



Escuela de Periodismo

Tesis
“Crisis comunicacionales empresa
TUR BUS.
Análisis de casos: Accidentes 2006 y 2010”

Tesista:

Karen Rojas R.

Profesora Guía:

Verónica Ruz

ÍNDICE

1. Introducción.....	Pág. 4, 5
1.1 Descripción del problema.....	Pág. 5
1.2. Fundamentación y relevancia de la investigación planteado.....	Pág. 6
1.3. Contextualización.....	Pág. 6 a 8
1.4. Preguntas centrales.....	Pág. 8
1.5. Objetivos.....	Pág. 8,9
1.6. Alcances y limitaciones del estudio propuesto.....	Pág. 9,10
1.7. Hipótesis.....	Pág. 10
2. Metodología.....	Pág. 10
2.1. Métodos de investigación a utilizar, y el porqué de su elección.....	Pág. 10,11
2.2. Muestras/objetos de análisis, y el porqué de su elección.....	Pág. 11
2.3. Técnicas y categorías de análisis, el porqué de su elección, y el detalle de su aplicación.....	Pág. 11
3. Marco Teórico.....	Pág. 12
3.1 La Comunicación Organizacional.....	Pág.12,13
3.1.1 La Comunicación Externa.....	Pág. 14
3.1.2 La Comunicación Interna.....	Pág. 15,16
3.1.3 Relevancia DirCom en las empresas.....	Pág. 16,17
3.2 Crisis Comunicacionales.....	Pág. 18,19
3.2.1 Fases de las crisis.....	Pág. 19 a 21
3.2.2 Tipología de las crisis.....	Pág. 21 a 24
3.3 Gestión de Crisis.....	Pág. 24 a 30
3.3.1 Modelos de Gestión de Crisis.....	Pág. 30 a 37
3.3.2 Manual de Crisis.....	Pág. 38
3.3.3 Comité de Crisis.....	Pág. 38,39
3.3.4 Reacción o Plan de Comunicación.....	Pág. 39,40
3.3.5 Medios de manejo de crisis.....	Pág. 40 a 42
3.4 Medios de Comunicación y generación de noticas entorno a la crisis.....	Pág. 42,43
3.5 Noticias de crisis y sus características.....	Pág. 44, 45

3.6 Reputación, Imagen e Identidad.....	Pág. 45 a 48
4. Contextualización Tur Bus.....	Pág. 48 a 51
4.1 Estudio de caso N° 1.....	Pág. 52 a 59
4.2 Estudio de caso N° 2.....	Pág. 59 a 63
4.3 Principales desajustes comunicacionales Tur Bus.....	Pág. 63
4.4 Situación Comunicacional actual Tur Bus.....	Pág. 64
5. Bibliografía.....	Pág. 65

1. Introducción.

Cada día, en todos los sentidos, la sociedad busca mejoras y mayor acceso a contenidos de su interés. Por ende, los públicos están siendo “bombardeados” de información a través de los medios de comunicación y tienen acceso libremente a las redes sociales por medio de las tecnologías de la información y la comunicación. Ahora el informarse es al instante, *on line*; así, el usuario pasó de ser un actor pasivo (sólo recibe información) a transformarse también en el emisor de ésta.

En la actualidad, estos nuevos públicos son más exigentes y participativos; y los medios de comunicación, por su parte, más diversos e influyentes.

Debido a este nuevo contexto, las empresas se tienen que ir adaptando: *“Las organizaciones también comenzaron a ver que esta nueva apertura podría 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”*.¹

Es decir, el desarrollo de las organizaciones, el cambio en las comunicaciones y las crisis que pudieran marcar el acontecer ciudadano y ser parte del itinerario noticioso, están forzando a las empresas a que sitúen a la comunicación como elemento clave en su evolución.

Es por ello, que empresas e instituciones han tomado consciencia de la necesidad de estar preparados comunicacionalmente para enfrentar algún hecho de envergadura, creando departamentos y situando a encargados de comunicaciones en su estructura.

Asimismo, lo confirma Germán Silva, Experto en Gestión de Crisis, quien señala que es importante gestionar las crisis porque “las empresas están mucho más expuestas; primero porque hay un país que cambió evidentemente; cambió de una forma demasiado radical, porque la gente está mucho más empoderada, porque el nivel de exposición no sólo te lo dan los medios, te lo dan las redes, la propia gente, entonces, cada vez tienes más

¹ Tironi Eugenio y Ascanio Cavallo, Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales, Taurus, 2004.

posibilidad de estar en el escrutinio público; si son empresas de servicio con mayor razón. Tenemos un país mucho más exigente”.

Por su parte, la empresa de transporte interurbano TUR BUS también experimentó este proceso. Según señala su Gerente Comunicaciones, Victoriano Gómez, “la organización creció tanto y, debido a los accidentes más emblemáticos cubiertos por los medios de comunicación, propició que sus directivos tomaran la decisión de crear y potenciar el área de comunicaciones para gestionar de mejor forma estos acontecimientos, la relación con su público objetivo y con el resto de los *skateholders*”.

Después de estos hechos, entre el 2012-13, la empresa tuvo el asesoramiento comunicacional de Sergio Mondaca y su socio, quien menciona que “nosotros entramos a realizar el diagnóstico, todo lo que es el desarrollo de procedimientos, dejamos un manual por gerencia y un manual corporativo, se construyó la sala de crisis, el primer año; y el segundo año estuvimos capacitando campañas de comunicación interna a través de sistema, capacitaciones por gerencia. Hasta ahí quedamos nosotros con este tema. Yo le vendí mi parte a mi socio, nosotros le entregamos todo a Victoriano, le dijimos esto hicimos para la gerencia de comunicaciones necesito que lo validez y lo validó”.

En este marco, el siguiente trabajo de investigación es un análisis mediático de los dos más trágicos acontecimientos registrados por TUR BUS: accidentes de tránsito del año 2006 y otro del año 2010, y describe cómo han evolucionado las comunicaciones de la empresa de transportes más grande del país a partir de estos hechos.

1.1. Descripción del problema.

Los medios de comunicación y la sociedad en general están atentos a cualquier error que pueda cometer alguna organización, por ende, todo hecho que rompa el normal funcionamiento de una empresa y que afecte a terceros, puede ser inmediatamente parte de una pauta noticiosa o exhibida en una red social.

A raíz de esto, las empresas deben estar alertas y tomar acciones comunicacionalmente para responder de manera eficiente -ante una eventual crisis- las inquietudes tanto de los medios de comunicación como de sus diferentes públicos de interés.

1.2. Fundamentación y relevancia de la investigación planteada.

Ambos casos aquí analizados contaron con amplia cobertura en los medios y provocaron gran impacto mediático. Se destacaron, además, por las críticas que surgieron en cuanto al manejo comunicacional de la empresa respecto de estos accidentes, el papel que jugó y el tratamiento de la información hacia los mismos medios y familiares de las víctimas. Lo anterior, sin contar las posteriores consecuencias judiciales que hasta hoy no se han resuelto en la búsqueda de responsables.

La empresa TUR BUS representa una de las organizaciones más importante en su rubro, y está dentro de las organizaciones más propensas a sufrir una crisis debido a su entorno de negocio, por lo tanto, su accionar siempre estará expuesto a la mirada de los medios de comunicaciones y al público en general.

Igualmente es importante conocer el enfoque y el contexto en que las crisis se desarrollan en los medios de comunicación, así como también, el modelo de trabajo en que las comunicaciones de crisis se manejan, ya que de esta forma se obtienen herramientas concretas para gestionar este tipo de casos y salir fortalecidos como institución.

Asimismo, esta investigación pretende ser un aporte para los profesionales que se quieran desarrollar en el área de las comunicaciones organizacionales, proporcionando de manera analítica los aciertos y errores de la gestión de crisis en la organización y recalcando que las empresas ya no funcionan solas, sino que están en constante relación con su entorno, por lo tanto, necesitan de un experto en comunicaciones que lleve de manera profesional estas relaciones.

1.3. Contextualización

En el período comprendido entre 2006 al 2010-donde ocurrieron los hechos- el país estaba siendo gobernado por Michelle Bachelet quien deja el mando en marzo 2010 y asume el Presidente Sebastián Piñera por los próximos cuatro años (3/2010 a 3/2014). Ya en el 2005 la Dirección del Trabajo había publicado en su sitio web un comunicado que señalaba “TUR BUS, la empresa más sancionada por la Dirección del Trabajo”. Esto por varios factores: no existía un registro de asistencia de pasajeros, ni literas habilitadas, no

contaban con lugares de descanso para auxiliares y excedían el turno de conducción del bus. (*Comunicado Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile. Santiago, 24 de marzo de 2005*)

La Dirección del Trabajo, a partir del accidente registrado en el río Tinguiririca de la empresa Tur Bus (*17 de mayo de 2006*) señala que los conductores del transporte de pasajeros y de carga interurbanos deben tener:

- a) Un descanso de dos horas como mínimo después de manejar cinco horas continuas;
- b) Un descanso de ocho horas ininterrumpidas en cada período de 24 horas, que se puede realizar a bordo siempre y cuando el vehículo cuente con litera y otro conductor.
- c) Además, tendrán derecho a un descanso adicional de ocho horas al arribo de la terminal después de haber servido en la ruta un recorrido de ocho o más horas continuas.

En términos generales, en ese momento el país experimentaba un aumento en la cantidad de pasajeros que ocupaban este medio de transporte:

Desde el año 2006 al 2008 las ventas fueron en aumento, salvo el año 2009, que sufrió una leve caída, repuntando sus ventas en el año 2010. (*Informe anual Instituto Nacional de Estadística sobre transporte por carretera, 2009*)

En cuanto a la normativa de seguridad de esos años, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, a través del decreto 175, publicado en 2006, “fija condiciones de seguridad y criterios de construcción a carrocerías de buses destinados a prestar servicios interurbanos de transporte público de pasajeros, señalando que el transporte de pasajeros a contar del 1 de septiembre de 2007, deberá reunir las siguientes condiciones de seguridad:”

- a. Comportamiento frente al fuego
- b. Resistencia del asiento y sus anclajes.
- c. Resistencia del cinturón de seguridad y sus anclajes.
- d. Estabilidad.
- e. Resistencia de la superestructura.

Por otra parte, la Ley de Tránsito 18.290, en el artículo 65° del reglamento, establece que los vehículos de servicios interurbanos deberán estar provistos de un dispositivo acústico y luminoso de color rojo al interior del vehículo y a la vista de los

pasajeros, que se active automáticamente cada vez que la velocidad del vehículo exceda los 100 Km por hora. (DS 212/92). Lo anterior se mantiene hasta hoy.

En cuanto a Tur Bus, en el 2011 se le cursaron 123 infracciones por no respetar la jornada de trabajo de sus trabajadores, por un monto de \$204 millones de pesos.

En enero de 2012, y como consecuencia del accidente de Tocopilla, los conductores de los buses denunciaron explotación y falta de horas de descanso.

Respecto al tratamiento comunicacional que se le dieron a estos hechos por parte de la empresa, existen diversos artículos periodísticos y académicos que han estudiado casos para señalar y tratar de demostrar el mal manejo comunicacional que ha tenido la empresa TUR BUS en relación a los accidentes que se han visto involucrados. Por lo tanto, durante los últimos años y cada vez más, la empresa TUR BUS ha invertido mayores recursos para fortalecer su área de comunicaciones externa e interna.

1.4. Preguntas centrales.

- ¿Cuáles son las crisis que ha vivido la empresa?
- ¿Cuál es el contexto actual en que se desenvuelve la empresa?
- ¿Cuál ha sido la estrategia de la empresa para enfrentar estas crisis?
- ¿Cuál es el relato de la empresa?
- ¿Cuáles son los principales grupos de interés (*skateholders*) involucrados en el o los casos?
- ¿Qué códigos utilizan los medios de comunicación para abordar las crisis?
- ¿Cómo se comunican entre los distintos actores de la misma empresa?

1.5. Objetivos

Objetivo general

Describir y analizar la gestión comunicacional de la Dirección de Comunicaciones y RR.PP. de la empresa TUR BUS frente a la información entregada por los medios de comunicación (accidentes de tránsito y condiciones laborales).

Determinar la importancia de un Departamento de Comunicaciones capacitado para el manejo de crisis, ya que en particular, en una empresa de transporte como ésta, los accidentes son recurrentes. Tal situación, es un tema delicado para tratar comunicacionalmente debido al impacto que produce en los familiares de las víctimas y en la población en general.

Objetivos específicos

1. Comprender el concepto de crisis comunicacional.
2. ¿Cuándo y cómo un hecho noticioso se convierte en crisis para una empresa?
3. Identificar las principales acciones que permiten enfrentar y gestionar una contingencia.
4. Entender el aporte que pueden realizar los profesionales de la comunicación para una gestión estratégica eficiente.

1.6. Alcances y limitaciones del estudio propuesto.

Alcances:

- Descripción y análisis comunicacional de dos casos controversiales para la empresa TUR BUS.
- Contexto nacional.
- Permitirá planificar de mejor manera las comunicaciones en tiempos de crisis.
- Permitirá reflexionar sobre cómo los medios de comunicaciones generan las noticias entorno a las crisis.

Limitaciones:

- Restricciones por parte de la empresa sobre información de datos de accidentes. Es decir, que la empresa podría no aportar información relevante respecto de accidentes, debido a que hay investigaciones que se encuentran en proceso judicial.

- No se podrá dar una solución concreta de cómo resolver una crisis, pero sí se darán herramientas para poder salir de mejor manera de una, adaptando cada instrumento a la situación real de cada organización.

Es determinante que una empresa se preocupe de sus comunicaciones como una variable importante de la organización, ya que logrará un beneficio tanto en su propia área como en el negocio en general. Asimismo, repercutirá directamente en la calidad de vida de sus trabajadores y en la reputación que tiene la opinión pública de ellos.

Al analizar cómo se efectuó la comunicación en determinados hechos de crisis se podrá sacar las conclusiones de cómo se debe actuar y qué no se debe hacer en estos casos.

Estar preparados siempre debe ser la premisa de toda empresa, para que no los encuentren desprevenidos y no sepan cómo actuar.

1.7. Hipótesis

Una empresa como TUR BUS puede estar preparada para evitar que un accidente de tránsito se convierta en una crisis comunicacional o atenuar el impacto de esta emergencia si cuenta con una estrategia adecuada con antelación con un enfoque de comunicaciones estratégicas. En la actualidad, muchas empresas crean un departamento de comunicaciones estratégicas empujadas por: la crisis misma, las pérdidas económicas en indemnizaciones, la presión de los medios de comunicación y la presión de los sindicatos.

En el caso de la empresa Tur Bus creó un Departamento de Comunicaciones y RR.PP. capacitado para manejo de crisis, luego de que su imagen se viera deteriorada en los medios de comunicación (y por consecuencia en la población), producto de acontecimientos como grandes accidentes de tránsito y paralización de trabajadores en un cierto periodo.

2. Metodología

2.1. Métodos de investigación a utilizar, y el porqué de su elección.

El diseño de esta tesis será descriptivo y el enfoque de la investigación de carácter cualitativo, a través del análisis de casos y tratamiento mediático.

Método de análisis: “Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación”. (*Tipos de estudio*. Isabel Vásquez. Colombia, año 2005)

Se elige estos métodos porque permitirá conocer la realidad del hecho a través del análisis de los medios de comunicación.

2.2. Muestras/objetos de análisis, y el porqué de su elección.

Objetos de análisis: Estudio de dos casos en medios de comunicación escrita.

Estudio de caso 1: Accidente 2006 Tinguiririca.

Estudio de caso 2: Accidente 2010 Autopista del Sol.

Se toman estos dos casos, porque son de mayor connotación social y tuvieron mayor cobertura en los medios de comunicación. En el primer caso, la gestión comunicacional de la empresa fue muy cuestionada por los familiares y algunos expertos. En el segundo caso, se ve un mayor dominio de la comunicación en tiempos de crisis. Por esto se eligen estos dos casos para comparar las gestiones y ver cómo evolucionaron las comunicaciones y comprobar que con una buena gestión de comunicación se puede salir mejor de una crisis.

Con el correspondiente análisis mediático de diarios escritos nacionales, conoceremos los códigos que manejan los medios de comunicación para abordar las crisis organizacionales.

2.3. Técnicas y categorías de análisis, el porqué de su elección, y el detalle de su aplicación.

Entrevistas y seguimiento mediático.

Se eligen estas técnicas porque a través de las entrevistas podremos obtener información de fuentes directas de la empresa para conocer la evolución de las comunicaciones y de expertos en el área gestión de crisis.

El seguimiento mediático nos permitirá conocer cómo los medios de comunicación abordaron estos hechos y cómo la empresa respondió comunicacionalmente.

3. Marco Teórico

3.1. La Comunicación Organizacional

Las empresas y/o organizaciones se encuentran en un nuevo paradigma donde ya no sólo debe estar presente la importancia por la economía, producción y administración sino que debe preocuparse por uno de los activos intangibles más importante con los que cuenta: la *Comunicación*.

A partir del axioma de Paul Watzlawick que *es imposible no comunicar*, se parte definiendo la comunicación como un proceso que se produce en un contexto y que tiene por objeto hacer que emisor y receptor, es decir, interlocutores, compartan significados.

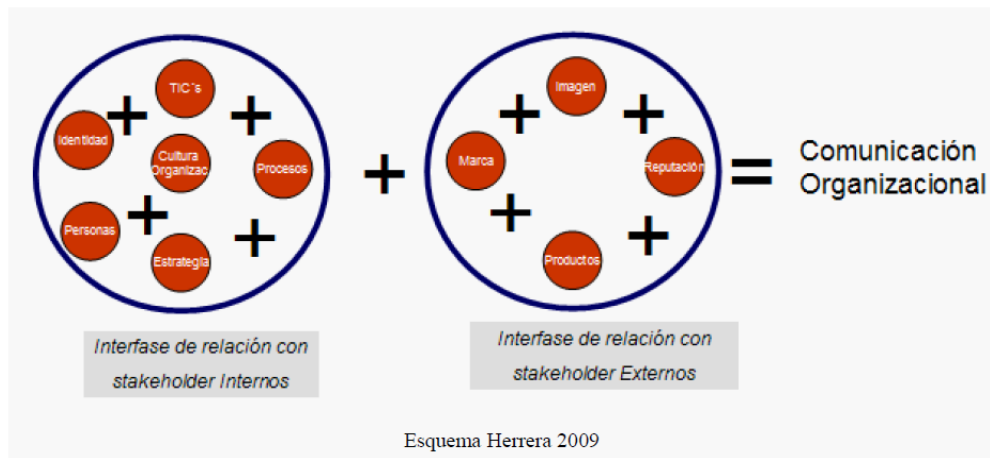
Una gestión eficiente de este proceso es el pilar del éxito de una organización. En este contexto, la Comunicación Organizacional se constituye en soporte y espacio de relación a la vez, que facilita el avance hacia el cumplimiento de objetivos y metas. Además, es el pilar que permite que los miembros de la organización se identifiquen y sientan parte de ella.²

En este mismo sentido de interrelación, la Comunicación Corporativa es entendida desde una perspectiva holística, definiéndose ésta como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Este “sistema global de comunicación” no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (*Organización Públicos*), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes. Así, queda de manifiesto que la comunicación de una organización no tiene un enfoque puramente persuasivo (como instrumento de la organización para orientar la opinión de los públicos),

² Herrera Raúl, artículo Comunicación Interna: Estrategias y Medición, www.proconsul.cl, pág. 1.

sino fundamentalmente una perspectiva más orientada hacia un enfoque relacional (la comunicación como una forma de “poner en contacto” a la organización y sus públicos).³

Las comunicaciones organizacionales integran los sistemas de comunicaciones externos e internos en coherencia con la capacidad de reforzar la imagen pública de las organizaciones.



Tres modelos de organización según su interés comunicacional

1. Primaria: Organización Primaria o Básica

Evidente necesidad de comunicar, que en la mayoría de los casos parece reducida a comunicar sobre los productos. Reduce la comunicación a la publicidad.

2. Secundaria: Organizaciones Básicas Secundarias

Necesidad de comunicar el producto y se suma la relación con los medios en el nivel corporativo e incipientemente la comunicación interna.

3. Avanzadas: Organizaciones Avanzadas.

Incorporan en su gestión de comunicación los activos intangibles, sumada de la comunicación comercial, corporativa e interna.⁴

³ Capriotti Paul, Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa, Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile, 2009, página 39.

⁴ Carillo, M.V. y Tato, J.L., “La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral”. Razón y Palabra, 2004, Revista Electrónica, 39.

3.1.1. Comunicación Externa

La Comunicación Externa es el apartado de la Comunicación Corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados, empresarial o socialmente hablando.⁵

La CE constituye a crear la imagen de la empresa: entorno, marketing, publicidad.

Principales Stakeholders:

- Opinión pública
- Medios de Comunicación
- Autoridades
- Sociedad
- ONG
- Accionistas

En esta línea las Comunicaciones Externas, menciona Mondaca, “primero hoy en día las comunicaciones hay que medirlas, uno no puede pensar únicamente en estrategias y elaborar en voz alta las cosas definidas. Lo primero que debería ver es un diagnóstico de una agencia, por ejemplo, debería entregar un primer informe a la compañía, ojalá a los 20 minutos de que lo que está pasando en redes sociales, para ver cuáles son los contenidos que se está hablando y cuáles son los temas que se tienen que abordar”. De esta forma asevera, “la compañía tiene la obligación de tener una respuesta lo más rápido posible a los medios de comunicación. Tenemos un accidente estamos indagando respecto cuál es la situación de este accidente y en cuanto tengamos más información se las vamos a entregar”.

⁵ Castro Benito, El Auge de la Comunicación Corporativa, Licencia Creative Commons, Sevilla, España, 2007, pág. 19.

3.1.2. Comunicación Interna

La comunicación interna es una disciplina que gestiona todos los mensajes que se generan dentro de la organización. No solamente los que nacen desde el departamento de comunicaciones sino los que formula cada integrante de ésta.

Desde este punto de vista se enfatiza que “el departamento de comunicaciones...el *principal asesor* de los muchos emisores que toda organización tiene”⁶

De esta manera lo que pretenden las CI es lograr alineación entre todos los colaboradores. “Organización, equipos y personas van hacia un *decir* congruente con su *pensar, sentir y hacer*”.⁷

Esta integración a través de la CI, permite que la organización esté preparada para afrontar de mejor forma los tiempos de crisis a través de un discurso único de los colaboradores. En estos momentos de inestabilidad es de suma importante que los trabajadores estén informados desde la empresa y no que la noticia sea conocida desde los medios de comunicación.

Objetivos de la Comunicación Interna:

- Definir necesidades y herramientas comunicacionales.
- Captar flujos de información y generar comunicación.
- Refuerza sentimiento de pertenencia-cultura organizacional.
- Ayuda a conseguir metas y objetivos de la institución.
- Mejorar clima laboral, cohesión y motivación de sus colaboradores.

Tipos de Comunicación Interna

- Comunicación descendente: Desde los directivos hacia los colaboradores.

⁶ Manuel Tessi, Comunicación Interna en la Práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo, Buenos Aires; Granica, 2013, pág.53.

⁷ Manuel Tessi, Comunicación Interna en la Práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo, Buenos Aires; Granica, 2013, pág.54.

- Comunicación ascendente: Desde los colaboradores a directivos.
- Comunicación horizontal: A nivel de pares, entre departamentos de la misma jerarquía.
- Comunicación transversal: Idea de cultura de clima.

Herramientas CI

- Manual del empleado
- Reuniones informativas
- Revistas Internas
- Tablones de anuncio
- Intranet
- Buzón de sugerencias
- Circulares
- Entrevistas
- Visita o jornadas puertas abiertas.

3.1.3. Relevancia Director Comunicaciones en las empresas

En la actualidad las máximas autoridades de las organizaciones están conscientes de la importancia de gestionar las comunicaciones porque la sociedad está cambiando, y por consecuencia, las empresas deben ir adaptándose a estas nuevas formas de acción social.

Es en este contexto es que los directivos están solicitando cada vez más que profesionales de las comunicaciones gestionen la relación entre empresa y *skateholders*. Es así como, las organizaciones necesitan generar, atraer y retener talento para abordar el escenario de las crisis y liderar su superación.⁸

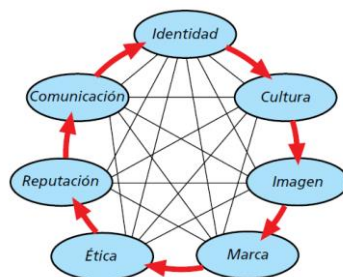
Por lo tanto el comunicador ya no sólo cumple un rol netamente de difundir información, como era percibo tiempo atrás, sino que debe ser un profesional completo que asuma un cargo de Director de Comunicaciones Integral.

⁸ Costa, Joan. El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía.

Donde aplique su principal rol de estrategia, con una visión de futuro e integre las comunicaciones de todos los públicos de interés, tanto internos y externos. Y por supuesto, alineando las estrategias comunicacionales con las estrategias de negocio.

La figura del DirCom, en este nuevo paradigma “ha asumido la consultoría interna para la línea directiva, la visión política y global, la generación de valor y la gestión de los activos intangibles”.

Cuadro de mandos del *management* estratégico global que lidera el DirCom:



9

Heptasistema de intangibles corporativos

10

Un buen DirCom sabe muy bien que la Comunicación se convierte en un elemento estratégico de primer orden cuando se produce una crisis y, en este sentido, tiene que saber gestionarla en situaciones de adversidad y ante públicos hostiles (Comunicación de Crisis).

¹¹ Igualmente, en su posición de estrategia dentro de la organización debe tener una visión anticipatoria, prever posibles escenarios de crisis y ser proactivo para buscar soluciones adecuadas que minimicen el impacto. En síntesis, debe pensar, revisar, analizar y planificar antes de dar un paso.

En la misma línea se reafirma que “el servicio más demandado por las grandes empresas es el de la Comunicación de crisis y relación con los medios de comunicación social, debido a que este tipo de organización está siendo sometido constantemente a evaluación pública por los consumidores y por los medios de comunicación, ello, suma o resta valor a la imagen y reputación corporativa.”¹²

⁹ Joan Costa, ensayo Reputación Corporativa El DirCom en la era de los intangibles y la Reputación. Pág. n° 1 y n° 6.

¹⁰ Costa Joan, Artículo electrónico, Reputación Corporativa: El DirCom en la era de los intangibles y la reputación.

¹¹ El Decálogo DirCom 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación Pág. 10

¹² Herrera Echenique Raúl, artículo Estado de la Comunicación Corporativa en Chile. Pág. 8.

3.2 Crisis Comunicacionales

Todas las empresas e instituciones están propensas a vivir un momento de inestabilidad entendido y conocido por todos como crisis comunicacional, esto quiere decir que el evento sobre pasa su metro cuadrado y genera repercusiones más allá de su habitual actuar, llegando a los medios de comunicación masivo y propagando la información de forma veloz y a todos los sectores.

Debido a este constante vínculo con su entorno las empresas pueden estar en cualquier momento expuestas a sufrir una crisis comunicacional, definida ésta como una situación en la que la estabilidad o imagen de una organización se ven amenazadas por un evento impulsado a través o por los medios de comunicación.¹³

Esta nueva situación que enfrenta la organización la sitúa en un desequilibrio y la saca de su cotidianeidad. Las empresas se ven inmersas en una realidad donde todos los integrantes de la organización ponen su foco en esta nueva situación; que muchas veces sobre pasa las capacidades de reacción inmediata.

Otra definición que reafirma la anterior considera a una crisis como un cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y equilibrio natural de una organización, porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) hacia sus públicos.¹⁴

Otro punto de vista interesante es el que permite ver la crisis no como un problema sino como una oportunidad, donde la capacidad de mejora y superación se pone en juego. Como afirmó el filósofo William James, *“las grandes crisis nos muestran cómo nuestros recursos vitales son aún más grandes y fuertes de lo que suponíamos”*.¹⁵

En estas circunstancias para que las crisis se vuelvan más una oportunidad para

¹³ Halpern Daniel, Gestión de Crisis: Teoría y Práctica de un Modelo Comunicacional, RIL editores, Santiago, Chile, 2010, pág. 17.

¹⁴ Losada José Carlos, Comunicación en la Gestión de Crisis, Editorial UOC, Barcelona, España, 2010, pág. 24.

¹⁵ Octavio Islas y Gabriela Hernández; Investigando la Comunicación en Crisis; México; Razón y Palabra; 2013; pág. 43.

mejorar la imagen y fortalecer la reputación de la organización, es vital gestionarla de manera eficiente de lo contrario se volverá realmente un gran problema.

“En este sentido, si se gestiona bien una crisis se tiene la oportunidad de atenuar el signo de la cobertura mediática e, incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y servicios”¹⁶

Si no se reacciona al momento, las consecuencias serían una gran golpe para la organización, ya que lo más seguro que su confianza se vea dañada, los clientes estén insatisfechos, exista una desmoralización interna y una reputación acaba.

La naturaleza de cada marca o rubro tiene incidencia en los tipos de crisis que pueda tener. En este caso una empresa dedicada al transporte de pasajeros puede sufrir diversas crisis como accidentes, retrasos en los injustificados de los recorridos, paros en su personal, entre otros.

Ante esto, se pueden determinar distintas escenarios posibles en que se puede ver involucrada la organización y prever un plan de contingencia de acuerdo a las distintas etapas.

“Las crisis tienen etapas, por lo tanto, hay que informar desde el momento del minuto cero hasta cuando se cierra una crisis”, señala Sergio Mondaca ex Asesor Comunicacional de crisis de Tur Bus.

3.2.1 Fases de las crisis



¹⁶ Rojas, Octavio; artículo “La comunicación en momentos de crisis”
file:///C:/Users/Karen/Downloads/Dialnet-LaComunicacionEnMomentosDeCrisis-755241.pdf

- **Antecedentes:** Son las señales que vemos que tienen potencial de transformarse en una crisis.
- **Maduración:** cuando los antecedentes o señales van tomando fuerza y llega a un punto máximo el que se el clímax de la crisis.
- **Estabilización:** cuando la crisis se estanca. No significa que disminuya en intensidad, si no que permanece estable durante un tiempo.
- **Declinación:** Cuando van surgiendo efecto los planes comunicacionales para aplacarla.
- **Posibles reactivaciones:** Ante la contingencia, la crisis puede reactivarse, por lo que se debe tener un plan alternativo de manejo de crisis por si esta reapareciera o se encontraran nuevos antecedentes que la reavivaran.

Zonas de alerta ante una crisis



1.- El triángulo rojo representa la zona en la que es más negativo que se dé una crisis y que genere un impacto gigantesco para la marca. Ejemplo: Para una empresa de transporte, un accidente.

2.- La segunda zona, representada por la línea punteada de color naranja es la zona de alerta, en la que se identifican hechos con impacto negativo que podrían desatar una crisis, pero cuyo impacto es menor. Ejemplo: Paro de trabajadores.

3.- La zona tres, representada por un rectángulo amarillo, es la de impacto mínimo. Ejemplo: Alza-retraso pasajes.

Frente a estos estados de crisis hay que saber actuar correctamente, para volver al equilibrio sin afectar a ninguno de los públicos de la organización. Ésta puede golpear a una empresa tanto a nivel interno como externo, y se debe estar preparado para ello.

3.2.2 Tipología de las crisis:

Es importante abordar las crisis desde sus características de esta forma se tendrá un parámetro de acción y se podrán relacionar procedimientos de acuerdo al grado de agudeza de éste escenario.

- 1. Situaciones de crisis de nivel reducido o escaso:** este tipo de crisis no requiere una intervención directa e indirecta por parte de la organización que, en todo caso, analizará lo sucedido, estudiará todos los datos y los valorará de forma que puedan ser útiles ante una complicación de la situación de cara a un futuro no inmediato. En la mayoría de las ocasiones, estas situaciones pueden tratarse desde un punto de vista preventivo, de forma que pueda neutralizarse el factor generador del problema antes de la que crisis estalle públicamente. Los indicios pueden ser la no visibilidad en los medios de comunicación generalistas y el control de la situación por parte de la institución y la ausencia de responsabilidad por parte de la misma.
- 2. Situaciones de crisis de alcance:** en estas situaciones es obligada la reacción inmediata a través de la ejecución del Plan de Comunicación de Crisis. Los indicios de este tipo de situaciones pueden ser la publicación en los medios de comunicación generalistas, la intervención de autoridades (administrativas, sanitarias, políticas, de seguridad), o las potenciales consecuencias graves a nivel personal.

Como se puede asimilar éstas diferencias permiten al encargado de gestionar las comunicaciones reaccionar y aplicar las acciones de acuerdo a la lógica del impacto que causa, y así se puede reorientar las respuestas inmediatas o prolongables según el nivel de urgencia.

a) Crisis en función de la naturaleza de los acontecimientos:

-Objetivas/subjetivas: es una diferencia importante. Nada tiene que ver una crisis objetiva (medible, cuantificable, visible...) que una crisis derivada de una percepción (equivocada o no) o de un estado de opinión, más o menos extendido. Aunque las consecuencias pueden llegar a ser igual de importantes, la gestión de los acontecimientos, especialmente en las primeras fases, es muy diferente, lo que se traduce en un modo distinto de afrontarlos tanto en las medidas concretas como en los plazos

-Internas/externas: esta división tiene que ver con el origen de la crisis, es decir, por la procedencia de las causas que la originan. Por una parte, se encuentran las crisis internas, que nacen en el interior de las organizaciones y se extienden después al resto de la compañía y a los públicos externos; y, por otra parte, están las crisis externas, aquellas cuya causa tiene su origen en algún fenómeno humano, técnico o comunicativo procedente de fuera de la organización. La gestión de una crisis con origen el interior o exterior de la organización necesariamente distinto y la forma de abordarlo, también.

b) Según el momento:

Las crisis también pueden ser catalogadas en función del momento concreto en el que nos afrontamos a ellas. De hecho, el momento temporal y los hechos conocidos por la opinión pública en cada momento, determinan enormemente el tipo de crisis en la que nos encontramos, puesto que toda situación de crisis tiene una evolución.

c) Según el Nivel de Gravedad:

Las crisis también pueden ser clasificadas a partir de su nivel de gravedad. Una forma puede ser usar un símil de un semáforo con un Nivel Rojo (máxima gravedad), Nivel Amarillo (gravedad intermedia), Nivel Verde (pequeña gravedad). Cada empresa o institución debe puede elegir una forma de establecer niveles. Es importante diferenciar en

qué nivel de crisis se sitúa la entidad, puesto que dichos niveles deben estar ligados a unos planes de actuación de crisis básicos.

d) Según sus efectos:

Según la tipología de Linke (1989), se podría hablar de los siguientes tipos de situaciones:

- Las que explotan (un fuego, un accidente, un evento notable y con impacto).
- Las inmediatas (que cogen por sorpresa a la empresa, un problema medioambiental, una entrevista relevante o un informe televisado).
- Las crisis en construcción (las que se pueden anticipar, como las negociaciones sindicales o despidos).
- Las crisis continuas, los problemas crónicos.¹⁷

Según Rojas (2003) se pueden categorizar las crisis de esta manera:

- Fenómenos naturales: inundaciones, terremotos, etc.
- Crisis relacionadas con la salud y la alimentación: epidemias, intoxicaciones, etc.
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales: protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.
- Accidentes: relacionados con el transporte, que afecten el medioambiente, incendios, derrames químicos, etc.
- Eventos de origen criminal: secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.
- Asuntos jurídicos: de discriminación racial, abuso sexual, plagios, etc.
- Hechos de tipo económico: bancarrota, fraude, corrupción, etc.
- Retirada de productos: defectos de fabricación, por usar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.

¹⁷ Losada José Carlos, Comunicación en la gestión de crisis, Lecciones prácticas, Editorial UOC, Barcelona, 2010, pág. 31, 32,33.

- Ataques informáticos: virus, entrada de hackers al sistema, etc.¹⁸

Como percibimos son distintos los fenómenos que se relacionan con la vivencia de una crisis. Los distintos tipos son señales que indican los posibles escenarios en donde una empresa se podría ver afectada de acuerdo al rubro y entorno en donde se maneja. Es por esto lo importante de gestionar las comunicaciones a partir de una forma preliminar viendo la vivencia organizacional y qué hechos podrían afectarle en el presente o futuro.

3.3 Gestión de crisis

Toda crisis comunicacional está sujeta a una gestión de crisis, ya que es la única manera que una empresa pueda estar en posición de afrontar esta nueva situación y, mejor aún, prevenirla.

Para evaluar el comportamiento organizacional de forma responsable se debe gestionar la comunicación de crisis sobre todo en las empresas que deben convivir con el riesgo a sufrir accidentes que pongan en peligro la vida de personas. “Saber gestionar una crisis desde la comunicación puede llegar a ser de vital importancia para que la empresa salga a flote, evitando así repercusiones tanto para ella como para el resto de los públicos.

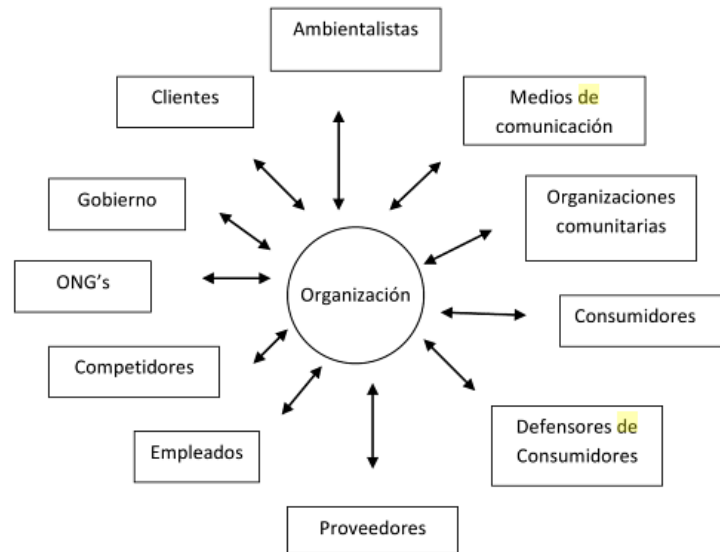
Es importante tomar en primera instancia decisiones que lleven a la acción”.¹⁹ Así, gestionar significa planear con previsión las posibles situaciones de crisis, capacitando a la organización para ejecutar de manera rápida y eficiente las medidas de trabajo.

La gestión adecuada de estas crisis y la integración de la comunicación como variable crítica del negocio pueden prevenirlas e incluso fortalecer reputacionalmente a una organización o a una persona que las experimenta.²⁰

¹⁸ Rojas, Octavio; artículo “La comunicación en momentos de crisis” file:///C:/Users/Karen/Downloads/Dialnet-LaComunicacionEnMomentosDeCrisis-755241.pdf

¹⁹ Enrique, Ana María. La Comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. 2007, página 97.

²⁰ Silva Germán, Y Ahora...¿Qué Hacemos? Cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas, RIL editores, Santiago, Chile, 2013, pág. 1.



Es importante tener muy identificados todos los *stakeholders* de la empresa y mantener siempre una comunicación fluida y permanente con ellos, esto permite que en tiempos de crisis su relación se vea menos afectada, e incluso contar con su apoyo.

“Un aspecto importante de la gestión implica identificar los públicos de interés y cultivar las relaciones positivas con ellos para conocer sus expectativas hacia la organización; saber si estas son satisfechas y de esta forma evaluar el tipo de comunicación que se debería desarrollar con ellos para evitar una crisis”.²¹

La figura muestra los principales grupos de interés que tienen relación con las organizaciones. En estos momentos las organizaciones ya no solo rigen su proceder por una normativa legal sino que prima la legitimidad social, sobre todo en estos periodos de crisis.

Ya no basta con conocer si una empresa cumplió con las leyes sino cómo fue su comportamiento frente a un otro afectado. En este sentido la gestión sería definida como “la comunicación entre la organización y sus públicos antes, durante y después de una ocurrencia negativa (...) designada a minimizar el daño en la imagen de la organización”²²

Es relevante destacar también que un principal *stakeholders* son los propios empleados de la empresa. Ellos son los primeros afectados en una situación de crisis y a la vez un tremendo aliado para prevenir y enfrentarlas.

²¹ Halpern Daniel, Gestión de Crisis: Teoría y Práctica de un Modelo Comunicacional, RIL editores, Santiago, Chile, 2010, pág. 153.

²² Littlejohn, 1983, p2.

“La comunicación hacia los empleados en estas situaciones debe ser muy fluida, porque es precisamente en estos públicos donde comienzan a aparecer los primeros rumores. Para evitar que se produzcan estas situaciones los responsables de la comunicación deben instalar herramientas...que se conviertan en instrumentos indispensables para el seguimientos de todos los acontecimientos acaecidos a última hora en la gestión de la crisis”²³

Los colaboradores son también los principales voceros de la organización quienes deben estar capacitados e informados de la situación porque ellos son los portavoces al exterior, más allá del vocero oficial con que cuenta la organización.

Según lo conversado con el ex asesor comunicacional de Tur Bus, Sergio Mondaca, señala que los puntos a considerar en la gestión de crisis son los siguientes:

- “Las organizaciones tienen que tener miradas actualizadas de cuáles son sus curvas de riesgos y cuáles son sus procesos más riesgosos y de cómo tienen que prepararse para intervenir esos procesos”.
- “En segundo lugar tienen que ser capaces de desarrollar desde un punto de vista organizacional, procesos, seguimientos que permitan dejar establecido quiénes deben participar, qué gerencia y qué personas de esta gerencia tiene que participar y qué es lo que tienen que hacer estas personas”.
- “Normalmente lo que hacemos es un modelo que esté ordenado bajo la base de un *comité de crisis* que es el que lidera el proceso, pero que está apoyado por distintas gerencias que le entregan información a ese comité para que se sostenga y apoye a un director de crisis. Hay ingreso de crisis, hay un comité de crisis que se reúne única y exclusivamente cuando hay una crisis y que está calificada como tal y que amerita que se comité se constituya y están las distintas gerencias con chek list, con procedimientos que deben validar, información que deben entregar a su representante en el comité y este representante a su vez va a transferir al líder o al director de la crisis para que éste vaya tomando decisiones políticas respecto a qué cosas se debe hacer en materia de operación, en materia de intervención de crisis, en materia de trabajo con familiares, el trabajo de intervención si hay personas

²³ Sánchez María Luisa, artículo “Importancia de la Gestión de la Comunicación en periodos de Crisis Empresariales” ÁMBITOS. N° 7-8. 2º Semestre 2001 - 1er Semestre 2002 (pp. 165-179).

fallecidas, el trabajo de comunicación interna y hacia afuera, por lo tanto, él tiene que dirigir cuáles son las acciones que la organización debe implementar al momento que estalle la crisis”

- “Y finalmente, en la comunicación interna hay varios hitos que resolver, los que tiene que ver fundamentalmente con que la organización cuando viene una crisis normalmente en el caso de Tur Bus, por ejemplo, y otras muchas, es que cuando hay un accidente y hay 20 personas fallecidas; están informando los medios de comunicación; la organización en su conjunto, Tur Bus es una compañía de 6 mil personas a través de todo el país, se enteran a través de todo Chile que hay una situación que en un punto del país que hay personas muertas, por lo tanto, lo que tiene esa organización es una situación de incertidumbre muy grande y las organizaciones en este caso la gerencia de RRHH es la que debiera liderar un plan de comunicación interna para reducir la incertidumbre”.
- “Entonces en materia de CI existe la necesidad imperiosa de que las gerencias de RRHH o quien este encargado sea capaz de entregar información que reduzca la incertidumbre, cuando uno reduce la incertidumbre tiene una operación normal”.

Función de la comunicación externa en tiempos de crisis:

- Proporcionar la información precisa sobre lo sucedido y las medidas adoptadas para su gestión.
- Es fundamental establecer unos procedimientos para la relación correcta con los medios de comunicación y definir los canales para llegar a los públicos objetivos.
- Se trata de ofrecer una información rigurosa sobre lo que se conoce en los primeros momentos y anunciar que se irá ampliando progresivamente, según se vayan confirmando los datos.²⁴

²⁴ Marín Francisco, Comunicación de Crisis, LID Editorial Empresarial, Madrid, España, 2009.

Función Comunicación Interna en tiempos de Crisis:

- Ayudan a mantener la unidad interna.
- Facilitan una “interpretación” común.
- Disminuyen la búsqueda de “culpables” al poner foco en la vivencia de un problema “colectivo” que debe ser superado con el esfuerzo de todos.
- Proyectan una mirada constructiva del problema, es decir, cómo aprender de la contingencia.
- Permite alinear discurso.²⁵

Las organizaciones al asumir que existe un estado potencial de crisis deben considerar que éstas se expresarán múltiples actores, en este contexto existen ciertas ideas fundamentales que permiten guiar de forma eficiente la gestión de las comunicaciones en estos escenarios de urgencia.

Los siguientes son algunos de estos principios que se podrían considerar fiables en toda situación de crisis:

1. Hablar: La primera de las ideas clave es la más sencilla de entender y la que, en alguna medida, explica el resto de variables. Es necesario hablar. Es necesario aportar la voz de la organización al discurso público en situaciones de crisis.
2. Escuchar: del mismo modo que toda organización tiene la obligación de hablar en situaciones de crisis, también deben estar en disposición real de escuchar, estar atenta a lo que se cuenta fuera de ella, a lo que la gente pregunta o desea conocer. En situaciones de crisis, las organizaciones necesitan oír lo que los públicos interesados o informados están opinando o están preguntando.

²⁵ Silva, German, Y AHORA... ¿Qué Hacemos? Cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas; RIL editores; Santiago de Chile, 2013; pág. 71 a 84.

3. Decir la verdad: sobre los hechos que han tenido lugar y, sobre todo, sobre la responsabilidad de la organización en ellos, no es una opción ni depende del modo en el que nos afecte. Es una obligación estratégica. Es una necesidad real. Muchas organizaciones creen todavía que es posible mentir, falsear la realidad y construir una nueva sobre la base de aquello que me gustaría que la gente pensara sobre mi organización o mi actuación.
4. Ser rápido: cualquier medida comunicativa que debamos llevar a cabo debe ser rápida. Un mismo mensaje enviado con retraso repercute de modo diferente o hasta puede ser contraproducente en la gestión de la crisis. La agilidad en la respuesta (cuando no es posible la anticipación) es imprescindible para controlar los mensajes que se van difundiendo con la intervención de múltiples actores sociales, muchos ellos contrarios a los intereses de la organización.
5. Ser cercano: otra de las obligaciones de la organización salpicada por la crisis es una sincera empatía con los afectados de forma directa e indirecta por la crisis. Poco importa que la organización sea finalmente la responsable de los hechos que han generado la crisis. Esto no debe condicionar una actitud de cercanía con todos aquellos que sufren sus consecuencias, sobre todo si estamos hablando de repercusiones graves para la vida de esas personas. De hecho, los mensajes fundamentales en cualquier tipo de situación de crisis de especial gravedad deben responder a las necesidades de información que normalmente la gente suele tener, que son: Saber qué se está haciendo para solucionar la crisis, saber qué se va a hacer para evitar que vuelva a ocurrir y, sobre todo, saber que la organización muestra una sincera “preocupación” por lo que está ocurriendo.
6. Prepararlo todo: la mejor forma de gestionar una crisis es prevenirla. Prepararse para ella. Y eso es algo que sólo es posible en época de paz, es decir, en el periodo en el que no existe ni es previsible que exista ninguna situación grave o de riesgo. En esa fase de “no crisis” es cuando la organización debe trabajar en la preparación

de todas aquellas variables que después serán puestas en marcha cuando llegue la crisis. Es en este momento temporal de paz en el que tenemos el tiempo y la tranquilidad para poder ajustar todos los elementos necesarios para una adecuada gestión de una crisis futura, tanto las cuestiones de la propia corporación como los puramente comunicativos.²⁶

3.3.1 Modelos de Gestión de Crisis

Modelo de Aprendizaje Organizacional Significativo (Equilibria, 2004)

- Fase Previa: Mantener el estado de alerta
 - a) Nivel organizacional: Preparación constante (mantener estado de alerta). Entre las tareas más relevantes podemos mencionar:
 - I. Identificar riesgos.
 - II. Sensibilizar a la organización respecto de los riesgos.
 - III. Entrenamiento de personas con roles críticos en caso de presentarse una crisis (operacionales, ejecutivos, áreas de comunicaciones).
 - IV. Definición de procedimientos y “*conductas eventuales*”.
 - b) Nivel entorno: Generar vínculos y desarrollar capacidad de “interpretación” de variables claves. En este caso individualizamos:
 - I. Identificación de *stakeholders*.
 - II. Elaboración de mapa y matriz de *stakeholders*.
 - III. Interpretación de variables críticas del entorno (tendencias, corrientes de opinión, nuevos actores relevantes para una organización, etc.)

²⁶ Losada José, artículo electrónico “6 certezas en la gestión de crisis”, Red Dircom Iberoamérica.

IV. Análisis de casos relacionados (capacidad de reacción, actitud y comportamientos verificados, etc.)

- Fase de Desarrollo: Definir un Plan y Relato

- a) Nivel organizacional: Contención

- I. Disciplina. Constituir comité de crisis, respetar vocería, seguir procedimientos preestablecidos.
- II. Entregar información rápida y clara a la jefatura para que pueda distribuir tareas a toda la organización (evitar que las personas se “enteren por la prensa”)
- III. Transmitir confianza y voluntad de enfrentar y superar la contingencia.
- IV. Apelar a valores corporativos y sentido de unidad.
- V. Evitar culpabilizar. Es muy común que en estos casos se produzca una división interna en relación a dos ejes: áreas o grupos de personas que buscan “desligarse” del problema (*<<siempre pasa lo mismo y luego nos rebota a nosotros en ventas, los que damos la cara somos nosotros>>*), así como unidades que intentan delimitar responsabilidades y, por tanto, terminan identificando lo que podemos llamar *<<rostro culpable>>*: *<<el turno de operaciones X tiene un problema evidente de liderazgo y falta de profesionalismo, nada que ver con el resto de la Compañía...¿no será mejor un cambio de quien está a cargo para evitar que esto vuelva a ocurrir?>>*.

- b) Nivel entorno: Entregar señales de manera oportuna

- I. Evaluar el riesgo e impacto reputacional.
- II. Identificar y definir un plan de *stakeholders* críticos para el evento.
- III. Elaborar un relato claro y simple, con un tono adecuado al problema, que permita explicar el origen de la contingencia, así como las soluciones y compromisos que la organización pueda asumir.

IV. Proyectar una actitud o disposición.

- Fase de Cierre Comunicacional: Mirando hacia adelante

a) Nivel organizacional: Aprendizaje significativo

- I. Evaluar conductas expresadas durante la crisis (institucional y grupal, principalmente), capacidad y tiempos de respuesta, cumplimiento de procedimientos aplicados, etc.
- II. Revisión y actualización de mapa de riesgos (¿el evento vivido era parte del mapa de riesgos?, ¿podemos vislumbrar otros nuevos a partir de la experiencia?).
- III. Evaluar la estructura organizacional y roles vinculados a la gestión comunicacional de crisis. Revisar proceso general de contingencia.

a) Nivel entorno: Reorientar estrategia de Comunicaciones

- I. Revisar mapa de *stakeholders*. Identificar actores y grupos de interés que no se tenían considerados y que emergieron en el evento.
- II. Evaluar impacto para cada uno de los *stakeholders* claves y redimir vínculos con aquellos que pudiesen haber quedado dañados en la contingencia.²⁷

Modelo Onion de Pauchant y Mitroff

Los autores desarrollaron el modelo en 1994. Consideran que los individuos son los que ejercen una influencia en la perspectiva de la crisis y los esfuerzos de gestión de crisis. El modelo Onion, (cebolla en castellano) toma ese nombre por las capas concéntricas que forman su estructura.

Se conforma de 4 niveles fusionados:

²⁷ Silva, German, Y AHORA... ¿Qué Hacemos? Cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas; RIL editores; Santiago de Chile, 2013, pág. 34 a 36.

- Nivel 1: El carácter de los individuos trabajando en la organización (mecanismos de defensa individual) que, afirman, puede estudiarse desde la psicología.
- Nivel 2: La cultura organizacional (creencias y racionalizaciones), a estudiar desde la antropología y la sociología.
- Nivel 3: Las estructuras organizacionales (infraestructura ligada a la gestión de crisis) van de acuerdo a la teoría de las organizaciones.
- Nivel 4: Las estrategias de comunicación (planes, procedimientos de gestión de crisis) se basan en la gestión de negocios y gestión estratégica.

En este último escalón, los autores incluyen planes de gestión de crisis, para los que establecen cinco procedimientos:

- I. Señales de crisis/detección
- II. Preparación/prevención
- III. Crisis
- IV. Contención de la crisis o <<limitación del daño>>
- V. Recuperación

Modelo de siete capas o Layered de Hurt

En 1992 el autor propone siete capas (layer) establecidas exclusivamente para la fase de reacción ante una crisis:

- I. Conectividad (capa de partida), incluye interacciones internas y reuniones iniciales del equipo de crisis.
- II. Corrección de datos, incluye recopilación de información sobre los daños de la crisis.
- III. El filtrado, que convierte los datos disponibles (palabras, números, fotos) en información útil para la gestión de crisis.

- IV. La elección de los medios, que incluye la selección de herramientas de comunicación de crisis para que el mensaje llegue de forma correcta al receptor.
- V. La memoria organizacional, que convierte en útiles los aprendizajes de crisis anteriores y facilita la toma de decisiones.
- VI. Los valores, que ayudan a establecer las prioridades de las crisis.
- VII. El proceso de grupos, unifica todos los elementos anteriores para la toma de decisiones del equipo de crisis.

Modelo Relaciones Públicas de Crisis de Marra

A diferencia del modelo anterior el autor Marra pone énfasis en el contacto previo que pueda establecer la organización con sus distintos públicos de interés. De esta forma al momento de sufrir una crisis se tendrá una relación sólida y se sufrirán menos daños financieros y emocionales.

Los elementos claves de este modelo son:

- I. Planificación de la comunicación en caso de crisis.
- II. Mantener vínculos permanentes con sus audiencias más relevantes.
- III. Identificar proceso y definir prácticas con sus audiencias más relevantes.
- IV. Identificar procesos y definir prácticas de comunicación en caso de crisis.
- V. Establecer un plan de relaciones con los públicos una vez finalizada la crisis.

Marra plantea que la organización debe contar con una guía que establezca el proceder en estas situaciones, lo que se expresa en un “manual de crisis”. Esto permite que el comité de crisis pueda actuar de forma autónoma y ágil.

Modelos de las 4Rs de Heath

Este modelo (1988) presenta una planificación de crisis a través de cuatro conceptos/etapas: Reducción, Preparación, Respuesta y Recuperación (Reduction,

Readlines, Response, Recovery). Este diseño contempla todas las fases de la crisis lo que se traduce en una mirada más integral del manejo de contingencias.

- I. Reducción: Evaluación de los riesgos y su posible impacto.
- II. Preparación: Entrenamiento para la gestión de la crisis.
- III. Respuesta: Análisis de impacto de la crisis y su auditoría de crisis.
- IV. Recuperación: Mecanismos y estrategias que la empresa utiliza para volver a una situación equilibrada con su entorno.

Modelo de objetivos de comunicación de Lukasewski

En 1997 el autor propone un conjunto de objetivos o estándares de comunicación de crisis corporativas que se ajustan al actuar de la organización y la gestión comunicacional eficiente.

- Responder con rapidez, asumir la responsabilidad apropiada, pedir ayuda y comprensión, informar a los empleados, mostrar preocupación, actuar con transparencia.
- Utilizar comunicación local, cercana al lugar de los hechos.
- Hablar con una sola voz y ser consistente, concreto y rápido en atender a los medios, los empleados y las autoridades.
- Actuar con rapidez para comunicar los accidentes. La primera hora es crucial.
- Cooperar con los medios, respondiendo a sus preguntas.
- Si hay un problema ético, actuar en consecuencia.

Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera

Estos autores plantean (1991) en la misma línea que Marra que el foco de la organización debe ser las relaciones previas durante y posteriores que se tienen con sus audiencias. La clave es la prevención; la capacidad de gestión se soportará en el trabajo

previo que la empresa haya podido implementar con sus públicos de interés, pues la credibilidad y confianza en esta se define y establece con mucha anticipación. El objetivo sería ejercer influencia en las audiencias hasta el punto que las opiniones de éstas tras la crisis sean igualmente positivas, o, al menos, no más negativas que antes del suceso.

Modelo de Crisis Evitables y No Evitables

El modelo de Gonzalo Herrera (1998) tiene su base en la diferenciación entre dos tipos de crisis: las evitables y las no evitables. En su opinión, el resultado ideal en la gestión de una crisis *evitable* es abordar el nacimiento del conflicto, alcanzando el punto de *no-crisis*. Que nunca estalle la crisis.

Modelo de crisis evitables establece cuatro etapas:

1. Gestión de conflictos potenciales.
2. Planificación-Prevención
3. Crisis.
4. Post-crisis.

Etapas del Modelo de crisis No Evitables o accidentales:

1. Vigilancia-planificación.
2. Crisis.
3. Post-crisis.

El objetivo principal del modelo de crisis evitables es no alcanzar el estado de

no-crisis. Al contrario en las crisis No Evitables el objetivo del modelo es lograr influir sobre el índice de gravedad del conflicto como su longevidad de su ciclo de vida, de modo que alcance la fase post-crisis lo antes posible.²⁸

Cada uno de los sectores productivos tiene asociado una serie de riesgos, a partir de los cuales es posible establecer pautas de acción ante posibles situaciones delicadas previsibles.

Conflictos potenciales para una empresa de transporte terrestre:

- Accidentes terrestre.
- Conflictos laborales (paros-huelgas)
- Conflictos con la competencia.
- Amenazas y/o atentados.
- Secuestros.
- Cambios bruscos en los precios.
- Impacto en las acciones de sus representantes.
- Falta actualización de la flota.
- Desuso de nuevas tecnología de la información y comunicación.
- Aumento de la competencia.
- Imposibilidad de renovar al personal.
- Ataques sociales contra la marca.
- Problemas de inseguridad de ciertos destinos.
- Intoxicación por comida entregada a bordo del bus.
- Fallas mecánicas.
- Incumplimiento de los proveedores.
- Retraso en las respuestas a los clientes.

²⁸ Losada José Carlos, Comunicación en la gestión de crisis, Lecciones prácticas, Editorial UOC, Barcelona, 2010, pág. 38 a 44.

- Accidentes laborales.
- Reducción del empleo.
- Desventajas operacionales frente a la competencia.
- Alza de precios.
- Retraso continuo de viajes.

3.3.2 Manual de Crisis

El manual de crisis es un instrumento necesario para la organización que se debe realizar en una fase previa y preventiva (pre crisis). “Es una especie de Biblia (Guía) de una organización en las que se recogen las posibles situaciones en las que se puede ver involucrada una empresa, así como un código de actuaciones que incluya qué es lo que hay que transmitir, a quién y cómo”.²⁹

CONTENIDO BÁSICO DE UN PLAN DE CRISIS								
1. Filosofía corporativa, base del plan	2. Justificación del Plan de Crisis	3. Objetivos del Plan de Crisis	4. Análisis de crisis potenciales	5. Guía de Acción en caso de Emergencia	6. Relaciones con los medios de información	7. Centro de Operaciones	8. Recursos Externos	9. Evaluación funcionamiento plan de crisis
a) Misión y visión corporativa b) Filosofía y principios de actuación	a) Análisis de crisis pasadas. b) Reflexión acerca de la necesidad de un Comité de Crisis	a) Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan (objetivos primarios y secundarios) b) Función de los distintos participantes en la consecución de dichos objetivos.	a) Análisis del entorno b) Tipología de Crisis	a) Miembros del Comité de Crisis b) Alerta del responsable del Comité c) Alerta al resto de los miembros d) Responsabilidades de los miembros del Comité e) Métodos de recogida de información f) Árbol decisorio y procedimientos a seguir en la aprobación de acciones y/o documentos g) Audiencias y públicos objetivo clave	a) Guía de Medios b) Forma de comunicación con medios c) Borrador de materiales de comunicación a utilizar: Posicionamiento Preguntas y respuestas Historial de la organización Biografías Comunicado de prensa Otros d) Procedimiento para seguir la cobertura informativa e) Designación del portavoz a la organización: Como actuar ante entrevistas con los medios, en conferencias de prensa u otras apariciones públicas f) Impresos y Formularios	a) Emplazamiento b) Equipamiento necesario	a) Organismos Oficiales: gubernamentales Protección Civil Etc. b) Consultores: comunicación opinión pública laborales jurídicos Etc. c) Asociaciones d) Expertos	a) Puesta en práctica del plan de crisis de forma simulada b) Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas

Fig. 1. Contenido Básico de un Plan o Manual de Crisis. Fuente: González Herrero, A. (1998)

²⁹ Rojas Octavio. Artículo electrónico “La comunicación en tiempos de crisis”.

3.3.3. Comité de Crisis

El comité de crisis es un grupo de trabajo, creado específicamente para la gestión y solución de una contingencia determinada. Debe estar estructurado en cuatro áreas básicas:

- a) **Técnica:** que tiene por finalidad responder de manera rápida a las necesidades relacionadas a infraestructura, suministros, transporte, etc.
- b) **Social:** destinada a quienes se ven afectados por la crisis, en todos los niveles. Entrega apoyo moral, psicológico, económico.
- c) **Institucional:** coordina las acciones con las administraciones y los altos mandos. Quienes estén a cargo, deberán maximizar los recursos a través de la toma de decisiones y el establecimiento de las relaciones de carácter institucional pro medios adecuados.
- d) **Comunicación:** es el área indispensable para el manejo adecuado y exitoso de una crisis, quienes deben diseñar, estructurar y emitir los mensajes internos y externos. Junto con esto se deben preparar a voceros. (media trainings) ejemplo preparación vocerías.

Como se señaló con anterioridad el Comité debe contar con el Manual de Crisis que informe al personal de la manera establecida de actuar ante una eventualidad. Se especificarán detalles y acciones a seguir para hacer frente a esta situación.

3.3.4 Reacción o plan de comunicación

Este plan de comunicación se establece en el Manual de Crisis, pero las acciones se llevan a cabo cuando la crisis ya estalló. Debe contemplar a todos los actores involucrados y adjudicar gestiones determinadas para cada uno de ellos.

Lo importante es que todos los miembros de la organización estén informados y al tanto de cómo se debe actuar ante tales acontecimientos.

Se recomienda hacer un análisis FODA (fortaleza, oportunidad, debilidades y amenazas) ante una crisis para encontrar una adecuada solución.

Cuando la crisis ya se declara se plantea que la organización y encargados de las comunicaciones respondan los siguientes puntos:

1. Evaluar /calibrar magnitud:
 - Daño a tercero
 - Stakeholders que puedan estar o sentirse afectados.
 - Áreas/unidades involucradas.
 - Proyección de impacto (corto/mediano/largo plazo)
2. Determinar en cuánto tiempo se puede controlar/solucionar/mitigar o qué medidas inmediatas se pueden tomar.
3. Qué compromisos (gestión, operacionales, financieras, etc.) se pueden asumir y cuánto tiempo. Ejemplo: Descuento en cobros de servicios.
4. Definir responsabilidades frente a los compromisos.
 - Quién estará a cargo frente a stakeholders internos y externos.
5. Definir estrategia general y mensajes para cada público.
6. Comunicaciones internas en cascada, emitir mensajes en simultáneo a externos. Instruir conductas ante terceros, vocería, etc.
 - Twitter corporativo.
 - SMS Grupos.
 - Correo masivo con diseño especial por crisis.
7. Ratificar voceros y áreas de conducción correspondientes a cada uno.
8. Realizar training “in situ” con voceros.
9. Evaluar señales del entorno (stakeholders y medios).

3.3.5. Medios de manejo de Crisis

1. Vocería

Los voceros son unos de los principales actores en tiempos de crisis, ya que son el lazo directo entre la organización y los diferentes públicos involucrados.

Son los que hablen en nombre de la empresa por consecuencia debe estar en contacto permanente y directo con la prensa. Esta persona debe estar entrenada específicamente para este cometido: debe saber manejarse en entrevistas radiales, televisivas o para medios escritos, contestar preguntas tendenciosas, y transmitir de forma precisa los mensajes clave de la estrategia de contingencia de la empresa.

Perfil del Vocero:

- Empático y asertivo.
- Creíble, claro y conciso.
- Accesible.
- Dar respuestas sencillas y concretas.
- No debe aprender frases de memoria.
- No debe demostrar arrogancia, superioridad, nerviosismo.
- Debe entender el lenguaje de los medios.

2. El Comunicado de Prensa (Nota de Prensa)

Un comunicado o nota de prensa es un documento que tiene por finalidad enviar la información a los medios de comunicación lista para publicar. La idea es que la información llegue de manera inmediata, con el punto de vista que la empresa involucrada quiere entregar y con las cuñas seleccionadas por el equipo de comunicaciones.

De la redacción de este comunicado, dependerá en gran parte la versión de la noticia que aparecerá publicada.

3. El dossier de prensa:

Consiste en sumarle al comunicado de prensa detalles de la información entregada (en cds o pendrives) material complementario, fotos, etc., para facilitar la labor de los reporteros.

4. Conferencia de prensa/Punto de prensa

Una de las primeras acciones que habitualmente se ejecuta, es convocar a una conferencia de prensa. Para asegurarse el buen resultado de la misma, el vocero debe estar muy bien preparado y hay que redactar un muy buen comunicado o boletín de prensa.

3.4 Medios de comunicación y generación de noticias entorno a la crisis

Los medios de comunicación son el principal intermediario entre las organizaciones y sus diferentes públicos objetivos. Asimismo, los medios se convierten en un stakeholders (grupos de interés e influencia) que la empresa debe tener dentro de su lista de destinatarios de mensajes claves.

Que un acontecimiento de crisis se mantenga en la luz pública un tiempo determinado dependerá en gran medida de cómo los medios aborden el tema y cómo la empresa gestione sus comunicaciones.

“En la sociedad contemporánea, los medios de comunicación se transforman en un canal de primer orden, y prácticamente inigualable, para que circule la información sobre cualquier situación crítica de interés social.”³⁰

Hace algunos años, un representante de una empresa podía llamar al editor de un medio de comunicación para pedir que no se informe de una crisis a cambio de que permanezca su publicidad en el medio. Ahora todo cambia por la aparición de los medios digitales y redes sociales, espacios que permiten que cualquier persona haga público algún error de una organización.

³⁰ Octavio Islas y Gabriela Hernández; Investigando la Comunicación en Crisis, Razón y Palabra, México 2013, pág.146.

“De esta forma, los medios de comunicación no tienen más opción que cubrir ciertas noticias, independiente de su línea editorial, auspiciadores e incluso dueños” ³¹

Un hecho de crisis estará dentro de la pauta noticioso porque llama el interés de la sociedad, sobre todo si la entidad involucrada tiene gran presencia en el país y si la contingencia afecta a muchas personas; como son los casos de accidentes de tránsito.

En este contexto donde la empresa ve alterado su normal funcionamiento, los medios de comunicación frente a estos conflictos generan la iniciativa noticiosa y solicitan la información.

El periodista que cubre el hecho siempre pretenderá ir en primera instancia a buscar la fuente directa, víctimas, culpables/responsables y responder las 6w. Es en esta oportunidad donde la empresa decide hablar o permanecer en silencio. Si toma esta última decisión debe tener en claro que el periodista de todas formas sacará la nota recurriendo a otras fuentes y señalando que la empresa no quiso emitir opinión.

En estas circunstancias es donde se ve si la empresa está preparada o no para enfrentar una crisis. Que el periodista tenga que formular la noticia sin la versión oficial de la empresa, crea en el público una respuesta insatisfactoria, asimismo, demuestra que mantener el silencio genera mayor prolongación de la crisis y especulación.

Otra variable de selección de noticias tiene su raíz en el negocio de los medios, ya que la forma de que estos se financian es a través de la publicidad, por ende, mientras más audiencia recibe la información más financiamiento obtienen. Así que “cuando la pantalla se tiñe de rojo con restos de cuerpos tras el impactante choque ocurrido en la principal arteria de la capital... los medios se están financiando”.³²

Estos criterios de selección de noticias se deben tener muy en cuenta por parte de los encargados de comunicaciones de las organizaciones y también sus líderes, ya que si los gestionan de forma estratégica será más fácil y en menor tiempo volver al funcionamiento

³¹ Silva, German, Y AHORA... ¿Qué Hacemos? Cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas, RIL editores; Santiago de Chile, 2013, pág. 9.

³² Halpern, Daniel. Gestión de Crisis. Teoría y práctica de un modelo comunicacional, Santiago, RIL editores, 2010, pág. 195.

normal de la empresa, y por consiguiente, la imagen y reputación de la organización no se verá en un alto grado afectada.

3.5 Noticias de crisis y sus características.

El primer signo que una empresa utilizará para catalogar un hecho como crisis es que aparezca en los medios de comunicaciones. Independiente del formato periodístico que muestre esta noticia, ésta tiene ciertas características que la hacen particular:

- Sus juicios tiene carácter concluyente: siempre, y desde el comienzo, tienen una postura clara y definida frente al “origen” del problema, y, por tanto, siguen una línea investigativa que “pruebe” ese juicio.

- Historias entorno a los afectados y/o víctimas: generalmente corresponden a relatos de *historias minimalistas*, centrados en la familia de la víctima y su relación con el “causante” del hecho.

- Buscan fuentes “informales” para escribir su noticia, que se caractericen por tener una buena historia (cuña) que contar.

- De la “víctima” al “culpable”: detrás de cualquier contingencia o crisis siempre existirá un afectado. La lógica común es lo que se denomina la disputa entre un débil y un poderoso, donde la víctima siempre tiene mayor protagonismo y el victimario suele ser “representado” de una manera que presupone un *accionar premeditado*.

- Quiebre de la lógica cotidiana. Para los medios, una empresa con recursos, generalmente “transnacional”, tiene el mismo peso que un grupo pequeño de pobladores. Este quere es lo que podemos denominar la *equivalencia del poder*. Es decir, un poderoso que pasa a tener el mismo peso que el afectado por esa compañía.

- Estereotipos y simplificación. La dinámica mediática no permite contar largas historias. Para ayudar al televidente, cibernauta o lector a una decodificación *más rápida*

del mensaje, los medios recurren a personajes estereotipados. Los más utilizados son el “héroe”, la “víctima”, el “villano”, el “símbolo”, etc.

-Abren la noticia, buscando nuevos focos del conflicto extendiendo la crisis. Si el impacto de la noticia es trascendente, la prensa intentará mantener en pauta la contingencia, dando protagonismo a nuevos involucrados y estableciendo diversas aristas de la situación.

-Juicio histórico frente a un nuevo evento. Una crisis o contingencia queda registrada de manera permanente en el archivo de los medios de comunicación. También en la memoria de los stakeholders de esa organización.³³

3.6. Reputación, Imagen e Identidad

En la actualidad el valor de lo intangible ha pasado a tomar gran importancia entre las grandes empresas. “En “Karaoke Capitalism”, Jonas Ridderstrale y Kjell Nordstrom, afirman que el clásico balance capta menos de una cuarta parte del valor real de una empresa moderna. Es decir que hay un 75% de valor que los viejos balances no pueden ver, contabilizar, medir, registrar”

- Una máquina, un inmueble, un producto: 15%
- La lealtad e imagen positiva de tus clientes, socios, empleados y demás: 75%³⁴

Es innegable que las empresas deben estar atentas a esta nueva relación de valores. Donde gestionar las comunicaciones se ha vuelto una estrategia de gran importancia para velar el buen funcionamiento y reputación de una organización.

Cuando los hechos llegan a la esfera pública a través de los medios de comunicación masivos asumen una gran notoriedad, por ende, cualquier acción negativa que salga a la luz pública puede repercutir directamente en la reputación de la empresa.

³³ Silva, German, Y AHORA... ¿Qué Hacemos? Cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas; RIL editores; Santiago de Chile;2013; pág. 71 a 79.

³⁴ Formanchuk Alejandro, Branding Interno, una trama inteligente, ediciones Formanchuk&Asociados, Buenos Aires, 2011.

La reputación es la valoración que hacen las audiencias por la percepción del grado de cumplimiento de las promesas.

La reputación corporativa es una representación colectiva de las acciones pasadas de la organización y de sus propuestas de futuro, que describe cómo las audiencias clave interpretan las iniciativas de una entidad y evalúan su capacidad de entregar resultados valorados.³⁵

De la mano de la reputación, una organización siempre debe cuidar su imagen ya que ésta no tiene dueño, es más bien un concepto de recepción. Es *“la representación mental de un estereotipo de un objeto, organización, persona o acontecimiento, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información acerca de aquellos”*.³⁶

La imagen corporativa debe ser: diferente, atractiva, definirse visualmente, ser comprensible, dar credibilidad, confianza, ser fácil de recordar, debe ser perfeccionada y provocar interés. Así se construye con un conjunto de mensajes que permiten comunicar a la sociedad sus valores e identidad.

En este sentido la imagen va más allá de una simple logotipo. Se refiere a cómo se percibe una compañía y marca. La creación de ésta es un ejercicio en la dirección de la percepción. Tiene que ver con la provocación de interés entre los públicos objetivos; que a su vez, genera una representación mental en él y un estado de opinión.

Para poder cuidar esta imagen es de suma relevancia que cada organización reúna el conjunto de elementos que lo identifican y la distinguen, ya que es su carta de presentación; lo que proyecta, es la forma en que se da a conocer ante la sociedad.

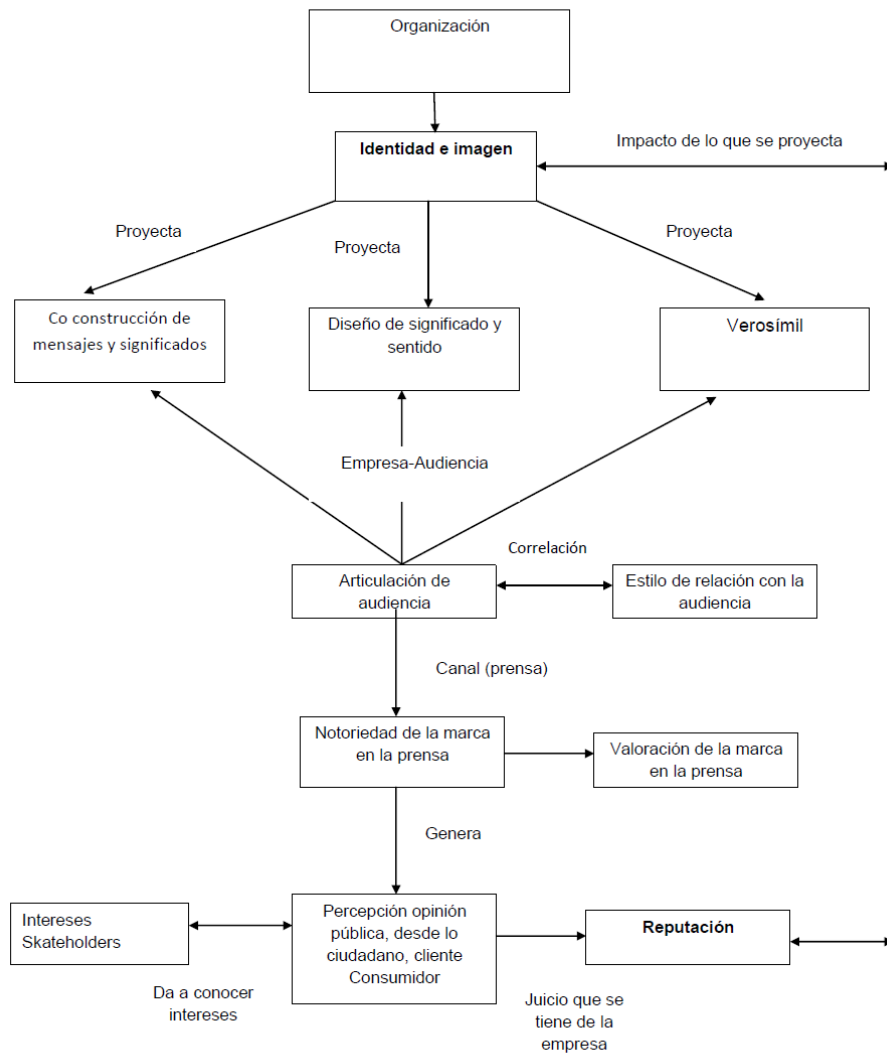
Así lo enfatiza Capriotti que define a la identidad *“como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a*

³⁵ Capriotti Paul, Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa, Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile, 2009, página 93.

³⁶ Capriotti Paul, La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada, El Ateneo, Barcelona, España, 1992, pág. 25

aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo”³⁷

Mapa conceptual



38

El mapa conceptual propone estas redes de relaciones donde la empresa como tal es una entidad con un sistema complejo que relaciona varias partes interconectadas. Donde su

³⁷ Capriotti Paul, Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa, Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile, 2009, página 21.

³⁸ Autoría propia.

identidad, la forma de cómo quiere ser percibida, se proyecta a través de la co-construcción de mensajes y significados, diseño de significado y sentido y la verosimilitud. Estos mensajes que se crean a partir de la participación con su entorno, son emitidos a su audiencia con distintos estilos de relación (cómo quiero ser percibido y cómo me veo).

Uno de los canales utilizados para transmitir estos mensajes son los medios de comunicación masivos los que a su vez generan en la audiencia una opinión, de ésta se puede concluir, tanto lo que le interesa a los *stakeholders* como el juicio que tienen de la empresa, es decir, la reputación de ésta. De los intereses que tiene el *stakeholders*, la empresa puede ir modificando sus productos, políticas comerciales y estrategias corporativas.

Asimismo, de acuerdo al juicio que tenga el usuario (si es negativo o positivo), se puede evaluar qué tan bien o no se está proyectando la identidad de la empresa, por ende, la imagen que tiene la audiencia de ésta.

En este sentido la comunicación deja de ser un instrumento de transmisión, para transformarse en una herramienta de diseño y gestión de significados (cómo quiero que el público me vea).

4. Contextualización TUR BUS

Tur Bus, la principal compañía de transportes de pasajeros en Chile, se remonta a 1948, cuando su fundador, Jesús Diez Martínez, conducía personalmente una vieja góndola Fargo del año 39, por los alrededores de la sexta región.

A ella se sumaron dos micros: una Ford de 1940 y una Chevrolet año 1934, dando inicio a los primeros recorridos entre Rancagua, Codegua y La Punta.

Ocho años más tarde, Jesús Diez Martínez se trasladó junto con su mujer a Santiago, donde compró algunas líneas interprovinciales y en 1965 su empresa adoptó el nombre de Tur Bus.

En 1980 Comenzó a operar el servicio de carga y encomiendas. En 1987, separa el negocio de carga con el de transporte de pasajeros, creando su filial llamada Tur Bus Cargo, con personal e infraestructura propia.

En 1981, se asocia con sus contendoras Pullman Bus y Pullman Del Sur para construir un gran Terminal de Buses en Santiago, el que fue ubicado a una cuadra al oriente del "Terminal Sur" (ex Terminal Santiago), en terrenos que pertenecieron a una lechería; Este terminal fue llamado "Terminal Alameda", donde las tres empresas compartían infraestructura en un principio, aunque actualmente ambas empresas están con Terminales aparte dentro del mismo terreno. Se finalizó la construcción del terminal a mediados de 1992, cuando Tur Bus ya poseía más de 400 buses.

En 1985, Inicia sus operaciones en la Zona Norte del país al adquirir los derechos, infraestructuras y recorridos de la empresa Flecha Dorada S.A.C. estableciendo una central operacional en Antofagasta para sus servicios locales.

También comienza una incursión en el mercado aéreo en 1997 con la creación de Avant Airlines, la cual estuvo vigente hasta 2001, cuando cierra sus operaciones por la baja de pasajeros causando pérdidas operacionales bajo la competencia desleal de la desaparecida línea aérea Aero Continente.

El cierre de Avant fue un duro golpe financiero para la empresa, en la cual había invertido ingentes sumas de dinero además de la difícil coyuntura económica en la que se encontraba el país entre los años 1998-2000, tiempo en el cual la empresa incorporó muy pocas unidades, acusando la recesión que por aquel entonces vivía el país.

Ya en los años ochenta, Tur Bus incorpora otras líneas y se constituyó como un grupo de empresas de transportes. En 1986 se adquiere Cóndor y en 2003 Buses Bío Bío y JAC, entre otras.

En 1988, Comienza sus servicios internacionales, al operar hacia Argentina y llegando a las ciudades de Mendoza, San Juan y Córdoba.

Entre 1988 y el 2005, Tur Bus compra una a una a sus rivales en las rutas que cubre, como por ejemplo Cóndor Bus en 1988, Flecha Dorada en 1995, compra varios activos e infraestructuras de la quebrada rival Tramaca en el año 2000, Buses JAC; en el 2001, Bio-Bío; en el 2003, Jota Ewert, Flota Barrios y las empresas participadas por ALSA Chile S.A. (Buses LIT, Tas Choapa y el 35% de Andesmar) cuando se retiró del mercado chileno en el 2005.

En el 2004, Tur Bus firmó un contrato con las Empresas Portuarias de Valparaíso, Iquique y Puerto Montt para el traslado de pasajeros que arriben a los puertos en Traslánticos.

2007, Tur Bus comienza el polémico y cuestionado proceso de recarrozado de su flota de buses de mediana antigüedad; máquinas 1995-1999 preferentemente chasis Mercedes Benz 0-400; la empresa brasileña de carrocerías Busscar fue la encargada de ejecutar los trabajos de renovación total de las carrocerías.

2009, Tur-Bus en conjunto con la empresa de telefonía móvil Claro Chile, comienza a ofrecer servicio Wi-Fi gratuito en los buses que cubren las rutas Santiago-Valparaíso y Santiago-Viña del Mar. Se espera que durante el año se agreguen nuevas rutas que cuenten con Wi-Fi a bordo.³⁹

En la actualidad recorren prácticamente todo el país y llegan a más de 200 ciudades entre Arica y Puerto Montt, mientras que internacionalmente unen Chile con Mendoza y Córdoba, Argentina. Además, entregan el servicio que une Santiago con el aeropuerto internacional Arturo Merino Benítez.

Holding

Tur-Bus: Empresa matriz del grupo.

Tur-Bus Internacional: Empresa de transporte de pasajeros que ofrece servicios internacionales a Mendoza y Córdoba.

Tur-Bus Cargo: Empresa de transporte de carga con cobertura nacional. Mueve carga de alto tonelaje, encomiendas y todo tipo de cargas bajo la razón social Persur Ltda.

Tur-Bus Industrial: Empresa de transporte de personal de grandes y medianas empresas con cobertura nacional. Estos servicios están bajo 2 razones sociales más: Avant S.A. (que explota los contratos con Codelco Chile Divisiones Norte y El Salvador (Chile)) y Ventrosa Ltda.

Tur Viajes: Empresa especializada en el transporte, alojamiento y entretenimiento de turistas. De ella depende Tur Viajes encargada de transportar a los turistas; Tur Hotel

³⁹ https://es.wikipedia.org/wiki/Tur_Bus

encargada de alojar a los turistas pasajeros, y por último el Camping Trafanpulli, ubicado el borde sur del Lago Colico, Región de la Araucanía.

Tur-Bus Aeropuerto: Empresa especializada en el transporte de pasajeros desde y hacia el Aeropuerto Internacional de Santiago de Chile. De ella depende Tur Transfer, encargada de transporte de pasajeros a través de minibuses.

Equipo

Son 4.500 trabajadores. 2.800 tripulantes, entre conductores y asistentes, mecánicos y personal de ventas conforman un grupo humano que tiene un compromiso con el aprendizaje y la mejora continua.

Flota

Con más de 1600 buses, cubre 200 destinos nacionales, entre Arica y Calbuco, e internacionales, hacia Lima, Córdoba, Bariloche y Mendoza.

Hoy llega a 2.200 salidas diarias y servicios cada 40 segundos. Respecto a sus pasajeros, en el año 2012 transportó a más de 29 millones de personas.

La flota está compuesta con distintos modelos de buses, con condiciones distintas y adaptadas a las necesidades del pasajero.

Todos los buses cuentan con aire acondicionado y circuito cerrado de Televisión, TV Móvil. Dependiendo del tramo, servicio de Atención a Bordo (desayuno, snack, cena, almohadas y frazadas).

Cifras

Hoy llega a 2.200 salidas diarias y servicios cada 40 segundos. Respecto a sus pasajeros, en el año 2013 transportó a más de 15 millones de personas.⁴⁰

Visión

Ser la empresa de transporte terrestre referente de la región en seguridad y servicio, con respeto a las personas y medio ambiente.

Misión

Somos una empresa de personas dedicadas al transporte terrestre, que entrega a sus clientes las soluciones más innovadoras, brindando un servicio de calidad, diferenciado, competitivo y sustentable.⁴¹

⁴⁰ http://www.turbus.cl/turbus/opencms/00_Home/historia_new.html

4.1 Estudio de caso N° 1: Accidente 2006 Tinguiririca, 17 de mayo 2006.

CHOQUE DE BUS DEJA 25 MUERTOS Y 26 HERIDOS EN LA SEXTA REGIÓN

“Un total de 25 personas fallecidas y 26 heridas es el saldo de un trágico accidente registrado durante esta madrugada en el kilómetro 143 de la Ruta 5 Sur, cuando un bus con 51 pasajeros de la empresa Tur Bus que se dirigía hacia la ciudad de Talcahuano colisionó con una barrera de contención y cayó al lecho del río Tinguiririca, en la Sexta Región...” (Miércoles, 17 de mayo de 2006, 5:04)

Cronología Crisis

- “¡Desastre carretero tiñó de rojo el Tinguiririca!” (La Cuarta, 17 de mayo 2006)
- Choque de bus deja 25 muertos y 26 heridos en la Sexta Región. (El Mercurio, Miércoles, 17 de Mayo de 2006, 05:04)
- Tragedia carretera: difunden listas oficiales de fallecidos y lesionados. (La Nación Miércoles 17 de mayo de 2006)
- “Tur Bus niega que chofer haya estado bajo la influencia del alcohol” (El Mercurio Miércoles, 17 de Mayo de 2006, 10:26)
- Hallan cadáver de otra víctima de accidente en Tinguiririca. (El Mercurio, Jueves 18 de Mayo de 2006, 12:20)
- La tragedia que golpeó a la región. (El Mercurio de Valparaíso, Jueves 18 de mayo de 2006)
- Bus no cumplía norma para controlar descanso de choferes. (La Nación, Jueves 18 de mayo de 2006)
- Fiscal concluye falla humana en tragedia del Tur Bus. (El Mercurio, Viernes 19 de Mayo de 2006, 19:00)
- Contradicciones por obligatoriedad de sistema que mide horas de trabajo de choferes. (La Nación, Viernes 19 de mayo de 2006)

⁴¹ <https://www.linkedin.com/pub/empresa-transportes-tur-bus/31/b25/963>

- Presentan demanda contra Tur Bus por tragedia del Tinguiririca. (El Mercurio Lunes, 17 de Julio de 2006, 16:26)
- Fiscal pide audiencia para formalizar a tres ejecutivos de Tur Bus por accidente en río Tinguiririca. (El Mercurio, Miércoles 27 de Diciembre de 2006, 13:18)
- Fiscal fustiga a defensa de Tur-Bus por pago a víctimas. (La Nación, Jueves 1 de febrero de 2007)
- Fiscalía solicita detención de gerente de Tur Bus. (El Mercurio, Viernes 16 de Marzo de 2007, 14:37)
- Tragedia del Tur Bus en Tinguiririca: Caso tendrá salida alternativa. (El Mercurio, Martes 23 de Octubre de 2007, 20:16)
- Tur-Bus asegura que informe del MOP los exculpa de accidente de Tinguiririca. (El Mercurio, Miércoles 24 de Octubre de 2007, 17:11)
- Caso Tinguiririca: Tur-Bus llega a acuerdo con la justicia tras meses de investigación. (La Nación, Viernes 28 de diciembre de 2007)

Nº Notas de Prensa

- El Mercurio: 9
- El Mercurio de Valparaíso: 1
- La Nación: 5
- La Cuarta: 1

Medios y Cobertura Crisis

- *“¡Desastre carretero tiñó de rojo el Tinguiririca!”* “Triturados perecieron 26 pasajeros de máquina Tur-Bus que cayó desde puente al lecho del río, en la Ruta 5 Sur” (La Cuarta, 17 de mayo 2006)

- *Choque de bus deja 25 muertos y 26 heridos en la Sexta Región.* “De acuerdo con el testimonio de uno de los pasajeros que viajaba a bordo del bus, uno de los conductores que no estaba manejando se habría encontrado bajo los efectos del alcohol. De hecho, un testigo

asegura haber escuchado al chofer decirle a un compañero "Maneja tú, porque yo estoy con la 'mona". Se entrega lista de fallecidos y lista de heridos (El Mercurio, Miércoles, 17 de Mayo de 2006, 05:04)

- *Tragedia carretera: difunden listas oficiales de fallecidos y lesionados.* Con datos del Instituto Médico Legal, esta noche se comunicó la lista de los 25 fallecidos de la tragedia sobre el río Tinguiririca. Recién 19 horas más tarde de ocurrido el trágico accidente protagonizado por una máquina de Tur Bus que cayó al cauce del río Tinguiririca, en las cercanías de San Fernando, la empresa de transportes comunicó la nómina oficial con la identificación. (La Nación Miércoles 17 de mayo de 2006)

- *"Tur Bus niega que chofer haya estado bajo la influencia del alcohol"*

- "Quiero ser súper enfático al respecto, aquí estamos hablando de una tripulación, gente profesional y lo que se ha dicho es absolutamente falso (...) Carabineros no le tomó la alcoholemia porque no le corresponde, porque no iba conduciendo, pero él en forma voluntaria se va a hacer un examen para demostrar que eso es una información falsa", señaló molesto el gerente de operaciones de la compañía, Alfonso Concha.

- El gerente comercial Patricio Rossel confirmó que en el bus viajaban 45 adultos, 3 niños y 3 tripulantes, de los cuales 25 fallecieron y 26 se encuentran heridos. "El bus cumplía con elevadas exigencias legales"

- En tanto, el jefe de comunicaciones, José Panicelo, leyó un informe en el que se señala que la máquina viajaba en condiciones de total normalidad y que cumplía con las "elevadas exigencias legales y técnicas de la empresa". Indicó que Tur Bus lamenta lo sucedido y expresó las condolencias a los familiares de las víctimas, a quienes les aseguró que la empresa adoptará todas las medidas necesarias para ayudarlos. (El Mercurio Miércoles, 17 de Mayo de 2006, 10:26)

- *Hallan cadáver de otra víctima de accidente en Tinguiririca.* El bus era conducido por Manuel Fierro Oñate (35), quien, de acuerdo con la investigación del Ministerio Público, se habría quedado dormido al volante. (El Mercurio Jueves, 18 de Mayo de 2006, 12:20)

- *La tragedia que golpeó a la región.* Reacciones de pesar entre familiares, amigos y autoridades de la zona. Saldo fatal: 25 muertos y 26 heridos.

- Tras enterarse del accidente ocurrido en Chiguayante, los familiares de las personas que se encontraban en el bus 1738 de Tur Bus, fueron llegando hasta el Rodoviario de Viña del Mar.

- Antes de las 7 de la mañana muchos decidieron no esperar la respuesta de la empresa y se embarcaron en el viaje en la primera línea que encontraron, mientras otros se fueron al sector del accidente por sus propios medios. (El Mercurio de Valparaíso, Jueves 18 de mayo de 2006)

- *Bus no cumplía norma para controlar descanso de choferes.* Bus no cumplía norma para controlar descanso de choferes. La Directora del Trabajo, Patricia Silva, informó esta mañana que el vehículo que transitaba repleto de pasajeros rumbo a Talcahuano no contaba con el sistema de registro de asistencia de automatizado y centralizado.

- "La máquina lamentablemente no contaba con el registro de asistencia automatizado y centralizado que se exige desde el mes de enero. Lamentablemente este es un sector altamente infractor en el cumplimiento de la normativa laboral, especialmente en lo que dice relación con la jornada de trabajo y los descansos", señaló Silva a radio Cooperativa. (La Nación, Jueves 18 de mayo de 2006)

- *Fiscal concluye falla humana en tragedia del Tur Bus.* Fiscal regional José Luis Pérez Calaf realizó una visita inspectiva...señalando que era improbable una posible reacción del conductor de la máquina siniestrada, ya que la barrera de contención lateral se transformó en una verdadera lanza, que ingresó por la parte delantera del bus, bloqueando el sistema de dirección. (El Mercurio Viernes, 19 de Mayo de 2006, 19:00)

- *Contradicciones por obligatoriedad de sistema que mide horas de trabajo de choferes.* La autoridad argumentó que la alta tasa de infracciones se debe a la resistencia de los empresarios a implementar la medida de fiscalización. Fenabus asegura que el sistema está disponible y que dos mil buses ya lo tienen. En Tur Bus dicen lo contrario: no hay sistema ni tarjeta inteligente. (La Nación Viernes 19 de mayo de 2006)

- *Presentan demanda contra Tur Bus por tragedia del Tinguiririca.* Buscando que se logre reparar en parte el daño causado, familiares de José Antonio Granada, Carmen Gloria Pacheco y Eduardo Bermúdez, presentaron una demanda por 3 mil millones de pesos en la Corte de Apelaciones de Valparaíso.

- María Teresa Pacheco, hermana de Carmen Gloria Pacheco, afirmó que a través de este recurso se busca reparar en parte el daño causado por la muerte de su gemela y de su sobrino de tan sólo dos años y medio, porque a su juicio la empresa no les ha prestado ayuda de ningún tipo. (El Mercurio Lunes, 17 de Julio de 2006, 16:26)

- *Fiscal pide audiencia para formalizar a tres ejecutivos de Tur Bus por accidente en río Tinguiririca.* Se trata del presidente del directorio, Jesús Diez González; del gerente de operaciones, Alfonso Mora del Río; y de Jorge Pérez Cuevas, jefe nacional de operaciones de Tur Bus. Todos ellos, según el Ministerio Público de la VI Región, arriesgarían una pena de hasta tres años de presidio.

- Según la investigación de la fiscalía, el chofer de la máquina, Manuel Fierro Oñate, se quedó dormido al volante ya que conducía en condiciones físicas deficientes (sueño, cansancio y fatiga) y esto se sumó a que viajaba a exceso de velocidad.

- El fiscal Pérez sostuvo que los directivos tendrían un grado de responsabilidad en el accidente, pues habría existido negligencia de su parte al no velar por las condiciones en que trabajan sus funcionarios. (El Mercurio Miércoles, 27 de Diciembre de 2006, 13:18)

- *Fiscal fustiga a defensa de Tur-Bus por pago a víctimas...* el fiscal regional de Rancagua, José Pérez Calaf, señaló que el encuentro fue positivo en la entrega de información, ya que muchos de los asistentes pensaban que luego del pago de la indemnización, por parte de la empresa Tur-Bus, su participación en el caso había concluido. El prosecutor fue enfático en aclararles que al firmar documentos compensatorios perdían su calidad de querellantes, pero no de víctimas. (La Nación, Jueves 1 de febrero de 2007)

- *Fiscalía solicita detención de gerente de Tur Bus.* La Fiscalía de O'Higgins solicitó hoy al Tribunal de Garantía de San Fernando que se despache una orden de detención en contra del gerente general de la empresa Tur Bus Fernando Fernández.

- Fernando Fernández había sido citado a declarar en las dependencias del Ministerio Público para consultarle por el sistema de descanso de los conductores de la empresa, pero el ejecutivo no concurrió a la Fiscalía.

- Como un acto de hostigamiento calificó el abogado de Tur Bus, Jorge Bofill, la

decisión del fiscal de la VI Región de solicitar una orden de arresto en contra de funcionarios de la empresa.

- Según la defensa, los ejecutivos no debían presentarse a declarar ante el fiscal Pérez, ya que el viernes pasado el Tribunal de Garantía de San Fernando se declaró incompetente para revisar la causa, con lo cual el proceso debe ser visto por el tribunal y la fiscalía correspondiente de Santiago. (*El Mercurio Viernes, 16 de Marzo de 2007, 14:37*)

• *Tragedia del Tur Bus en Tinguiririca: Caso tendrá salida alternativa.* El fiscal regional José Luis Pérez Calaf informó que aceptó que el caso tenga una salida alternativa, pero impuso cuatro condiciones a los imputados, porque “queríamos buscar un cambio y no seguir recogiendo cadáveres en la carretera.

- Las condiciones son cumplimiento de la normativa laboral que obliga a la empresa tener un sistema automático de control de jornada de trabajo y de descanso; además de mejorar las indemnizaciones a las víctimas. (*El Mercurio Martes, 23 de Octubre de 2007, 20:16*)

• *Tur-Bus asegura que informe del MOP los exculpa de accidente de Tinguiririca.* Según reveló esta tarde el abogado de la entidad, Jorge Bofill, en conversación con Emol, el documento elaborado por el Departamento de Seguridad Vial de la Dirección de Vialidad del MOP demuestra que "el accidente jamás hubiera ocurrido si el puente hubiese cumplido con las condiciones mínimas de seguridad".

-Niega acuerdo con Fiscalía. "Lo que yo quiero aclarar ahora es que nosotros no tenemos un acuerdo, que hay ciertas cosas que se han dicho en las noticias que nosotros no consideramos viables no más como acuerdo, por ejemplo, ahí donde se señala que los imputados no quieren pedir perdón. Sobre este punto, nosotros hemos sostenido siempre en este proceso y públicamente también que estamos convencidos de que los imputados en esta causa no tienen responsabilidad, no son culpables, y por lo tanto no tienen por qué pedir perdón", subrayó el profesional. (*El Mercurio Miércoles, 24 de Octubre de 2007, 17:11*)

• *Caso Tinguiririca: Tur-Bus llega a acuerdo con la justicia tras meses de investigación.*

- La fórmula legal además obliga a Tur Bus a la lectura de una declaración, lo que se

logró gracias a un informe emanado de la Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas (MOP), que estableció que el puente Tinguiririca presentaba fallas y condiciones de diseño no afines con las vías.

- Refiriéndose al acuerdo y restando culpas a la empresa, el abogado de Tur-Bus, Jorge Bofill, destacó que "dicho informe establece que la estructura del camino y del puente tiene deficiencias serias; de hecho, hoy cuenta con tres señaléticas que entonces no existían, obligando a reducir la velocidad de circulación y anunciando que se trata de un puente angosto".(La Nación, Viernes 28 de diciembre de 2007)

Crónicas La Cuarta:

- **Perdió a su esposa y único hijito.** La tragedia golpeó duro al cabo 1° Jaime Bermúdez. En la mañana de ayer, mientras espera la llegada de su familia, el funcionario de la Armada se enteró que entre las víctimas del accidente se encontraban su esposa y su único hijo.

- Corresponsal de La Cuarta José Pinto rescató a pasajera **María Troncoso Reyes: "Gracias por salvarme la vida"**
Cara y sello: Otra mujer falleció en sus brazos.

- **Minuto de furia. Lanzó una corona a ejecutivo de Tur Bus.** "Viaje en Tur Bus y gánese un cajón" fue el grito de guerra con que Luis Vergara Toro descargó su artillería contra los caporales de la empresa..."

Empresa y Crisis

El rubro de transporte está indudablemente expuesto a riesgos en cada trayecto diario que realiza. Por consiguiente, la exposición mediática en que se ven envueltas es innegable. Sobre todo en la actualidad donde las personas se sienten empoderadas, los medios de comunicación y redes sociales le dan cada vez más cabida a la opinión de la sociedad.

Es así como en este caso se identifican los principales desaciertos comunicacionales en que la empresa incurrió. Partiendo por una escasa información pública-y también interna-, múltiples voceros, por lo tanto, diferentes versiones de lo ocurrido. No existe un vocero oficial que entregue datos precisos de lo ocurrido. Asimismo, se refleja de inmediato como se desligan de la responsabilidad de lo ocurrido.

4.2 Estudio de caso N° 2: Accidente 2010 Autopista del Sol, 23 de noviembre de 2010.

ESPANTOSA TRAGEDIA CARRETERA DEJA 20 MUERTOS EN EL MONTE

“Máquina de Tur-Bus con 41 pasajeros traspasó el bandejón central de la Autopista del Sol, destruyó un árbol y dos barreras de contención, para finalmente ser impactada de costado por un camión de la empresa Yemita cargado con 28 toneladas de alimentos para aves”. (Miércoles 24 de noviembre de 2010, La Nación)

Cronología crisis

- “Varios muertos en colisión de bus en acceso a Santiago” (Martes 23 de noviembre de 2010, La Nación)
- TurBus entrega condolencias a familiares (Martes 23 de noviembre de 2010, La Nación)
- “Informe de Tur-Bus dice que vehículo no iba a exceso de velocidad en el momento del accidente”. (Martes 23 de noviembre de 2010, La Tercera)
- “Tur Bus asegura que chofer tenía descansos al día y bus contaba con papeles en regla” (Martes 23 de noviembre de 2010– EMOL)
- “Piñera descarta impunidad por accidente TurBus” (Martes 23 de noviembre de 2010. La Nación)
- “La historia del chofer del bus y de las otras víctimas del accidente en la ruta a San Antonio” (24 de noviembre de 2010, La Tercera)
- “Interponen querrela contra Tur Bus por fatal accidente en Autopista del Sol” (Miércoles, 1 de Diciembre de 2010,Emol)

- “Familiares de víctimas de la tragedia de Tur Bus realizaron un acto no autorizado en la Autopista del Sol” (viernes, 23 de noviembre de 2012, La Segunda)
- “Ejecutivos de Turbus quedan con arraigo nacional por la muerte de 20 personas por accidente de 2010”. (viernes, 22 de noviembre de 2013, La Tercera)

Nº de notas de prensa

- La Nación: 3
- La Tercera: 3
- Emol: 2
- La Segunda: 1

Medios y cobertura crisis

- Martes 23 de noviembre de 2010, La Nación. La Nación informa sobre muertes producto de un accidente protagonizado por un bus de la empresa Tur Bus. Se entregan datos preliminares ya que la noticia esta en desarrollo. Según informan testigos habrían 6 muertos.

- Martes 23 de noviembre de 2010, La Nación. Luego de que se confirmara la tragedia que dejó un total de 20 personas fallecidas. La empresa Tur Bus a través de una declaración de prensa, expresó sus condolencias a los familiares. "La compañía lamenta que se haya producido este grave accidente y se mantiene muy preocupada por el estado de salud de las personas lesionadas". Asimismo, habilitó el número telefónico para quienes quieran solicitan mayor información. Y comunicó que Tur Bus está colaborando con la información necesaria para esclarecer las causas de este accidente".

- Martes 23 de noviembre de 2010, La Tercera. Por iniciativa propia la empresa realiza una investigación cuyo informe que dio a conocer señaló que el bus no iba a exceso de velocidad y el conductor cumplía con sus horas de descanso al igual que su asistente.

- Martes 23 de noviembre de 2010, Emol. Mediante una declaración pública el

gerente corporativo, Rodrigo Albarrán, había descartado las hipótesis policiales que indicaban que el conductor se quedó dormido al volante antes de estrellarse contra el camión.

- Martes 23 de noviembre de 2010, La Nación. El presidente Piñera, quien asumió el cargo en marzo de ese año, señaló que "Ninguna responsabilidad va a quedar impune".

- Miércoles 24 de noviembre de 2010, La Tercera. Hace tres años, la esposa de José Luis Abarca se fue y él quedó a cargo de su hijo, en San Antonio. Como todos los días, el despertador de José Luis Abarca Saavedra (38) sonó a las 5 de la mañana. El chofer de Tur Bus se levantó rápidamente y, luego de despedirse de su suegra, con la que vivía hace 16 años en Avenida San Juan 2186, se encaminó a sus funciones como conductor entre Llole y Santiago. Dos horas después, Adelina Vidal supo que su yerno había fallecido.

- Jueves 25 de noviembre de 2010, LUN. "El estremecedor relato del hombre que salió ileso" "Sentí una vibración, después el bus se estremeció y sentí que me tiraba para el lado derecho. Ahí vino el pencazo". En paralelo en la misma página del diario electrónico se publica una columna pequeña de Lautaro Muñoz titulada "No al Oferton de condenas" señala "es cierto, y absolutamente, necesario, que la Fiscalía debe indagar si hay responsabilidad de la empresa (...). Pero debemos ser prudentes y no caer en el ofertón de condenas. A veces los accidentes pueden también ser circunstancias fortuitas, que no dejan espacios a malos de la película"

- Miércoles, 1 de Diciembre de 2010, Emol. Abogado que representa a familiares de nueve de las víctimas interpuso una querrela contra la empresa Tur Bus, la que busca perseguir la "responsabilidad penal" de los dueños de la empresa, la que a su juicio tendría una "administración negligente".

- Viernes, 23 de noviembre de 2012, La Segunda. En su segundo año de conmemoración de la tragedia, familiares realizan una ceremonia litúrgica. El sacerdote que los acompañó señaló "Buscar la verdad, ese el mejor homenaje que podemos por ellos".

- Viernes, 22 de noviembre de 2013, La Tercera. Se informa que 8 ejecutivos de Tur Bus quedaron con arraigo nacional. El fiscal de Talagante, Leonardo Tapia, los formalizó por cuasidelito de homicidio y lesiones, y explicó ante el tribunal que el accidente se produjo por fallas mecánicas del bus. Un peritaje realizado por expertos de la Universidad

Federico Santa María, fue determinante para establecer que el conductor del bus no se quedó dormido –como se pensó en primera instancia- sino que la máquina tuvo una falla mecánica por falta de mantención.

Empresa y Crisis

Esta crisis demostró que la empresa actúa con más presencia ante los medios. Indicando un mejor dominio de la situación. En comparación con el acontecimiento anterior. Se entregan mensajes más directos y claros, colocándose en el lugar de las víctimas que sólo buscaban respuestas rápidas a lo que estaban viviendo. En esta oportunidad se entregan datos de contacto y se demuestra preocupación por los familiares. Hay una actitud más abierta a aclarar lo ocurrido.

Por otra parte la empresa busca protegerse y agotar todos los recursos para demostrar que ellos no tuvieron culpabilidad en el hecho.

La empresa ante los medios demuestra una presencia, y no guarda silencio, sino al contrario da la cara y demuestra gesto de empatía.

A diferencia del primer caso, se busca minimizar los voceros y dar información más certera. Sin embargo, se nota falta de un vocero empoderado, capacitado y designado como tal, que lidere las comunicaciones en estas situaciones tan críticas donde los distintos *stakeholders* solicitan información oportuna y con mensajes eficientes.

Luego que la crisis declinó, y volvió a rebrotar por la formalización de 8 ejecutivos Tur Bus. La empresa, contaba desde ese momento con un Gerente de Comunicaciones, Victorino Gómez, quien comenzó sus funciones en 2013 y se convirtió ante los medios en el vocero de la entidad.

En esa oportunidad la empresa señaló que "la formalización es un trámite procesal que consiste en la comunicación formal que el fiscal a cargo efectúa a algunas personas, para que éstas preparen su defensa. En ningún caso significa algún tipo de condena". Aclarando que no existe un culpable aún como así lo hicieron parecer los medios de comunicación.

Según nos confirmó Victorino, su llegada a la empresa se debió a que los directivos asumieron que debía existir una persona encargada de gestionar las comunicaciones desde dentro de la organización. Debido al rubro de su trabajo y a la posibilidad de que en cualquier momento pueda ocurrir una nueva crisis, y deben estar preparados para afrontarla.

4.3 Principales desaciertos comunicacionales:

Según lo conversado con el experto en crisis, Germán Silva, se puede analizar que en ambos casos los principales desaciertos comunicacionales fueron los siguientes:

- Escasa información pública. Ellos son súper reactivos en general no es una empresa que se vea en terreno la persona a cargo de comunicaciones u operaciones que esté ahí mostrando una cierta disposición de la empresa, por último que estas preocupado. Tiene una comunicación reactiva. En un accidente con víctimas fatales hay que ser súper proactivo.
- Mal nivel de información interna en general cuando la gente le comienza a preguntar por el listado de los pasajeros nunca lo tienen. Los medios llegan al terminal donde salió el bus y la persona que está ahí no tiene idea no entrega información, nadie le dice nada de lo que tiene que decir.
- Vocería débil. En el caso de Victorino hay un vocero nacional, pero esta empresa está dispersa en el país, por lo tanto, también deberían tener un sistema de una vocería regional, porque la mayoría de los accidentes no ocurren en Santiago, ocurren en las carreteras en el caso de pasajeros.
- Desligan responsabilidad técnica. Siempre es una responsabilidad del chofer que está a cargo y lo que habitualmente sucede en accidentes grandes que después no está para contar la historia.

4.4 Situación comunicacional actual Tur Bus

Actualmente Tur Bus cuenta con redes sociales (Facebook, Twitter), departamento de Marketing, y Comunicación Interna, ligado al departamento de RR.HH. Facebook es la red social que más utilizan para tener vínculo con sus *skateholders*. Es por este medio que informan sobre las novedades tanto comerciales como noticias corporativas.

Como un intento para gestionar crisis solicitaron a una Consultora crear un Manual de Crisis, pero al recibir el proyecto, según señaló el Gerente de Comunicaciones, decidieron realizarlo ellos mismo porque consideraron que el elaborado por la consultora era más bien un formato tipo que no se adaptaba a su propia realidad.

El actual Gerente de Comunicaciones, Victoriano Gómez, es el vocero principal de la empresa y expresó que cuenta con todo el apoyo de los gerentes de la empresa. Además informo, tiene como proyecto realizar actividades ligadas al medio ambiente en el norte del país, realizar una reestructuración de la página web para incorporar noticias, y fortalecer el lazo con su público a través de las redes sociales.

En este punto, Mondaca enfatiza “cómo uno no podría estar de acuerdo con que las redes sociales cumplen hoy un rol fundamental a nivel social en estos tiempos que estamos viviendo. El que se reste no entiende lo que está pasando”.

Asimismo, Silva, destaca la utilización de redes sociales como una buena política. “Creo que es súper bueno por el tema informativo y de contención. Yo creo que es súper útil, incluso por un tema comercial. Se puede hacer seguimiento, ver qué está reclamando la gente, dónde. Tiene riesgos, pero a esta altura quién no corre riesgos. Deberían tener todas las redes sociales porque es una buena herramienta de gestión, e incluso de evaluación”.

Respecto a la actuación del vocero de Comunicaciones puntualiza que “yo lo he visto un par de intervenciones a él, creo que es un buen vocero, tiene experiencia, sin duda que se maneja bien. El punto es que si ese es una política de empresa. Tiene que estar súper vinculado. Él es buen vocero, pero yo dudo que eso sea una política de empresa”.

5. Bibliografía

- Capriotti Paul P.: Branding Corporativo, Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa, Colección de Libros de la Empresa, Chile, 2009
- Papriotti, Paul: La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada, El Ateneo, Barcelona, 1992.
- Tessi, Manuel: Comunicación Interna en la práctica, Siete premisas para la comunicación en el trabajo, Granica, Buenos Aires, 2013.
- Silva, Germán: Y Ahora ¿Qué hacemos? Cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas, RIL editores, Chile, 2013.