



# Los puntos que no mide el *rating*

## Points Beyond the *Rating*

Daniel Halpern, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile. [dmhalper@uc.cl]

Recibido: 22-5-07 / Aceptado: 2-7-07

**Resumen** | El actual sistema de medios ha producido una paradoja informativa para la mayoría de las organizaciones que buscan alcanzar una mayor notoriedad en la esfera pública: mientras más se esfuerzan por aumentar su nivel de visibilidad, mayor es la exposición y control al que son sometidas por los medios, lo cual hace mucho más frágil su posición en términos de imagen y poder. El siguiente artículo ilustra este fenómeno a través del estudio de tres casos de crisis comunicacionales ocurridos en Chile en los últimos tres años, en los que se expone el rol de los medios en la asignación de responsabilidades y se señalan las herramientas que deberían desarrollar las organizaciones para enfrentarlos.<sup>1</sup>

**Palabras claves:** Gestión de crisis, legitimidad, medios, imagen corporativa.

**Abstract** | The current media system has produced a communicational paradox for the organizations who seek to reach a major notoriety in the public sphere: as they put more effort to increase his visibility level, they attain greater exposure making their position more fragile in terms of image and power. This article illustrates this phenomenon through the study of three cases of communications crises that occurred in Chile in the last three years, where the author exposes the role of the media in the assignment of responsibilities and indicates the tools that organizations have to develop to cope with media scrutiny.

**Keywords:** Crisis management, legitimacy, media, corporate image.

Cuando un accidente de bus deja 26 pasajeros muertos, una empresa es acusada de provocar el exterminio de miles de cisnes o una unidad del Ejército desaparece en tiempos de paz, la organización detrás del desastre debe legitimar cuanto antes su actuar. Lo que ocurre generalmente en estos casos, es que la empresa o institución entra en una carrera desenfrenada por eximir su responsabilidad ante la opinión pública, mientras los medios buscan a los responsables asignando cuotas de culpabilidad. Sin embargo, como el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones difiere mucho al de hace un par de décadas, es fundamental concebir una estrategia que responda a los desafíos del nuevo escenario.

La mayoría de los teóricos de las relaciones públicas concuerdan en que, hasta el término de la Segunda Guerra Mundial, las empresas se relacionaban con sus públicos de manera indirecta (Seitel, 2002) y dirigían sus productos a un comprador con un amplio rango de necesidades no satisfechas que carecía de grandes exigencias. Los medios de comunicación, a su vez, casi no inquirían información de las empresas y, en caso de solicitarla, éstas se remitían a la entrega unilateral de un mensaje sin mucha relevancia. Las noticias provenían de las trincheras del periodismo y lo más probable es que, de no haber sido por las grandes huelgas o conflictos sangrientos con trabajadores que marcaron la época, no habría existido espacio para otro tipo de informaciones<sup>2</sup>.

Pero el público y los medios lentamente comenzaron a cambiar. La recuperación económica de los años 50 diversificó la producción y generó una creciente y variada oferta de bienes de consumo. Las empresas se vieron enfrentadas a la competencia y hubo un gran desarrollo de la publicidad, campo que estimuló a los compradores bajo la expectativa del consumo y potenció en los individuos la premisa del *soy por lo que tengo*. Así, la figura del comprador pasivo del período de entreguerras mutó a la del consumidor, sujeto que bajo la lógica del *valer por lo que se tiene*, buscó obtener calidad en los productos que adquiriría para diferenciarse y darle valor a su vida. Estos cambios sociales fueron seguidos de cerca por los medios de comunicación de masas, los que se transformaron en los principales canales publicitarios, gracias a que la rentabilidad al-

canzada atrajo nuevos capitales e inversionistas. Este modelo sufrió una expansión radical en la década de los ochenta cuando, gracias a la masificación del crédito y el abaratamiento en los costos de producción que trajo la aplicación de nuevas tecnologías, los bienes comenzaron a estar al alcance de gran parte de la población en una proporción nunca antes vista (Croteau & Dovne, 2006).

Sin embargo, no fue sino hasta la década de los noventa que terminó de constituirse el paradigma comunicacional que actualmente rige a la sociedad y a los principales procesos industriales. Bajo la llamada economía de la información, la lógica comercial cambió drásticamente: la rentabilidad dejó de depender del aumento cualitativo de los factores productivos y comenzó a centrarse en la aplicación de información en los procesos de producción y distribución. Los *softwares* y programas de sistematización informativa comenzaron a tomar relevancia en la gestión empresarial, lo cual llevó a que la aplicación del conocimiento pasara a ser el principal recurso estratégico y a que, tanto los individuos como las instituciones, comenzaran a depender cada vez más de la comunicación para lograr eficiencia en casi cualquier campo de actividad (Mcquail, 1998).

El rol adquirido por el consumidor también se vería modificado tras asimilarse a la economía de la información. El *boom* comercial de la década de los ochenta permitió que gran parte de la población lograra satisfacer su subsistencia, lo cual llevó a que las expectativas sociales derivaran hacia nuevas necesidades. Así emergió una figura distinta a la del consumidor que, potenciada por los medios al recibir grandes cantidades de conocimiento en forma gratuita e instantánea, desplazó la figura del *soy por lo que tengo* hacia un *soy por lo que valgo*. De este modo nació el «cliente», un individuo sujeto de elecciones, concededor de sus derechos y que reconoce su entorno, imponiéndole a las empresas un conjunto de condiciones para preferir su oferta.

Las empresas e instituciones también reaccionaron. Al ver como los medios influenciaban cada vez más la percepción de las personas, éstas comenzaron a desarrollar departamentos de comunicaciones y a disponer de «encargados mediales» o «relacionadores públicos» en su estructura organizacional. No sólo eso, conscien-

**1** Este artículo es resultado de una investigación realizada con los fondos de un proyecto FONDEDOC de la Pontificia Universidad Católica de Chile, obtenido el año 2007.

**2** Colaboró en el análisis del desarrollo de las Relaciones Públicas Eduardo Guzmán, presidente de Estudio de Comunicación Chile.

3 La metodología fue tomada del artículo de Coombs T. y Holladay S., An Extended Examination of the Crisis Situations: A fusion of the Rational Management and Symbolic Approach. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 13, No. 4, 2001.

4 Se analizó con el alumno Renato Muñoz las noticias que aparecieron en *El Mercurio*, *La Tercera* y *Las Últimas Noticias*, identificando aquellas que por los entrevistados o el tema que tocaban, responsabilizaban o acusaban a la organización del incidente ocurrido.

tes de la creciente importancia de la imagen que lograban instalar en los medios, muchas organizaciones además contrataron a periodistas para aprender el *know how* noticioso. Alentadas por la amplitud que ofrecía la cobertura mediática y asustadas por los altos niveles de saturación publicitaria, las empresas decidieron gestionar su propio espacio en la agenda, invirtieron millonarias sumas de dinero para conseguir una mayor visibilidad mediática y diferenciar así su mensaje. De hecho, bajo la lógica de *si no «aparezco» puedo «desaparecer»*, el ser noticia se transformó para muchos gerentes y directores de empresa en un fin en sí mismo.

Sin embargo, las organizaciones también comenzaron a ver que esta nueva apertura podía jugarles en contra, y entendieron que un simple error ahora podía transformarse en una crisis si éste no se corregía ante la opinión pública. Internet hizo que todo fuera publicable y la democracia le otorgó tal grado de importancia a la transparencia, que cualquier dato que pretendiera esconderse, por nimio que fuera, podía hacerse público y transformarse rápidamente en noticia (Tironi & Cavallo, 2004). Esto ha generado en el actual sistema una verdadera *paradoja informativa*, ya que mientras más se esfuerzan las organizaciones por aumentar el nivel de visibilidad ante sus públicos de interés, mayor es la exposición y control al que son sometidas por los medios, lo cual hace mucho más frágil su posición en términos de imagen y poder (Thompson, 2003).

El contexto actual es uno en el que, frente a cualquier problema que se presente, la opinión pública puede cuestionar la legitimidad de las organizaciones involucradas y, si no reaccionan, incluso poner en riesgo su crecimiento o sustentabilidad (Boyd, 2000). Los medios no sólo son quienes actualmente administran los tiempos de respuesta, sino que además cada vez más recogen las versiones del «cliente» o ciudadano descontento sin someterlos a ningún tipo de filtro. Por eso, es conveniente desarrollar los mecanismos adecuados que les permitan conocer y justificar su forma de actuar en momentos de crisis, ya que, si lo desconocen, nadie lo explicará por ellas ante el acoso medial (Barton, 2001).

Es más, si las organizaciones no consideran factores como el entorno bajo el cual se desenvuelven an-

tes de comenzar sus operaciones (Howard & Mathews, 2006), carecen de una vocería adecuada para transmitir sus mensajes o simplemente no tienen un plan acción que le permita enfrentar con rapidez las demandas mediáticas, lo más probable es que se verán enfrentadas a un conflicto de interés con la opinión pública cuando se desencadene un problema. El análisis de este fenómeno es justamente el objetivo del siguiente artículo, que, a través del estudio de tres casos de crisis comunicacionales ocurridas en Chile, pretende ilustrar el rol que juegan los medios en la asignación de responsabilidades y las exigencias que la sociedad mediatizada ha impuesto sobre las organizaciones<sup>3</sup>.

El estudio comprende el análisis de cobertura que realizaron los principales medios escritos nacionales durante la primera semana de cada crisis y la forma en que reaccionaron las organizaciones para legitimarse frente a sus públicos de interés<sup>4</sup>. Es fundamental recalcar ambos elementos ya que, producto de su rol actual, los medios acaparan la información del suceso y crean un estado de opinión que obliga a la empresa a justificarse sobre los acontecimientos sufridos (Fauta, 2004). Además, como las instituciones son consideradas legítimas sólo si son percibidas como responsables y si sus acciones son compatibles con los valores de la sociedad, éstas tienen una mayor relación de dependencia con la aprobación de sus públicos de interés (Boyd, 2000). De hecho, una institución que actúa en contra de estos valores pone obstáculos contra su propia existencia. Y es principalmente en las crisis cuando este tipo de situaciones se hacen manifiestas.

#### **CELCO: NO QUEREMOS TU BASURA EN MI PATIO**

Corría noviembre del año 2004 cuando la Corporación Nacional del Medio Ambiente (Conama) le solicitó a la Universidad Austral un estudio de impacto ambiental en el río Cruces. El objetivo era esclarecer las causas que habían provocado la disminución de cisnes de cuello negro. Ya en agosto, la Corporación Nacional Forestal (Conaf) había advertido una emigración masiva y, en octubre, estimó que de los seis mil ejemplares censados en marzo, sólo quedaban 2.180. La comunidad en Valdivia estaba convulsionada. Los vecinos del sector comenzaron a ver cisnes en los techos de sus casas que, incapaces

## Tras las nuevas acusaciones, celulosa Arauco se transformó en una organización absolutamente hermética que dejó de dialogar con los medios de comunicación y sólo emitió insertos en la prensa.

de huir, se desplomaban debido a su estado de desnutrición (*La Tercera*, 19 de diciembre de 2004).

La comisión de científicos pidió cinco meses de plazo para estudiar el ecosistema y establecer las causas de la «hecatombe ecológica», como los medios habían bautizado la situación (*La Nación Domingo*, 19 de diciembre de 2004). Sin embargo, los movimientos ciudadanos y las ONG ecológicas no esperaron hasta la publicación del informe y, tras enterarse de la baja de cisnes, sus ojos miraron hacia la planta de celulosa Valdivia, de la empresa Arauco, que en febrero había comenzado sus operaciones a sólo treinta kilómetros del humedal del río Cruces. A través de acusaciones encabezadas por el Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales (Olca), Greenpeace y Acción por los Cisnes, los flashes de la prensa y las cámaras de televisión ya tenían al responsable de las dramáticas imágenes que llegaban a los ojos de todas las audiencias.

«Tenían todo para inculparnos, menos evidencias empíricas. Pero a esas alturas ya no importaba. La acusación no fue por la baja de cisnes, sino el resultado de un proceso de desgaste que tuvo su origen cuando comenzó el proyecto. Nuestra relación con los pobladores fue siempre mala y no supimos revertirla. Nunca entendimos que debíamos acoger sus solicitudes ya que nosotros éramos los que estábamos modificando su hogar. Hicimos todo lo que la regulación ambiental nos pedía en aquellos años, pero claramente no fue suficiente y pagamos las consecuencias», explicó María Soledad Vial, subgerente de Comunicación de Celulosa Arauco y Constitución<sup>5</sup>.

La historia de la planta jugaba además en contra del proyecto en Valdivia; la empresa no había cumplido con la promesa de producción sin expeler malos olores ni tampoco con las expectativas de no interferir en el ecosistema. Junto a lo anterior, muchos de los conflictos

con sus públicos de interés seguían sin resolverse. De hecho, los pescadores de la caleta de Mehuín, quienes habían impedido que la empresa hiciera sus descargas en el mar, seguían oponiéndose al funcionamiento de la planta. Más aún, tras las nuevas acusaciones, Arauco se transformó en una organización absolutamente hermética que dejó de dialogar con los medios de comunicación y comenzó a relacionarse sólo emitiendo insertos en la prensa.

«No servía de nada lo que dijeran, tenían susto de que todo fuera usado en su contra ante los medios y se escogió callar antes que dialogar», explicó Eugenio Marcos, de Tironi y Asociados, la agencia que asesoró comunicacionalmente a Arauco después de que estallara la crisis. En palabras de Grunig (1990) —el teórico más publicado en relaciones públicas—, el error de Celco fue que se relacionó desde sus inicios a través de un modelo unilateral con su entorno donde hacía conocer sólo sus necesidades y productos, obviando las demandas de sus distintos públicos. Bajo este esquema, los intereses que priman son poco transparentes y están enfocados a comunicar sólo lo que la organización desea decir, sin importar si la contraparte escucha sus esfuerzos. «Más de tres mil noticias, casi todas negativas, fue el resultado del primer año de la crisis, ¿te imaginas lo que es abrir el diario y saber que te vas a encontrar con algo en contra tuya?», comentó Vial.

### ANTUCO: CUANDO NO HAY UNA SOLA VOZ

El miércoles 18 de mayo, 2005, el Departamento Comunicacional del Ejército emitió a las 18:00 un comunicado informando que una compañía compuesta por 57 efectivos de infantería del Regimiento N° 17 Los Angeles, había sido sorprendida por el fenómeno «viento blanco» mientras se dirigía hacia el sector de La Cortina. El texto decía que patrullas de rescate habían en-

**5** Todas las entrevistas a las fuentes de las empresas y organizaciones fueron realizadas entre el 1 de abril y el 31 de mayo por Daniel Halpern

contrado a cinco fallecidos por congelamiento y que 26 seguían «extraviados», mientras que el resto se encontraba a salvo en una zona de seguridad. A pesar de lo aparentemente oportuno y exacto del reporte, la información cambiaría drásticamente a la mañana siguiente.

Antes del mediodía del jueves, el comandante en jefe del Ejército, general Juan Emilio Cheyre, informó que eran 95 y no 26 los efectivos «dispersos» y reconoció que no se tenía conocimiento del estatus de los militares. Precisó que había enviado al general Alfredo Swing para coordinar las actividades desde el lugar y que el Ejército había comprometido a todas sus fuerzas en el rescate. Recalcó que se encontraba trabajando en la confección de la lista de los afectados y que, apenas pudiera, la comunicaría. A las pocas horas el comandante de la III División de Ejército, general Rodolfo González, volvió a modificar las cifras y dijo que eran 94 los soldados que permanecían «aislados». Una nueva conferencia de Cheyre cambiaría a 96 el número tras comprobar que en uno de los refugios no había 114 personas, sino 112.

La confusión dentro del Ejército parecía ser tremenda. El jefe del Estado Mayor del Ejército, general Javier Urbina, informó recién a las 17:00 del jueves la identidad de la primera víctima que había cobrado la tragedia. A las 18:00 habló el comandante Enrique Becker, jefe de Comunicaciones Internas del Ejército, e informó que el número de soldados desaparecidos se reducía a 65 personas. Una hora después lo haría el coronel Mezzano, jefe del Departamento de comunicaciones del Ejército, quien confirmó el número de desaparecidos. En la noche en tanto, se revelaría la identidad de los cinco fallecidos.

El viernes, las informaciones sobre la tragedia comenzarían a las 07:00 con el coronel Mezzano afirmando que, después de nuevas averiguaciones, serían 47 los soldados «incomunicados». A las diez de la mañana sería el general Rodolfo González quien se dirigiría a los medios, refiriéndose sólo a cuatro muertos —y no cinco como había sido la información desde el miércoles— y de 45 «aislados», disminuyendo en dos el número de desaparecidos con respecto al último comunicado. A las 11:30, el ministro de Defensa, Jaime Ravinet, aseguró en

un nuevo vuelco que eran cinco las personas muertas y que aún no se tenía noticia alguna de los 45 desaparecidos. Ravinet reconoció que había habido «desorden y falta de prolijidad» en las comunicaciones del Ejército.

La situación pasó a ser caótica. En el gimnasio del regimiento de Los Ángeles, donde esperaban los familiares de los desaparecidos, se entregó a viva voz la lista con los nombres de las personas que estaban en las cercanías del volcán Antuco. Disturbios, gritos, acusaciones y hasta amenazas de muerte hubo en el salón. Media hora después el General Ewing sostuvo que se habían encontrado cuatro personas, por lo que el número de «aislados» había disminuido a 41. Cheyre, en tanto, informó en una nueva conferencia que serían destituidos de sus cargos el coronel Mercado, el teniente coronel Pineda y el mayor Cereceda, encargados del Regimiento N° 17 de Los Ángeles, por falta de criterio y capacidad profesional.

Las desinformaciones no se detenían. A las 19:45, el presidente Lagos en cadena nacional apoyó la labor del Ejército y anunció que las patrullas de búsqueda estaban regresando con trece cadáveres, pero no aclaró si la cifra incluía a los cinco soldados cuyas muertes ya habían sido confirmadas. Además, declaró duelo nacional durante tres días. En la noche en tanto, el general Cheyre dijo que no le indicaría a la prensa los nombres de los fallecidos mientras no se avisara personalmente a cada familia, ya que a nadie le gustaría enterarse por televisión que su hijo está muerto.

De ahí en más el Ejército cambió la estrategia informativa. A partir del viernes comenzó a sistematizar toda la información que recibía, fijó un solo lugar para entregarla —Los Angeles— y unificó las voces en un solo hombre, el General Cheyre, que después de recibir el respaldo del presidente, alcanzó mayor validez en la materia. Pero a esas alturas ya era demasiado tarde: el daño ya estaba hecho y los familiares de las víctimas se encontraban tan dolidos que no estaban dispuestos a aceptar más excusas y decidieron demandar a la Institución.

#### **TUR BUS: LA FALTA DE PRESTEZA**

Manuel Fierro estuvo en tierra las ocho horas que exige la ley antes de que el *transfer* de la compañía pasara por su casa a las 21:40. Había tenido un día ajeteado:



durante la mañana compró un anillo para su pareja y se la entregó en la tarde. En la noche Fierro tomó el volante del bus en Viña del Mar hacia Talcahuano, donde se suponía que llegaría en la mañana del miércoles 17 de mayo. A las 01:45, el bus, que transportaba 51 pasajeros, se estrelló contra la barrera de protección a la entrada del río Tinguiririca, para luego caer al lecho. El chofer había llamado a su pareja sólo seis minutos antes del fatal accidente que cobró la vida de 25 personas<sup>6</sup>.

Las críticas contra la empresa no se detuvieron. Primero fueron los testimonios de los sobrevivientes en los matinales. La acusación más importante fue la de Amanda González, quien afirmó que había escuchado antes del accidente cómo el copiloto le pedía al conductor que siguiera manejando más rato porque venía «como la mona». Luego las cámaras se dirigieron hacia los familiares, quienes desesperados por la falta de información, comenzaron a realizar duras críticas hacia la empresa. Muchos de ellos no pudieron esconder su impotencia al enterarse por los propios medios que su padre o hermano eran quienes iban en el bus. La rabia tampoco disminuyó en la noche, cuando se entregó de forma oficial la lista con los nombres de los 25 muertos. Incluso un cadáver fue encontrado al día siguiente producto del reclamo de un familiar que reconoció las pertenencias de su ser querido, mientras que Tur Bus ni siquiera tenía información sobre la persona.

Luego fue el turno del presidente del Sindicato Número 4 de Trabajadores de Tur Bus, Claudio García, quien acusó al sistema de trabajo como el responsable. Aseguró que no alcanzaban a descansar lo necesario para emprender un nuevo viaje, a pesar de que se había regulado el tema. Dijo que la jornada establecida no era la adecuada para el gremio por la alta tasa de accidentes que se producían. Finalmente fue el director nacional

de la Corporación de Beneficencia para el Accidentado del Tránsito (Corbat), Víctor Banda, quien fustigó a la empresa frente a las cámaras señalando que su organización interpondría una demanda junto a los familiares de las víctimas ya que no era primera vez que este tipo de accidentes ocurría.

Pasaron más de nueve horas hasta que la compañía de buses más grande del país dio su versión de los hechos en una concurrida conferencia de prensa. Sin embargo, los medios ya habían creado un precedente y, a través de los entrevistados, habían identificado al culpable. De nada sirvió que el entonces jefe de comunicaciones, José Panicelo, declarara que el bus cumplía con todas las exigencias que la ley prescribía. Menos aún que, al referirse a las posibles causas del accidente, sostuviera que podría haber sido por la neblina intensa en la zona, el pinchazo de un neumático, problemas en el puente, que el conductor se haya quedado dormido o que haya sufrido un brusco problema de salud.

El gerente de operaciones de la compañía, Alfonso Mora, aclaró a su vez que la tripulación contaba «con todos sus descansos y jornada» en regla y descartó que el copiloto viajara en estado de ebriedad como denunció una pasajera. Mora explicó que, debido a que la venta del pasaje no genera un listado de pasajeros, el asistente hace una lista manuscrita, y esa información se tiene en el bus, no en la empresa. Esa era la razón del retraso. Pero los familiares no querían explicaciones, buscaban respuestas. El gerente comercial, Patricio Rossel, confirmó que en el bus viajaban 51 pasajeros, de los cuales 25 habían fallecido y 26 se encontraban heridos. Dijo que la empresa pondría un bus de acercamiento para traer a los familiares de los pasajeros y hasta entregó un fono de información. Sin embargo no fueron capaces de entregar la lista con los nombres de los pasajeros, que era lo único que pedía la gente.

**6** Reconstrucción de la historia según el Gerente de Comunicaciones de Tur Bus, Patricio Bellolio.

**Apenas estalló la crisis en Antuco, la prensa cubrió la noticia cuestionando a la institución castrense, dando la impresión que no había sido sólo un error sino que existía una deficiencia institucional detrás del accidente.**

## LOS MEDIOS: EL REFLEJO DE LOS CAMBIOS DE UNA SOCIEDAD

Apenas estalló la crisis en Antuco, la prensa comenzó a cubrir la noticia cuestionando a la institución castrense. Los temas levantados tanto por *El Mercurio* como por *La Tercera* le dieron voz a personas que pedían la salida de los responsables, dando la impresión de que no había sido sólo un error sino que existía una deficiencia institucional detrás del accidente. Primó la tesis de la falta de preparación para realizar la caminata –los conscriptos sólo llevaban dos meses de entrenamiento–, la precariedad en el equipamiento y la ausencia de políticas claras dentro del Ejército<sup>7</sup>. Se entrevistó a personas que le atribuyeron a la organización cuotas de responsabilidad directas e incluso el Vicerrector de la Universidad Diego Portales, Carlos Peña, proyectó la salida de Cheyre como inminente.

Fue tal la presión medial que el propio general cambió dos veces su discurso ante los periodistas: primero al asistir personalmente al lugar de la tragedia, siendo que había dicho que desde Santiago podía organizar todo mejor; y, segundo, cuando removió de sus funciones a tres hombres pese a que el día anterior había anunciado que no era el momento de buscar responsables. Si bien para el Jefe de Evaluación del Departamento de Comunicaciones del Ejército, René De la Puente, las alteraciones en el discurso de Cheyre fueron causados por factores climáticos que impedían un mejor contacto con el campamento en Antuco y por la excesiva transparencia que mostraron ante los periodistas al informar todo los sucesos apenas eran recibidos, el Ejército no pudo dar cuenta de estas explicaciones a los medios y fue sujeto de mucha crítica. De hecho, los errores en el trato de la información fueron una noticia en sí misma (Los errores del ejército, *La Tercera*, 22 mayo 2005) y la intensidad de las acusaciones contra el General disminuyó sólo después de que el Presidente Lagos lo respaldara públicamente, al viajar al lugar de la tragedia después de dar la última cuenta de su mandato.

El análisis de Celco refleja una situación similar a la del Ejército, ya que la prensa prefirió darle mayor cobertura a los movimientos ecológicos y a las ONG como referentes, quienes fueron los que finalmente llevaron la pauta de los temas y acusaciones<sup>8</sup>. Fue tan marcada

la línea escogida por los medios, que la empresa no enfrentó la discusión ante la opinión pública porque –según los ejecutivos de Arauco– cada vez que hablaban para defenderse, terminaban siendo atacados. Esto, porque los medios siempre buscaban la contra parte para responderles.

A diferencia de los dos casos anteriores, Tur Bus pasó por una situación mediática muy diferente. Pese a lo dura que fue para la empresa la cobertura de las primeras 48 horas, tras demostrar que no tenían fundamento las acusaciones que estaban generando las noticias –ingesta de alcohol por parte del conductor y abuso en la jornada laboral–, los diarios dejaron de publicar notas anexas que afectaran la imagen de la empresa, como la historia detrás de los fallecidos o un perfil de los choferes, e incluso después de tres días dejó de ser titular<sup>9</sup>.

¿Qué fue lo que provocó esta diferencia en el comportamiento de los medios y por qué la población vio con un menor grado de responsabilidad a la empresa Tur Bus?

La pregunta puede responderse analizando la forma de reacción que tuvo cada organización. Cuando Arauco instaló su planta en Valdivia, olvidó que en esta sociedad mediatizada al «cliente» ya no basta seducirlo, sino que debe convencerlo. Y para ello, se requiere implementar modelos dirigidos hacia los valores que exige hoy la modernidad, como la orientación al servicio y a la responsabilidad social empresarial. Arauco debió hacerles saber a sus diferentes grupos de interés que la empresa tenía una razón de ser, elemento que no consideraron en Valdivia. De hecho, por un tiempo la empresa pareció aprender la lección. En el complejo forestal Nueva Aldea, recientemente instalado, la compañía instituyó mecanismos que le permiten establecer este diálogo estratégico con la comunidad. En él, instaló medidas como que los ejecutivos conversaran con la comunidad y estuvieran presentes hasta en las reuniones vecinales para saber los problemas que está causando la empresa y así solucionarlos. Publicó un número telefónico para llamar en caso que los camiones que transitan levanten polvo, para que llegue al lugar una camioneta que riega las calles. Además, instaló oficinas de asuntos públicos en la ciudad para responder las dudas de las personas, provistas de periodistas que también respondieran a las inquietudes de la prensa. Incluso la misma planta es ab-

**7** Más del 70% de las notas anexas a la central eran temas que responsabilizaban al Ejército, como entrevistas a familiares, la indumentaria adversa, perfil de los responsables, los “errores” de la institución, incluso se cuestionó el servicio militar, etc.

**8** El 90% de los titulares acusaban —directamente o a través de entrevistados— y cuestionaban la labor de la empresa.

**9** Cada acusación que responsabilizaba a la empresa era respondida en otra nota similar, así dio explicaciones del por qué tenía multas, que sí cumplía la jornada laboral, etc. Además coincidió con el Caso Fujimori y Estreno de la película Código da Vinci.

solamente abierta: quien quiera puede llamar para pedir una visita e ir a conocerla.

Lamentablemente el panorama cambiaría nuevamente para la empresa en junio de 2007, al descubrirse que la planta Licancel, en la región del Maule, vertía desechos al río Mataquito. A diferencia del desastre en Valdivia, ahora a Arauco no se le dio el beneficio de la duda ni tampoco la posibilidad de que se eximiera de sus responsabilidades culpando a un par de empleados. Si bien la reacción de la empresa fue correcta al admitir a tiempo su falla y despedir a los gerentes involucrados, fue incapaz de hacerle creer a la opinión pública que había sido sólo un error y que había una política social responsable detrás de su dirección. Perdió los beneficios que su correcto actuar en el complejo Nueva Aldea le había entregado y dejó en evidencia que de nada sirve contar con excelentes planes de comunicación si no hay un cuidado en su gestión detrás. La principal meta de un buen departamento de comunicación debiera ser conocer todos los actos de la empresa a la que representa, para informarle qué cosas pueden llevar a la caída de la empresa ante la opinión pública, ya que por más planes de crisis que se tengan, es imposible salir bien parados si no se actúa acorde a los valores del entorno social.

Tur Bus también aprendió de la crisis. Reestructuró la empresa creando una gerencia de comunicaciones y desarrolló una serie de políticas para mejorar la relación entre los empleados. Se alineó a las normas que exige la legislación y, según Bellolio, además de cumplir con ellas está tratando de desarrollar nuevos canales de comunicación interna para los más de 500 choferes (con los que tienen contacto sólo dos veces al mes de forma directa, cuando se les hace entrega de la hoja de ruta que seguirán en los diez días posteriores). La empresa, tras las declaraciones efectuadas por los sindicatos ante la opinión pública, entendió que la única forma de crecer en imagen es transformando el departamento de bienestar en una gerencia de recursos humanos, donde los empleados puedan pasar a ser colaboradores a los que hay que motivar en sus competencias. «Más de diez mil personas al día recorren Chile en un Tur Bus. ¿Te puedes imaginar la posibilidad de un accidente?, infinitas pues. Somos parte de una industria de alto riesgo, donde uno debe estar preparado. Hoy cada vez que alguien se sube

a un bus sabemos desde la central quién es en caso de que suceda lo peor», concluyó Bellolio.

Sin lugar a dudas que uno de los factores que evitó una caída mayor en la imagen de Tur Bus ante sus públicos de interés y una pérdida de confianza en la empresa, fue el rol que jugaron los garantes<sup>10</sup>, quienes lograron desviar la responsabilidad de la compañía ante los medios. Cuando el director del hospital dijo en cámara que la alcoholemia del chofer había dado negativa y el mismo ministro Espejo aseveró que todos los requerimientos exigidos por la ley habían sido respetados, el público atribuyó la mayor responsabilidad a una falla humana y no a la empresa, por lo que no perdió la confianza en Tur Bus. Lo mismo sucedió con el Ejército: una vez que apareció el presidente Lagos blindando a Cheyre y eximiéndolo de responsabilidades, la situación en términos de cobertura mediática cambió considerablemente. La asignación de culpas hacia la institución bajó, las fuentes consultadas dejaron de ser acusativas y se consideraron las reparaciones hacia los familiares.

Hoy en día toda institución debería desarrollar mecanismos fiscalizadores que le permitan legitimar su actuar. Esa es la única forma que tienen las organizaciones de comprobar que se obró correctamente ante un problema. Como se vio en el caso de Celco, el stock de confianza puede agotarse rápidamente y, dadas sus actuales características, los medios siempre van a preferir cubrir un evento que involucre un potencial escándalo antes que una noticia positiva (Tironi & Cavallo, 2004). Sólo así la organización será capaz de establecer un verdadero escudo o capital de legitimidad al que pueda recurrirse en caso de cualquier eventualidad (Howard & Mathews, 2006).

El último elemento que destaca al analizar el caso del Ejército y que debería desarrollar toda organización para relacionarse de mejor forma con la sociedad, es la construcción de un solo mensaje que refleje su identidad organizacional. La institución castrense modificó los números de muertos cada vez que revelaba un nuevo dato y utilizó siete voces para comunicarlos. Una organización militar que representa el orden no puede actuar descoordinadamente, ya que con eso baja los niveles de confianza y pierde legitimidad frente a sus públicos de interés. Es fundamental desarrollar un mensaje claro que pueda ser enunciado por un solo vocero o represen-

**10** Término que designa a cualquier tipo de entidad fiscalizadora capaz de comprobar el buen actuar de la persona u organización, para así legitimar su actuar.



tante y en expresiones que sean entendidas por el público al cual se dirige. Decir «dispersos», «incomunicados» o «aislados» no es lo mismo que hablar de un desaparecido, por más que en lenguaje militar sí lo sea. Todos estos puntos fueron lecciones aprendidas que el Ejército lamentablemente debió llevar a la práctica en noviembre del 2006, cuando el bus que transportaba a la banda de guerra del regimiento Chacabuco cayó en un río dejando 19 muertos. Ahí el Ejército sí sistematizó toda la información, y después de ello recién la comunicó. Preparó en el lugar un equipo de prensa para informarles a los periodistas, emitió los mensajes a través de un solo portavoz, coordinó a los hospitales para llevar a los heridos y llevó asistentes sociales y psicólogos para ayudar a los familiares de los fallecidos.

Una de las principales conclusiones obtenidas del análisis de los tres casos, es que hoy la política organizacional debe considerar como un factor relevante la mediación que ha alcanzado la sociedad y los cambios que ello ha traído en las audiencias. Hoy las empresas no pueden arriesgarse a cometer faltas pequeñas pensando que pasaran desapercibidas. El tener en cuenta factores como el entorno social antes de comenzar sus operaciones, una vocería adecuada para transmitir mejor el mensaje o contar con un plan acción definido para enfrentar con rapidez las demandas de los medios, son elementos que si bien no inciden en el tiempo de exposición o *rating* alcanzado cuando los afecte un problema ante los medios, sí alterarán la percepción de responsabilidad que posteriormente tenga el público sobre la institución.

#### BIBLIOGRAFÍA

- **Barton, L.** (2001). *Crisis in Organizations II*. Canada: South-Western College Publishing.
- **Boyd, J.** (2000). Actional Legitimation: No Crisis Necessary. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 12, Nº 4.
- **Coombs, T. y Holladay, S.** (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A fusion of the Rational Management and Symbolic Approach. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 13, Nº 4.
- **Croteau, D. and Hovne, C.** (2006). *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*. USA: Pine Forge Press.
- **Fauta, J.** (2004). Comunicación de Crisis. *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones* (ed. Losada, J.C.). Barcelona: Ariel.
- **Grunig, J. E.** (1990). Theory and Practice of Interactive Media Relations. *Public Relations Quarterly*, Fall edition.
- **Howard, C. y Mathews, W.** (2006). *On Deadline: Managing Media relations* (4<sup>th</sup> Edition). USA: Waveland.
- **Mcquail, D.** (1998). *La acción de los medios: los medios de comunicación y el interés público*. Buenos Aires: Amorrortu.
- **Seitel, F.** (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (8<sup>a</sup> Ed.). Barcelona: Editorial Prentice Hall.
- **Thompson, J.** (2003). La Transformación de la visibilidad. *Estudios Públicos*, Nº 90.
- **Tironi, E. y Cavallo, A.** (2004). *Comunicación Estratégica*. Chile: Editorial Taurus.