundizando más el análisis, los objetivos específicos fueron también cumplidos por la investigación. Esto porque se logró, en primer lugar, la identificación de las demandas de desempeño profesional y, en segundo lugar, se describieron organizadamente los aprendizajes desarrollados para responder a aquellas en la institución objeto de estudio. Al respecto, debemos señalar que las demandas de competencias profesionales de desempeño en la organización objeto de estudio abarcan un amplio abanico, las que, si bien es cierto, en muchos casos se circunscriben en los ámbitos de conocimiento profesional, como por ejemplo la Comunicación Institucional, también derivan hacia otros campos en que el profesional periodista muchas veces no está bien preparado, pero que de igual manera debe hacer frente, ya sea a través de capacitaciones en temas como marketing, diseño gráfico, publicidad, diseño y evaluación de proyectos o desarrollo de páginas web, o bien aprender de estos temas por una decisión personal de interés en estos campos.

Por ello surgen también, con respecto a los conocimientos adquiridos una serie importante de nuevas competencias que la formación profesional no entregó y que han enriquecido el trabajo del profesional periodista en su función laboral. Esta serie de nuevos conocimientos se instalan mayoritariamente en las dimensiones de estudios de perfeccionamiento y conocimiento del medio, de manera que la capacitación y la experiencia del profesional periodista en el actual trabajo están

siendo más valoradas que la otras dimensiones, a pesar de que el manejo de programas computacionales, sobre todo en el tema del desarrollo web, tiene una particular importancia en la institución donde se desempeña el profesional periodista.

Asimismo, en estrecha relación con esto, el análisis funcional de la investigación permite determinar que una buena cantidad de demandas tienen que ver con cuestiones muy prácticas, tema ya tocado recién, pero que adquiere importancia en la dimensión de nuevos conocimientos del profesional, por cuanto muchas de estas demandas no tuvieron una formación adecuada, especialmente en los requerimientos de manejo de programas computaciones y de las nuevas tecnologías de información.

Esto último es un tema que nos parece interesante, en el sentido que junto con las habilidades y competencias propias de la formación de un periodista, se agreguen cuestiones que muchos podrían pensar que no tienen importancia pero que a la hora de poner en la balanza, adquieren gran peso por el valor agregado que le da al profesional periodista.

Uno de estos valores agregados se inscribe en el tema del manejo de las nuevas tecnologías de información. Según el análisis funcional, esta competencia no fue adquirida por el profesional periodista en su formación universitaria y se encasilla en los aprendizajes obtenidos en la dimensión de estudios de perfeccionamiento, sin embargo es de las que tienen más peso en la labor que realiza el profesional.

De la misma forma, este análisis pone de manifiesto la importancia y el lugar que ocupan las competencias adquiridas en la dimensión de conocimiento del medio para un periodista, al situar al profesional en un contexto de relación permanente con su entorno más inmediato y con la obligación de estar atento a los cambios y a nuevas posibilidades de desarrollo profesional.

Ahora, con respecto a los planteamientos del marco teórico de esta investigación, podemos concluir que, a la luz de conceptos como la concepción de la imagen corporativa, la política de imagen integral y programada, y el sistema corporativo global, surgen positivas recomendaciones para el trabajo del Estudio Osorno City Marketing 2007-2008, en el sentido de que una formalización de la unidad permitiría validar la labor que ha estado realizando hasta ahora en cierta manera en forma intuitiva, entregándole un respaldo mayor a las acciones que se llevan a cabo y que están orientadas en su gran mayoría a generar una imagen corporativa positiva de la institución.

Esto tiene que ver con una falta de claridad, que se evidencia en el análisis, de la institución objeto de estudio con respecto a una visión global de cómo una investigación de este tipo debe plantearse el tema comunicacional para informar de sus actividades a la comunidad y a sus propios públicos.

De acuerdo con las demandas que surgieron del análisis funcional, este tema parece no estar muy resuelto, en el sentido que éstas van más por el lado de tener

competencias fundamentalmente para cuestiones prácticas y no para diseñar una estrategia global que reporte dividendos a la organización.

En este sentido, uno de los puntos más evidentes de esta investigación, al comparar los resultados con el marco teórico enunciado al principio de la tesis, es la necesidad de contar con un director de comunicaciones en la institución, especialmente por la complejidad que ha adquirido el tema comunicacional en el Estudio Osorno City Marketing 2007-2008. Este profesional tendría la misión de administrar las comunicaciones internas y externas de la organización, desde el punto de vista de un sistema que considere la programación como un elemento esencial para eliminar la aleatoriedad en la construcción de la imagen pública, los programas específicos y los que deban hacer frente a la contingencia, y el concepto de integralidad, donde todos los recursos y herramientas de la imagen de la empresa confluyan sinérgicamente.

Es cierto que algunas de las competencias de éste están presentes en el análisis funcional, pero no con la contundencia que necesita una organización como el Estudio Osorno City Marketing 2007-2008.

Esto queda en evidencia con el sistema de desempeño profesional del comunicador social en la institución, en términos de la relación contractual (boleta a honorarios), del horario, de la carencia de una definición sobre lo que hace un profesional periodista en una institución como el Estudio Osorno City Marketing

2007-2008, entre otras, razones que adquieren un peso importante a la hora de demandar competencias.

VI. BIBLIOGRAFÍA

1. BARNECHEA, MARIA MERCEDES. 1998. La producción de conocimientos en sistematización. Ponencia presentada al Seminario Latinoamericano de Sistematización de Prácticas de Animación Sociocultural y Participación ciudadana en América Latina. Medellín, 11 al 14 de agosto.
2. CINDA - Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2000). Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria. Fondo de desarrollo institucional, Ministerio de Educación de Chile
3. CORIA, K. 2001. Documento de Cátedra 10. Estudio de Casos. En http://www.sai.com.ar/KUCORIA/estudio_casos.html. 30/06/2008; 02/07/2008.
4. COSTA, JOAN. 1995. Comunicación Corporativa y revolución de los servicios. Ed. Ciencias Sociales. Madrid España
5. COSTA, JOAN. 2001. Imagen Corporativa en el siglo XXI. Ed. La Crujía Argentina.
6. FRANCKE, M Y MORGAN, M. 1995. La Sistematización: Apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción. Escuela para el Desarrollo. Materiales Didácticos N° 1. Lima.

7. GOODGE, WILLIAM y HATT PAUL. 1974. Métodos de investigación Social. Editorial Trillas. México
8. GRÖNROOS, CHRISTIAN. 1990. Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España.
9. PORTO SIMOES, ROBERTO. 1993. Relaciones Públicas: función política en la empresa y la institución pública. Ed. Consejo Superior Com. Y RR.PP. de España. Barcelona. España.
10. REYES, T. 1999. Métodos cualitativos de investigación: Los grupos focales y el estudio de caso. Forum Empresarial, Vol. 4, Núm. 2.
11. VILLAFAÑE, JUSTO. 2000. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ed. Pirámide. Madrid, España.
12. OSORNO CITY MARKETING. 2008. Publicación Osorno City Marketing 2007-2008. Osorno, Chile.