



Cuadernos de Información

ISSN: 0716-162x

dgrassau@uc.cl

Pontificia Universidad Católica de Chile

Chile

Halpern, Daniel

Los puntos que no mide el rating

Cuadernos de Información, núm. 20, julio, 2007, pp. 78-86

Pontificia Universidad Católica de Chile

Santiago, Chile

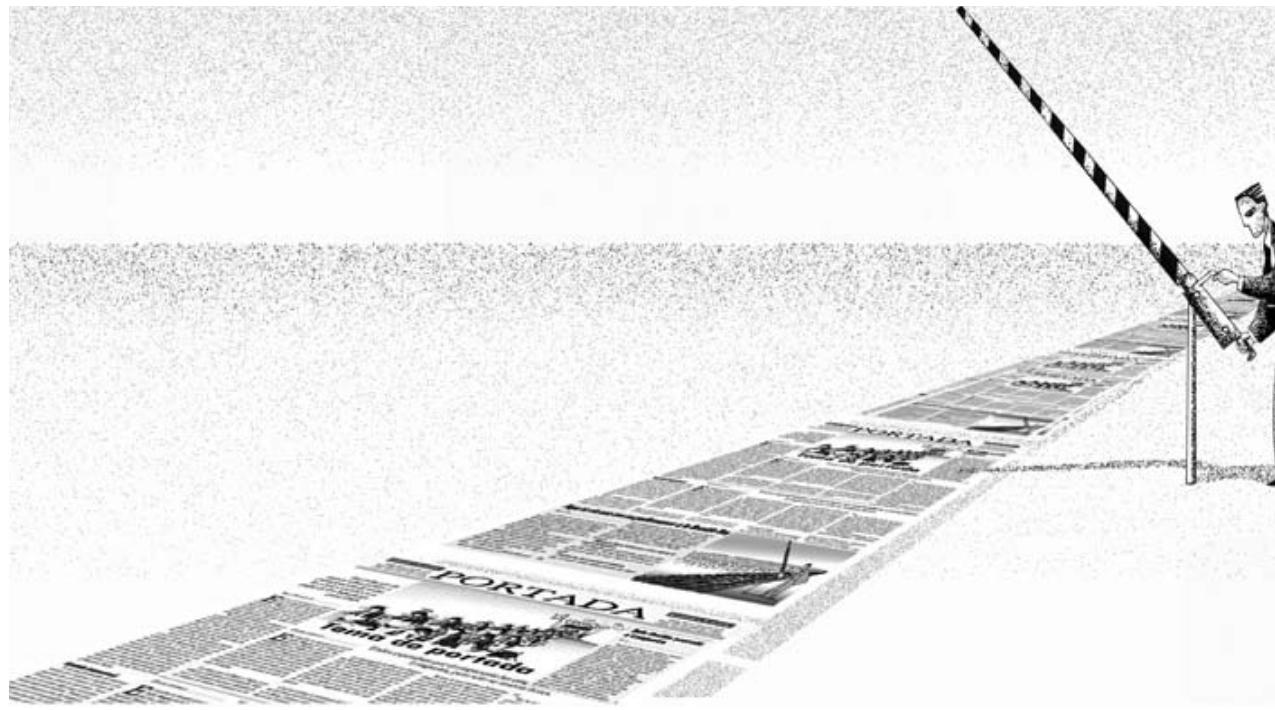
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97120369007>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



# 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 communication paradox for the organizations who seek to reach a major notoriety in the public sphere: while they put more effort to increase his visibility level, they expose making their position more fragile in terms of image and power. This article illustrates this phenomenon through the study of three communications crises that occurred in Chile in the last three years, the author exposes the role of the media in the assignment of responsibilities and indicates the tools that organizations have to develop media scrutiny.

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

**C**uando 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 adquiría 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, conocedor 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, consien-

1 Este artículo es resultado de una investigación realizada en el marco de un proyecto financiado por la Pontificia Universidad Católica de Chile en el año 2007.

2 Colaboración entre el Departamento de Desarrollo de las Relaciones Públicas y el Departamento de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Católica de 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 jugársela 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 (How, 2006), carecen de una vocería adecuada para sus mensajes o simplemente no tienen la capacidad que le permita enfrentar con rapidez las críticas mediáticas, lo más probable es que se vea un conflicto de interés con la opinión pública que desencadene un problema. El análisis de crisis no es justamente el objetivo del siguiente estudio, a través del estudio de tres casos de crisis nacionales ocurridas en Chile, pretende ilustrar cómo los medios en la asignación de recursos cumplen las exigencias que la sociedad mediática tiene sobre las organizaciones<sup>3</sup>.

El estudio comprende el análisis de los discursos que realizaron los principales medios escritos durante la primera semana de cada crisis, para ver qué reaccionaron las organizaciones y qué estrategias emplearon frente a sus públicos de interés<sup>4</sup>. Es fundamental tener en cuenta ambos elementos ya que, producto de que los medios acaparan la información de las crisis, un estado de opinión que obliga a las personas a centrarse sobre los acontecimientos sufridos. Además, como las instituciones son consideradas más legítimas sólo si son percibidas como responsables y sus acciones son compatibles con los valores que sostienen, éstas tienen una mayor relación de dependencia con la aprobación de sus públicos de interés (Carrasco, 2004). De hecho, una institución que actúa en contra de los intereses de los ciudadanos pone obstáculos contra su propia legitimidad, principalmente en las crisis cuando estos sentimientos se hacen manifiestos.

**CELCO: NO QUEREMOS TU BASURA EN MI RÍO**  
Corría noviembre del año 2004 cuando la Corporación Nacional del Medio Ambiente (Conama) y la Universidad Austral un estudio de impacto ambiental en el río Cruces. El objetivo era esclarecer si las actividades que se realizaban en la zona habían provocado la disminución de la población de cisnes negros. Ya en agosto, la Corporación Nacional Forestal (Conaf) había advertido una emigración masiva de cisnes negros. En febrero, estimó que de los seis mil ejemplares que quedaban en marzo, sólo quedaban 2.180. La comunidad local estaba convulsionada. Los vecinos del río se quejaban de que los cisnes se acercaban a ver sus casas y a volar en los techos.

**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 dijieran, 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 Corrata. El texto decía que patrullas de rescate habían en-

**5** Todas las fuentes y organizaciones realizadas y el 31 de 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 que aún no se tenía noticia alguna de los desaparecidos. Ravinet reconoció que había habido «una cierta de prolividad» en las comunicaciones.

La situación pasó a ser caótica. En la noche del viernes, en el regimiento de Los Ángeles, donde se encontraban los familiares de los desaparecidos, se entregó a los padres y a los hermanos de los soldados con los nombres de las personas que se habían quedado varadas en las canchas del volcán Antuco. Disturbios, gritos, llantos y hasta amenazas de muerte hubo en el regimiento. Una hora después el General Ewing sostuvo que ya se había encontrado cuatro personas, por lo que el número de «aislados» había disminuido a 41. Cheyre informó en una nueva conferencia que se había quitado de sus cargos el coronel Mercado, el teniente coronel Martínez y el mayor Cereceda, encargados del Regimiento N° 17 de Los Ángeles, por falta de criterio profesional.

Las desinformaciones no se detenían ahí. El presidente Lagos en cadena nacional apoyó a Cheyre y anunció que las patrullas de búsqueda y rescate regresando con trece cadáveres, pero la cifra incluía a los cinco soldados cuyas muertes no habían sido confirmadas. Además, declaró que se había hecho un balance durante tres días. En la noche en tanto, el general Cheyre dijo que no le indicaría a la prensa el número de los fallecidos mientras no se avisara personalmente a cada familia, ya que a nadie le gustaría ver su hijo en la televisión que su hijo está muerto.

De ahí en más el Ejército cambió de estrategia. De la desinformación formativa a la desinformación informativa. A partir del viernes comenzó a circular entre los militares toda la información que recibía, fijó una estrategia para entregarla –Los Angeles– y unificó las versiones. El general Cheyre, que después de la renuncia del presidente, alcanzó mayor visibilidad, se convirtió en el portavoz de la tragedia. Pero a esas alturas ya era demasiado tarde. La situación estaba hecha y los familiares de las víctimas ya no estaban tan dolidos que no estaban dispuestos a escuchar excusas y decidieron demandar a la Institución.

#### TUR BUS: LA FALTA DE PRESTEZA

Manuel Fierro estuvo en tierra las ocho horas que duró la ley antes de que el *transfer* de la camioneta en la que viajaba por su casa a las 21:40. Había tenido un accidente de tránsito y se había quedado varado en la carretera.

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 Panicel, 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 jornadas» 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.

**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

**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.

la línea escogida por los medios, que la enfrentó la discusión ante la opinión pública los ejecutivos de Arauco— cada vez para defenderse, terminaban siendo porque los medios siempre buscaban responderles.

A diferencia de los dos casos anteriores por una situación mediática muy diferente que fue para la empresa la cobertura de horas, tras demostrar que no tenían fundaciones que estaban generando las notas alcohol por parte del conductor y abuso laboral—, los diarios dejaron de publicar noticias que afectaran la imagen de la empresa, como tránsitos de los fallecidos o un perfil de los chicos después de tres días dejó de ser titular<sup>9</sup>.

¿Qué fue lo que provocó esta diferencia entre el tratamiento de los medios y por qué la población menor grado de responsabilidad a la empresa?

La pregunta puede responderse analizando la reacción que tuvo cada organización. Celco instaló su planta en Valdivia, olvidando la ciedad mediatizada al «cliente» ya no solo sino que debe convencérselo. Y para ello implementar modelos dirigidos hacia los trabajadores hoy la modernidad, como la orientación a la responsabilidad social empresarial, para hacerles saber a sus diferentes grupos de interés que la empresa tenía una razón de ser, elementos que se deraron en Valdivia. De hecho, por un tema pareció aprender la lección. En el caso de Nueva Aldea, recientemente instalado, la empresa tituyó mecanismos que le permiten establecer un diálogo estratégico con la comunidad. En él, se planteó como que los ejecutivos conversaran con la gente y estuvieran presentes hasta en las reuniones para saber los problemas que está causando y así solucionarlos. Publicó un número de teléfono para llamar en caso que los camiones que transportan polvo, para que llegue al lugar una camioneta y limpie las calles. Además, instaló oficinas de atención en la ciudad para responder las dudas y las inquietudes de la prensa. Incluso la mis-

solutamente 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 despedar 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 castricense 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 persona que tiene la responsabilidad de fiscalizar y comprobar que se cumplan las normas establecidas para así legitimar la actividad.

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 sicólogos para ayudar a los familiares de los fallecidos.

Una de las principales conclusiones del análisis de los tres casos, es que hoy la profesional debe considerar como un factor relevante la recontextualización que ha alcanzado la sociedad y ello ha traído en las audiencias. Hoy las empresas deben arriesgarse a cometer faltas pequeñas y pasaran desapercibidas. El tener en cuenta el entorno social antes de comenzar sus comunicaciones, es una vocería adecuada para transmitir mejor información. Contar con un plan acción definido para enfrentar las demandas de los medios, son elementos que bien no inciden en el tiempo de exposición, pero si están bien cuando los afecte un problema anexo, alterarán la percepción de responsabilidad que tiene 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, N° 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, N° 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 Strategic Media Relations. *Public Relations Quarterly*, Vol. 35, N° 4.
- **Howard, C. y Mathews, W.** (2006). *Organizational Crisis Communication: Managing Media relations* (4<sup>th</sup> Edition). USA: Routledge.
- **Mcquail, D.** (1998). *La acción de los profesionales de comunicación y el interés público*. Madrid: Amorrortu.
- **Seitel, F.** (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (8<sup>a</sup> Ed.). Barcelona: Editorial Gedisa.
- **Thompson, J.** (2003). La Transformación de la Ciudadanía. *Estudios Públcos*, N° 90.
- **Tironi, E. y Cavallo, A.** (2004). *Comunicación Pública*. Chile: Editorial Taurus.