



**UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN**  
**Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales**  
**Programa de Magíster en Gestión Estratégica de la Comunicación**

**“Comunicación estratégica del líder de empresas B en la crisis del 18-0”**

**Profesor/a Guía:**

**Raúl Herrera Echenique**

**Estudiante/s:**

**Rodrigo Pérez Fuentes**  
**Monica Sanzana Cárdenas**  
**Lola Senarega Dominguez**

**Santiago de Chile, Enero de 2022**



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	5
1. INTRODUCCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	8
2.1 Pregunta de investigación .....	8
2.2 Objetivo General .....	9
2.3 Objetivos específicos y preguntas periféricas .....	9
2.4 Hipótesis .....	9
2.4.1 Justificación de la Hipótesis.....	9
3. MARCO TEÓRICO .....	12
3.1 La comunicación como base de la estrategia .....	12
3.2 El paradigma de la co-construcción como base de la estrategia.....	14
3.3 Liderazgo: .....	16
3.3.1 Liderazgo y Motivación:.....	17
3.3.2 Management y el Liderazgo:.....	17
3.3.3 Inteligencia Emocional y Liderazgo: .....	17
3.3.4 Liderazgo Resonante: .....	18
3.3.5 Crisis de los líderes en Chile:.....	19
3.4. Empresas B.....	19
3.4.1 Origen de las empresas B.....	20
3.5 Identidad y cultura organizacional .....	22
3.5.1 Organización positiva más allá de un contexto determinado .....	23
3.5.2 Imagen corporativa .....	24
3.5.3 Reputación y Marca Corporativa .....	25
3.5.4 Responsabilidad social empresarial .....	27
3.6 Crisis y Conflicto .....	29
3.6.1 Identificación de una crisis, modelo de comprensión:.....	29
3.6.2 Tipos de crisis y conflictos:.....	29
3.6.3 Escenarios de conflicto y crisis en las organizaciones de Chile .....	31
3.6.4 La crisis y el estallido social en Chile.....	34
3.6.5 Conocimiento de los públicos para enfrentar una crisis.....	38
3.6.6 Modelos para el manejo de crisis y gestión del riesgo.....	39
<i>Modelo y Cálculo del riesgo: Monitoreo, evaluación y toma de decisiones:</i> .....	39
3.6.7 Preparación de las crisis y gestión del riesgo .....	42

3.6.8 Estrategia de crisis.....	43
3.6.9 Resiliencia organizacional.....	45
3.7 Certificación de empresa B.....	47
4. MARCO METODOLOGÓGICO.....	48
4.1. Metodología general que se aplicará en la investigación.....	48
4.2 Unidad de Análisis:.....	48
4.3 Tipo de Proyecto:.....	50
4.4 Enfoque metodológico.....	51
4.5 Técnica de recolección de datos.....	52
4.6 Método y matriz de análisis de datos.....	52
5. RESULTADOS.....	55
5.1 Desarrollo de entrevistas:.....	55
5.1.1 Entrevistado 1:.....	56
5.1.2 Entrevistado 2.....	61
5.1.3 Entrevistado 3.....	71
5.2 Hallazgos de patrones comunes de liderazgo resonante en líderes de empresas B.....	81
5.3 Análisis de sitios web y redes sociales corporativas.....	85
6. CONCLUSIONES.....	86
6.1 Conclusiones a partir del modelo de Sandra Massoni.....	89
6.1.1 Dimensión informativa (emitir):.....	89
6.1.2 Dimensión interaccional (conectar).....	90
6.1.3 Dimensión ideológica (motivar).....	91
6.1.4 Dimensión comunicacional (enactuar).....	93
6.2 Hipótesis.....	94
6.3. Limitaciones y futuras investigaciones.....	96
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
8. ANEXOS.....	100
Anexo 1.....	100
<b>GUIÓN DE ENTREVISTA: Instrumento a utilizar para la recolección de información directa con los CEO seleccionados.</b> .....	100

## RESUMEN

La presente investigación busca comprender la gestión estratégica de la comunicación de los líderes de empresas B durante la crisis del 18 de octubre de 2019 (18-0), enfocándose en tres empresas B: CRIDEM, Singulares y COMACO. Así mismo, busca determinar si los líderes de empresas B comparten similitudes en las acciones comunicacionales realizadas en un momento de crisis específico como lo fue el estallido social ocurrido en Chile el 18 de octubre de 2019. Esto, debido a que tendrían, de acuerdo a información preliminar, un tipo de liderazgo resonante.

Esta investigación se llevó a cabo a través de una metodología cualitativa con un enfoque descriptivo transversal, y se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres líderes de las empresas B antes mencionadas.

A partir del trabajo de campo, se logró identificar que los líderes de empresas B entrevistados tienen elementos comunes de liderazgo resonante, lo que permite identificar acciones comunicacionales similares, a pesar de manifestarse con mayor y menor presencia en los entrevistados.

Es posible concluir que los entrevistados gestionan estratégicamente la comunicación a partir de sus habilidades y características personales, estableciendo que no existe un patrón común a la hora de resolver la crisis. Los líderes de las empresas B cumplieron un rol fundamental para el enfrentamiento de la crisis social, ya que las acciones de la organización dependieron de sus decisiones y de su comunicación estratégica, la cual se generó más allá de los procedimientos internos formales.

**Palabras clave:** gestión estratégica; comunicación estratégica; liderazgo resonante; empresas B.

## 1. INTRODUCCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El 18 de octubre del año 2019 se produjo en Chile un estallido social que creó un movimiento de protesta espontánea, el cual fue creciendo de manera explosiva y dejando en evidencia un descontento generalizado de la población nacional. El estallido social, fue un movimiento que dejó evidenciado problemáticas asociadas a ejes sociales, tales como: calidad en educación, salud, jornada horaria, pensiones, por nombrar algunas.

Este fenómeno ha tenido efectos a nivel nacional que hasta la actualidad están en desarrollo, tanto a nivel económico, social como político. Todo lo anterior, sumado a la actual crisis sociosanitaria que vive el mundo en un contexto de pandemia global causada por el COVID-19. La situación sociopolítica y sociosanitaria, al tener consecuencias económicas, obligó a las empresas a reaccionar ante esta problemática. Las empresas dentro de este contexto son importantes para el desarrollo de las economías del país, y el papel de sus líderes es decisivo para evitar que su empresa, su producto y sus recursos humanos mantengan continuidad productiva y puedan seguir innovando o creando nuevos mercados.

Las empresas B, bajo una determinada certificación, han buscado desde su origen, lo que denominan un triple impacto: 1) Propósito: crear impacto positivo en el ámbito social y el ambiental; 2) Responsabilidad: tener en cuenta como fin primordial los intereses de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente; 3) Transparencia: Publicar informes anuales, sobre el impacto social y ambiental certificado por un organismo externo e independiente que le de veracidad a tus datos.

De esta manera, la definición de su éxito empresarial se basa en los aspectos sociales, ambientales y económicos; todos ellos en boga en el contexto de la crisis del 18 de Octubre. El estallido social, como un contexto de crisis social, ha permitido el despliegue de diversos liderazgos para poder lidiar con los conflictos y desafíos que cada organización ha tenido que enfrentar.

La gestión estratégica de la comunicación es una herramienta de gestión crítica que, siendo observada en detalle, permite obtener patrones de liderazgo y modelos de comunicación e información inéditos. Dichos modelos de comunicación reflejan cómo las empresas, a través de sus gerentes o liderazgos naturales, enfrentaron una crisis de tal magnitud.

Por otra parte, en la búsqueda de formas de solucionar un problema en la gestión, se ha podido establecer que el liderazgo basado en los valores morales, el cual se manifiesta a través de una transparencia hacia los seguidores podría funcionar en los esfuerzos hacia una socialización organizacional, y estar relacionado con la satisfacción y los cambios de actitudes de los trabajadores (Azanza, Moriano y Molero, 2013).

Tomando en cuenta ese contexto y este tipo de empresas, es que nos interesa poder ir a estudiar y observar cómo estos líderes gestionaron la comunicación a través de esta crisis.

Uno de los elementos centrales de nuestra investigación, se concentrará en la observación y análisis de la gestión comunicacional de los líderes de una muestra acotada de empresas B y cómo, a partir de su estilo de liderazgo, podrían obtener insumos objetivos respecto a diseños y planes de acción comunes frente a los diferentes desafíos generados a partir de la crisis del 18 de octubre del año 2019 en Chile. Con estos datos, el objetivo del presente estudio es comprender cómo gestionaron la comunicación los líderes consultados, en un marco de crisis social, evaluar similitudes en la gestión comunicacional y determinar si existe un patrón común de liderazgo en estas organizaciones y cómo este se refleja en la gestión de la comunicación.



**Fig 1.** Problema de investigación

Algunas de las preguntas que iniciaron y orientaron esta investigación, fueron las siguientes: ¿Cuáles fueron las estrategias de comunicación que se llevaron a cabo en estas tres empresas a observar?; ¿Cuáles fueron los modelos de gestión y comunicación que utilizaron estos liderazgos?; ¿Cómo respondieron a la crisis a nivel personal y corporativo, existen similitudes por ser empresas B?

Dado que uno de los elementos centrales para nuestro análisis será el liderazgo, es relevante definirlo como concepto. En primer lugar, Avolio y Gardner (2005) definen el

liderazgo como un patrón de comportamiento transparente y ético, donde el intercambio de la información es necesario para tomar decisiones en relación con los miembros de su equipo.

La definición de Blanchard (1972), complementa lo anterior, definiendo el liderazgo como un desempeño que va más allá de lo esperado en una situación determinada, para lo cual se supone que estos líderes están altamente conscientes de sí mismos y de los demás, son personas altamente optimistas, con un elevado carácter moral y conocedores del contexto.

En el presente estudio, nos interesa interpretar y evidenciar si existen patrones comunes de liderazgo observables y acciones comunicacionales similares a partir del estallido social, en las empresas B. Entendemos que las empresas B observan y actúan desde una interacción distinta con el medio, lo que lo hace relevante a la hora de enfrentar una situación de crisis que, para la mayoría de las organizaciones, no estaba en sus proyecciones como un escenario probable, enfrentar un estallido o revuelta social, con la magnitud y el escalamiento que esta fue desarrollando.

## **2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

### **2.1 Pregunta de investigación**

*¿Cómo gestionan estratégicamente la comunicación los líderes de empresas B durante la crisis “18 –O”?*

#### **¿Qué vamos a investigar?**

- Liderazgos en tres empresas B. (COMACO, Singulares, CRIDEM).
- Estos liderazgos en empresas b en la crisis del 18 - O.
- Cómo gestionan la comunicación en crisis estos los liderazgos de empresas B.
- Patrones comunes de liderazgo resonante y elementos generales en la gestión estratégica de la comunicación.

Área disciplinaria: “Comunicación estratégica”

Temática: “Liderazgo en escenarios de conflicto”



Objeto de estudio: gestión estratégica de la comunicación durante la crisis “18-O”.

Campo de estudio: “CEO COMACO, CEO Singulares, CEO CRIDEM”.

## **2.2 Objetivo General**

*“Comprender la gestión estratégica de la comunicación de los líderes de COMACO, Singulares, CRIDEM , durante la crisis del 18-0?”*

## **2.3 Objetivos específicos y preguntas periféricas**

A partir de las preguntas periféricas y los diferentes levantamientos previos, definimos lo siguientes objetivos específicos:

- **Pregunta periférica 1:**  
¿Cuáles fueron las estrategias de comunicación que llevaron a cabo los liderazgos estudiados?
- **Objetivo específico 1:**  
Explicar las estrategias de comunicación que llevaron a cabo los líderes de empresas B durante la crisis del 18-O.
- **Pregunta periférica 2:**  
¿Cómo respondieron estos liderazgos frente a esta crisis?
- **Objetivo específico 2:** Relacionar las acciones realizadas por los líderes de las empresas B estudiadas, frente a la crisis del 18-O.
- **Pregunta periférica 3:**  
¿Qué características personales tienen estos líderes?
- **Objetivo específico 3:** Relacionar las competencias que tienen los líderes de empresas B.
- **Pregunta periférica 4:**  
¿Cuáles son las variables del líder que más impacto tienen en la gestión de las empresas B durante la crisis del 18-O? ¿Cómo se relacionarán estas variables?
- **Objetivo específico 4:** Distinguir las competencias de los líderes que más impacto tienen en la gestión de las empresas B durante la crisis del 18-O.

## **2.4 Hipótesis**

Durante la crisis del 18-O los tres líderes de empresas B realizaron estrategias comunicacionales similares, asociadas al estilo del liderazgo resonante.

### **2.4.1 Justificación de la Hipótesis**

En el siglo XIX, especialmente en EE. UU. y Europa, algunos empresarios consideraron relevante poner en la agenda pública la discusión sobre las organizaciones, las empresas y su rol respecto a elementos como la vivienda, la salud, el bienestar social de sus trabajadores y otras necesidades sociales. En paralelo, en ese mismo periodo, surgen con fuerza en diferentes partes del mundo agrupaciones de cierta influencia ciudadana que establecen lo poco ético que es el lucro con productos perjudiciales para la sociedad, como el tabaco, alcohol y otros elementos reconocidos como dañinos.

En el siglo XX, con el desarrollo del Estado de Bienestar, los objetivos empresariales se ampliaron a un contexto más social, entendiendo las ventajas de asumir un nuevo paradigma productivo, más allá de tener una mirada única respecto de los beneficios económicos. Esa es la génesis de la expresión de origen de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en los años 50-60 en EE. UU.

En Europa, su surgimiento no es evidente hasta la década de los 90. esto ocurre con un hito relevante, ya que fue la Comisión Europea quien utilizó el concepto para interpelar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social, frente a las crisis de la Europa de esa época. Dicho concepto se define según Bloom y Gundlach (citado en Cancino y Morales, 2008), como:

*“la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés, como los trabajadores, los clientes, las personas y los grupos a quienes puede afectar las políticas y prácticas corporativas. Parte relevante de gestionar estas obligaciones es intentar minimizar cualquier daño de largo plazo que una empresa puede generar sobre la sociedad.”*

En 1999, el secretario general de la ONU durante el Foro Económico Mundial de Davos, ratificó esta necesidad de reorientar las economías del mundo globalizado y con mayor conciencia ecológica y sustentable, en esa misma dirección es que hoy la economía circular y las empresa B tomaron como una hoja de ruta para desarrollar su modelos de negocios.

Las empresas B buscan principalmente generar un impacto positivo tanto en la sociedad como en el medio ambiente, dejando de priorizar el maximizar la rentabilidad financiera y enfocándose en “desarrollar estrategias de largo plazo que hagan compatible el tamaño de la economía con los límites ecosistémicos y con las necesidades sociales” (Abramovay, Correa, Gatica, Bernhardus, 2013).

Cabe destacar, que dicho modelo de negocio surge a partir del impulso de empresarios que en su mayoría ejercen un liderazgo influyente tanto en su entorno interno como externo y que comparten competencias que están muy relacionadas en generar emociones positivas e influir de manera que sus colaboradores den lo mejor de sí para la obtención de resultados.

Según Blanchard (1972), liderazgo es un desempeño, que va más allá de lo esperado en una situación determinada, para ello se supone que estos líderes están altamente conscientes de sí mismos y de los demás, son personas altamente optimistas, con un elevado carácter moral, y conocedores del contexto. A raíz de lo anterior, es que podemos evidenciar que un líder no está determinado por una situación o contexto específico, sino por sus propias competencias.

El estallido social fue un movimiento que dejó en manifiesto un descontento generalizado en la población chilena en relación con varias demandas sociales asociadas al proceso de transición democrática, tales como: calidad en educación, salud, ingreso mínimo, jornada laboral y pensiones, por nombrar algunas, lo que terminó siendo un contexto de crisis, desplegando diversos liderazgos para poder lidiar los conflictos y los desafíos que cada organización ha tenido que enfrentar.

Si bien existen diversos tipos de liderazgos, creemos que en esta situación en específico y dentro de las empresas B se encuentra de manera preponderante el liderazgo resonante.

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee en su libro *“El líder resonante crea más”*, abordan como eje central la inteligencia emocional como una cualidad necesaria para tener éxito en el ejercicio del liderazgo en las organizaciones, gestionando las emociones adecuadamente, canalizando sobre el resto acciones positivas y “reduciendo” el ruido del entorno, de las crisis o de las problemáticas diarias que enfrentan a nivel organizacional, pero también a nivel social.

Estos autores describen al liderazgo disonante como el que se desconecta de los sentimientos del grupo, en términos positivos, ya que el objetivo es disipar las emociones negativas y potenciar mediante diferentes acciones una actitud colectiva emocionalmente positiva. En conclusión, un líder resonante debe tener muy desarrollado el autocontrol emocional para permanentemente estar preparado para manejar adecuadamente las emociones e impulsos conflictivos propios y del resto de la organización.

Finalmente, consideramos que, a partir de lo anterior, en los líderes estudiados de estas tres empresas B hallaremos evidencia que confirmará la existencia de patrones comunes del liderazgo resonante en la gestión comunicacional de los líderes de COMACO, Singulares y CRIDEM de nuestra muestra al momento de enfrentar la crisis del 18-O.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 La comunicación como base de la estrategia**

La comunicación siempre se ha caracterizado por ser una herramienta indispensable en la vida de las personas, pues éste al ser por esencia un ser social debe estar en constante interacción para asegurar su subsistencia en un sistema social. Las empresas no están ajenas a esa realidad, ya que como bien Pérez (2001) define: “Los hombres se asocian para alcanzar ciertas metas que de forma individual difícilmente podrían cumplir”, poniendo en manifiesto que, sin las personas, las empresas no existirían.

Con la llegada de la globalización y los cambios que este fenómeno trajo en diferentes ámbitos se comenzó a replantear qué rol es el que ocupaba la empresa dentro de una sociedad y de qué manera interactuaba con aquellos públicos que influían en el quehacer diario de ésta. Es desde esa mirada que la comunicación estratégica toma relevancia, es por ello, que a continuación se pretenderá realizar un acercamiento teórico y académico para poder contextualizar nuestra investigación y la importancia que tiene el estudio de la comunicación estratégica en un escenario de crisis, en particular el ocurrido el 18 de octubre de 2019 en Chile.

Si bien anteriormente se señaló la importancia que tienen las personas para la organización, también es necesario destacar que el fin de estas empresas no son las personas que la conforman, sino que es “vender” bienes y/o productos. Si fuera eso lo único necesario para poder analizar la empresa como un objeto de estudio, la mirada sería más simple, pero no es así, debido a que las empresas son entendidas como un sistema compuesto por subsistemas que se relacionan continuamente entre sí para poder lograr aquellos objetivos impuestos por la misma, los cuales, si bien pueden ir cambiando según un contexto específico, siempre buscarán como último fin, obtener mayores ganancias.

A raíz de la importancia que tiene la relación que las empresas puedan construir con su entorno tanto interno como externo es que el estrategia comienza a tomar relevancia,

pues hoy ya no es sólo comunicarse con sus públicos, sino que mantener, potenciar y lograr proyectar de mejor manera la imagen de la empresa a través de esta relación, generando una ventaja competitiva en el mercado.

*“Estrategia y comunicación son términos que van asociados de forma que la estrategia de comunicación empresarial consiste en reforzar e intensificar actitudes y conductas en los públicos mediante herramientas que sirven a objetivos específicos de la empresa. Cada empresa definirá sus estrategias fundamentadas en una identidad y en un contexto propio de acción y reacción comunicativa con el público interno y externo” (Herrera y Blanco, 2017).*

A partir de lo expuesto anteriormente, es que la comunicación estratégica tiene la tarea de lograr proyectar la identidad de las organizaciones a sus grupos de interés : “De hecho, su tarea puede ser descrita como la gestión integral de la marca de las organizaciones” (Tironi y Cavallo, 2004, p. 27). La necesidad que hoy tienen las organizaciones es de implementar y conversar con el departamento de comunicación las estrategias globales que aplicarán, puesto que sin ella difícilmente podrán obtener una ventaja competitiva. “En el mundo de la empresa, la comunicación sólo puede ser estratégica. De otro modo, comunicar sería una actividad autónoma de la acción y de la gestión empresariales, es decir de la realidad” (Costa, 2009, p. 43).

Entendiendo que la comunicación es comprendida como fundamental para la sobrevivencia de la organización en el mercado, diversos autores han comenzado a centrar sus estudios en ella, más específicamente, en lo que respecta a la comunicación estratégica y a las percepciones que los *stakeholders* deben tener de la misma para poder así establecer relaciones a largo plazo. Desde ahí nace la nueva teoría estratégica donde el foco ya no está puesto en el hombre como un ser racional, sino que es desde la interacción y las relaciones donde se comienza a co-construir los mensajes comunicaciones.

La nueva teoría estratégica de comunicación propone una serie de cambios, empezando por entender que ya no se debe strategar pensando en un mundo fragmentado, sino más bien complejo. “La NTE nos propone pensar la realidad como una trama de procesos fluidos, complejos y (a veces) caóticos. Ese, y no otro, es, para la NTE el campo de intervención de toda estrategia” (Pérez, 2014).

Por otra parte, la nueva teoría estratégica propone repensar al hombre como un ser relacional, entendiendo que éste es primordial para que las estrategias cobren forma. “Se trata de vernos a nosotros mismos y a los demás como seres relacionales, abiertos, dinámicos y complejos insertos en una o varias tramas sociales en las que participamos (a veces estratégicamente) transformándolas y al mismo tiempo transformándonos” (Pérez, 2014). Asimismo, es cómo el hombre comienza a entenderse como un ser complejo, con paradigmas y experiencias que son necesarias de entender para poder generar estrategias convenientes.

Sumado a lo anterior, se proponen una serie de cambios que avanzan hacia reconceptualizar a la organización, ya no entendiéndola como una unidad de producción (mirada más mecanicista) sino como un nódulo de innovación y significación. Asimismo, entender la ciencia de la articulación, sobre todo articulación de percepciones sobre una determinada situación en vez de enfocarse en la ciencia del conflicto. Finalmente, todo esto se entiende en base a un modelo articulador basado en la comunicación.

*“La comunicación es el sistema unitario que mejor permite explicar los aspectos físicos, intrapersonales, interpersonales y culturales de las relaciones humanas. Es importante que se entienda que lo que la NTE propone no es sustituir el enfoque de la Economía por el enfoque de la Comunicación, sino que la comunicación sea el sistema unitario que dé sentido al conjunto de conocimientos procedentes de diferentes disciplinas, sobre el comportamiento estratégico y los procesos mentales que involucra”.* (Pérez, 2001).

En relación con todo lo antes mencionado, es importante entender la necesidad de contar con una comprensión sobre lo que es hoy comunicación estratégica, puesto que la mirada que tendrá nuestra investigación si bien estará puesta en el actuar de algunos líderes de empresas B, ese actuar estará estrechamente relacionado en cómo construyeron sus mensajes comunicacionales, puesto que cualquier líder de una organización debe tener incorporado la estrategia en la comunicación con sus públicos.

### **3.2 El paradigma de la co-construcción como base de la estrategia**

Los cambios continuos que la sociedad presenta influyen no sólo en la manera en que las organizaciones se conciben a sí mismas y cómo estrategan sino también en la

forma en que los propios colaboradores actúan en ella, y cómo éstos se relacionan entre sí y con el entorno.

Dentro de lo que es la nueva teoría estratégica, mencionada anteriormente, el concepto de hombre cambia pues se comienza a entender como un ser relacional, donde el foco está puesto en las interacciones y percepciones que éste va construyendo a partir de emociones, significaciones, interpretaciones, etc., Desde ahí es necesario entender que ese proceso de construcción es más complejo de entender y que involucra diferentes actores, desde las audiencias en ámbitos personales, grupales, organizacionales y sociales, todo lo anterior, articulado dentro de un mismo espacio. Esto da pie a entender la co-construcción como un proceso fundamental de la nueva teoría estratégica.

La co - construcción es entendida como el espacio que se transforma a partir de las relaciones entre interactuantes y en el que se desarrolla, entonces, un proceso dialéctico entre espacio e interactuante. Co-construcción, entonces, presupone un estado y predisposición de alta participación con, entre y desde las audiencias, base y sustento necesario para estrategar en los contextos individuales, organizacionales y sociales. Sin co-construcción, la comunicación deja de ser un espacio de relación y gestión de significados (Herrera Echeñique y Pérez, 2014).

La co-construcción trabaja sobre 4 variables integradas e interdependientes: conexión, relación y vínculos, articulación de la diferencia y, finalmente, sentido y significación. Todo lo antes mencionado busca entender la interpretación de la información, más que la información misma, conformando un modelo de interacción-cooperación. Joan Costa (2015) señala: “la comunicación es acción y la acción es comunicación. Los hechos no solo son, sino que significan” y por ende es interacción”.

La investigación realizada tiene como fin estudiar de qué manera los líderes de empresas B articularon sus acciones y sus mensajes comunicacionales tanto para su público interno como externo y para ello es que se vuelve imprescindible conceptualizar sobre el paradigma de la co-construcción como transformador de realidad, pues es en un proceso de co-construcción continuo con sus públicos el cómo se van gestando ciertas percepciones y significaciones que los mismos grupos de interés tendrán hacia la empresa, las que finalmente potenciarán o perjudicarán la reputación y marca de la misma.

### 3.3 Liderazgo:

Uno de los elementos claves de nuestra investigación, se centrará en el estudio y observación del liderazgo de empresarios de empresas B, y como estos gestionaron su comunicación estratégica en el periodo de la crisis 18-O.

Según Gómez, 2002, Liderazgo es la capacidad de poder influir tanto en las personas, como en el cumplimiento de sus metas. Robbins y Judge (2009), mencionan que la efectividad del liderazgo estará dada por la capacidad del líder, de alcanzar las metas que la organización se ha planteado, y de su poder en el influir de las personas, para el logro de estas.

El liderazgo como habilidad para gestionar personas y proyectos toma especial relevancia, como menciona Blanchard (1972), siendo la capacidad de ir más allá de lo esperado, en una situación determinada, y donde se puede observar que los dos pilares principales de su gestión son las personas y el foco en los resultados.

Es importante poder comprender el Liderazgo desde una visión social, cultural e histórico, donde mencionaremos a continuación las principales teorías que han sido planteadas:

Teoría de los rasgos (Bernard, 1926): esta teoría menciona que el liderazgo tenía más un carácter hereditario, donde los líderes poseían ciertas características, y el foco estaba centrado en ellos, más que en sus seguidores, o en la relación entre ellos.

Teoría del comportamiento (Lewin, Lippit, y White, 1939): esta teoría estaba basada en ciertos tipos de comportamiento que el líder llevaba a cabo: autoritario – explorador, autoritario - benévolo, participativo y consultivo, donde estos comportamientos podrían asegurar el éxito del líder, y la relación con los seguidores. Posteriormente estos autores, conceptualizaron esta teoría a través de tres tipos de liderazgos: el democrático, el autoritario, y el laissez-faire. En 1964, en base a la teoría del comportamiento, los autores Blake y Mouton, desarrollaron una matriz gerencial, buscaba, a través de una escala del 1 al 9, la orientación del líder hacia las relaciones interpersonales, y las tareas.

Teoría del Liderazgo situacional (Evans, 1970): Aquí se menciona que no existe un tipo de liderazgo único, si no, que el líder se adecua al nivel de madurez del colaborador.



En base a esta misma teoría, los autores, Hersey y Blanchard, plantean que el liderazgo efectivo se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo.

Teoría del liderazgo integral (Stringer 2001): Esta teoría pone foco en que para que el líder mejore el desempeño de sus colaboradores, debe mejorar su propio desempeño, y poner foco en lo que hace. Esto deja fuera las características personales del líder, de su ser, y se enfoca en lo que hace. Este autor menciona que el líder, tiene un directo impacto el clima organizacional, ya que el impacta en la motivación de los colaboradores, y esto impacta directamente en el desempeño organizacional.

### **3.3.1 Liderazgo y Motivación:**

Motivo es la variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción. Es importante para todo líder, poder comprender. La motivación está ligada al impulso, donde sentirse motivado conecta con el fin. (Venegas, 2016). Es importante que toda persona a cargo de persona tenga en cuenta la motivación como un factor impulsor de la conducta, considerando los motivos que cada persona tiene para lograr sus objetivos personales, y como estos se pueden alinear con los de la organización.

### **3.3.2 Management y el Liderazgo:**

Como padre del *management*, tenemos al autor Peter Drucker, quién publicó en su primer libro en el año 1939 "*The End of Economic*" y en el 2002 "*Managing in the next society*", fue un gran contribuidor al liderazgo moderno, donde defendía que el liderazgo habitualmente surgía de un compromiso de servir a los demás en vez de a uno mismo (Rivera, 2006). D.N. Jackson decía que "el tamaño de un líder viene determinado por la profundidad de sus convicciones, la altura de sus ambiciones, la amplitud de su visión y el alcance de su amor".

### **3.3.3 Inteligencia Emocional y Liderazgo:**

Daniel Goleman, en su libro "El líder Resonando Crea más" plantea una pregunta: ¿Qué pasaría en las empresas en las que pasamos tantas horas, se convirtieran en lugares cargados de la resonancia promovida por líderes realmente inspiradores?

En los momentos de crisis, las miradas convergen en el líder en busca de orientación emocional, ya que el estado emocional y las acciones de los líderes influyen en forma muy directa, en como los empleados se sienten, y, en consecuencia, según el auto, determina su rendimiento, donde el clima organizacional, está en un 50 a 70 por ciento, determinado por lo que hace el líder (Goleman, 2014).

La ONG *Mente Sana*, nos dice lo siguiente:” Los conflictos como situación extrema, dejan a las personas que la atraviesan, enfrentados a un impacto emocional intenso que les exige una respuesta de adaptación que puede vivirse como excesivo para sus capacidades” (Unabonline.cl). La tercera menciona Una encuesta realizada por Randstad indicó cuáles son los temores e inquietudes de los trabajadores chilenos producto de la crisis social, donde el 79%reconoció que ha sentido estrés o ansiedad durante estas semanas de conflicto, siendo las personas entre los 35 y 44 años las más afectadas, y, por otro lado, un 52% de los encuestados, teme perder su puesto de trabajo.

#### **3.3.4 Liderazgo Resonante:**

Por otro lado, los líderes emocionalmente inteligentes alientan la resonancia sintonizando con los sentimientos, tanto propios como ajenos. Se entiende por resonancia como la capacidad de resonar, es el refuerzo o prolongación, del sonido, mediante el reflejo, donde uno de los signos que más se pueden observar de un líder resonante, son los signos de optimismo y entusiasmo que presentan sus subordinados (Goleman, 2014).

En base a esta definición, podemos pensar que, en la gestión de personas y organizaciones, este tipo de liderazgo es un elemento importante, tomando en cuenta el contexto social de este estudio, y las emociones de los trabajadores mencionado anteriormente.

Buitrago, Hernández y Hernández mencionan que este tipo de liderazgo será una habilidad altamente determinante en el éxito de la gestión de personas y proyectos, así como también procesos donde se busque resolver conflictos estructurales al interior de las organizaciones, e incluso fuera de estas, y un estilo de gerenciamiento estratégico alineado a los cambios actuales. Definen el liderazgo resonante como un conjunto de habilidades individuales e interpersonales, direccionadas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, donde toma especial relevancia la auto gestión de las emociones, donde estos líderes manifiestan ser expresivos, comunicadores, comprometidos, creativos,

perseverantes, constantes, con habilidades interpersonales, donde demuestran disfrutar el trabajo en equipo, generando iniciativa, en sus seguidores. Por último, los autores mencionan que este tipo de líderes, manifiestan interés por las partes -en lo concreto, en el ámbito de las negociaciones - lo cual cobra especial relevancia en este estudio, tomando en cuenta los temas sociales que han gatillado la crisis 18-O. Este pensamiento integrador, tiene foco en los entornos, sus estructuras, así como también, quienes estén involucrados en la gestión de las emociones, al buscar resolver los conflictos organizacionales.

### **3.3.5 Crisis de los líderes en Chile:**

El portal [www.elmostrador.cl](http://www.elmostrador.cl) en una noticia del día 20 de Enero, 2020, comenta en su titular: *“Crisis de liderazgo: 55% cree que los líderes provienen sólo de la élite y un 84% considera necesario el recambio e ideas provenientes de mujeres”*. Esto, como producto de una encuesta de la organización ACCIÓN, quien promueve el desarrollo sostenible. Los datos que arrojaron, por mencionar algunos, son:

- El 97% de los consultados considera necesario que surjan nuevos estilos de liderazgos en nuestro país.
- El 59 % considera que en Chile y el mundo, la falta de nuevos liderazgos podría afectar la vida de un país.
- El 95% cree que la honradez y la ética son atributos indispensables para los nuevos liderazgos.

Tras la revisión de literatura, podemos ver que el Liderazgo es una habilidad compuesta por varios comportamientos, que son: aspectos personales, capacidad de relacionarse con las personas, capacidad de mantener el foco en los resultados, construir equipo, y de un liderazgo que se ajusta al contexto, a la situación, y al entorno. Siendo este último punto de vital importancia en nuestra investigación, donde se busca observar el líder un determinado tipo de empresa, tomando en cuenta contexto único, debido al estallido social.

### **3.4. Empresas B**

Las empresas B son un fenómeno relativamente emergente, con el potencial de apoyar transformaciones hacia la sostenibilidad en América del Sur. El concepto se hace parte de los nuevos actores conocidos como “empresas híbridas” o “empresas con propósito”, resultado del proceso de convergencia de actores diversos que usan

instrumentos de mercado para construir bienes de interés público. En el trabajo de Correa, Abramovay, Gatica y Van Hoof (2013), se explica el fenómeno de las empresas B en América del Sur y su potencial de transformación, dónde resuelven el desafío metodológico a través de tres preguntas esenciales:

- ¿Cómo son las Empresas B en Brasil, Chile y Colombia?
- ¿Cuál es su potencial de transformación para cambiar el paradigma productivo dominante?; y
- ¿Cómo escalar este nuevo modelo de negocio?

La primera pregunta del estudio nos da un muy buen comienzo teórico para ir profundizando el análisis respecto a la realidad nacional y luego concentrarnos en los principales referentes de la Región Metropolitana.

#### **3.4.1 Origen de las empresas B**

Según Correa Abramovay, Gatica y Van Hoof (2013), podemos distinguir a las Empresas B o potenciales B en tres categorías según su origen. Un aprendizaje muy relevante en este proceso fue reconocer que cualquier empresa u organización puede convertirse a Empresa B, siempre que sus accionistas decidan redefinir su propósito de forma legalmente vinculante:

- Emprendedores e iniciativas empresariales que, desde su origen y en su naturaleza llevan una propuesta de valor híbrida, como TriCiclos, Pegas con Sentido, Cyclus, Amata, Native y TerraNova, algunas de las empresas estudiadas en los casos expuestos en este estudio. Britec, Centro de Innovación Avanzada, Ouro Verde, Lumni, son algunas de las Empresas B certificadas en Colombia, Chile y Brasil que comparten esta identidad y que han sido creadas con el propósito de solucionar un problema social o ambiental: basuras, energías alternativas, nutrición, dar valor al bosque en pie, reducir pobreza o el acceso a la educación de calidad.
- Organizaciones que se inician como fundaciones o asociaciones sin ánimo de lucro, como Late! en Chile o CDI en Brasil, pero que encuentran que operar como empresa les permite flexibilidad y posibilidades de escalamiento. En EE.UU. existen ejemplos interesantes como Coachsurfing, creada sin ánimo de lucro, que decidió convertirse a ser Empresa B y en ese proceso consiguió más de \$7,5 millones de

dólares de inversión para su proceso de expansión. La certificación B ofrece la tranquilidad de que esta conversión y el acceso a capital puedan ajustarse para que la organización se mantenga fiel a la misión y espíritu con que fue concebida. Change.org, la mayor plataforma de peticiones públicas hizo también este mismo paso a certificarse como Empresa B. Consiguió \$15 millones de dólares para su expansión global por parte de Omidyar Foundation, un inversionista de impacto con un modelo mixto de inversión.

- Empresas que no fueron creadas para solucionar problemas sociales o ambientales, pero sus accionistas consideran que son vehículos de construcción de bienestar a través de prácticas laborales y de gestión que promueven empleo con sentido y equidad. Empresas tradicionales, como Cerco, una empresa de construcción civil chilena, incluida en los casos de estudio, Latitud 90, Armovial en Colombia y Abramam en Brasil son otros ejemplos.

Un aspecto interesante de este estudio es el marco legal que existe en países como el nuestro para validar el proceso de certificación de empresas B, donde se indica: “Hay dos caminos para convertirse en Empresa B”:

- Obteniendo la certificación que otorga B Lab, para lo cual los accionistas deben comprometerse a mantener el propósito de forma vinculante modificando el contrato de constitución o de creación legal de la empresa, o
- La empresa se constituye legalmente desde su inicio como Empresa B, cuando existe el tipo legal que lo permite. No existe en Colombia, Brasil o Chile un vehículo legal similar, aunque en Chile se trabaja desde 2012 en un proyecto de ley para crear el tipo legal Empresa B.”

El estudio arroja otro interesante dato a nivel continental donde Chile se posiciona como un país plataforma de este nuevo tipo de organización empresarial: “De los tres países en los que el estudio se lleva a cabo, Chile es donde se han realizado mayores esfuerzos de promoción del modelo Empresa B, con 36 empresas certificadas a mayo 2013, y Brasil es donde el concepto es más incipiente. Existen sólo cuatro empresas certificadas y no existen esfuerzos de articulación dedicados a la promoción del modelo.

Al mismo tiempo, dada la diversidad de su economía, la fuerza de sus organizaciones y su propia importancia global no es de extrañar que en Brasil existan

algunas de las iniciativas más ambiciosas y prometedoras. Al igual que en otros países latinoamericanos, la denominada “empresa social” cobró fuerza en los últimos años, aunque se trata generalmente de pequeñas empresas, con grandes dificultades de supervivencia y donde el contraste entre las intenciones y las dificultades sociales en gestión económica y financiera puede ser importante. Brasil es un mercado donde las Empresas B pueden tener una mayor acogida y aumentar el número de empresas certificadas de forma importante”

De acuerdo con los datos se precisa que: “Fueron documentadas nueve experiencias de empresas en Brasil, Chile y Colombia. Las empresas chilenas Triciclos, Cerco y Pegas con Sentido, fueron certificadas como Empresa B por B Lab; las demás – las brasileras Native, Amata y Terra Nova, y las colombianas La Silla Vacía, Fondo Inversor y Cyclus – se seleccionaron por el reconocimiento público recibido mediante premios otorgados y la prensa. Criterios prácticos, como sectores variados y empresarios dispuestos a colaborar con entrevistas, también fueron tomados en cuenta para incluirlas en el estudio.

TriCiclos, una empresa creada para promover el consumo consciente y hacer que la “sostenibilidad sea contagiosa”, primera empresa certificada como Empresa B en Sur América, y que tiene como propósito apoyar el consumo consciente y acabar con la basura.”

### **3.5 Identidad y cultura organizacional**

Como bien se ha mencionado anteriormente, la llegada de la globalización trajo una serie de cambios en el modo de entender y conceptualizar, por ejemplo, una empresa y su rol dentro de la sociedad. Sin embargo, para poder comprender este nuevo modelo organizacional es necesario señalar que el valor económico cambió. No podemos conceptualizar sobre identidad y cultura organizacional sin antes mencionar que hoy los intangibles son considerados un bien económico y sobre esa base es que las organizaciones están comenzando a actuar.

Dentro de lo que es esta nueva sociedad del conocimiento o economía de los intangibles es que la reputación corporativa, identidad, cultura e imagen organizacional toman relevancia, pues en la medida de que una organización tenga mayor credibilidad, aumentará su rentabilidad.

Recordemos que nuestro estudio se enfoca en empresas B, por lo que existe un importante valor intangible que genera de base mayor confianza en este tipo de organizaciones, sobre todo en un contexto como lo fue el estallido social en Chile.

Hoy en día la empresa opera en un entorno muy complejo. La identidad y la cultura corporativa, comunicadas a través de una marca y un posicionamiento, se convierten en los valores estratégicos que van a marcar la diferencia en la gestión de la organización, a lograr la satisfacción de las expectativas creadas en sus públicos y a condicionar la imagen de la empresa en su entorno (Castelló, 2010).

Como la comunicación es uno de los pilares del trabajo organizacional, asimismo se convierte como la herramienta articuladora de la co-construcción de la identidad y de la cultura organizacional a través de experiencias, emociones, etc., pues las personas se conforman en lo cotidiano, lo que permite “construir y gestionar realidades compartidas” (Mannuci, 2008, p. 45).

### **3.5.1 Organización positiva más allá de un contexto determinado**

Como se mencionó anteriormente, la importancia radica en los intangibles, asimismo, los líderes y las propias organizaciones fueron mutando de un modelo mecanicista a uno organicista donde se comienza a entender al ser humano como un capital y el interés comienza a radicar en el bienestar de las mismas organizaciones, dando origen al concepto de organización positiva definido por Salanova, Llorens y Martínez (2016) como:

*“Organización que se caracteriza no solo por su excelencia organizacional, éxito financiero y excelencia, sino también porque goza de una fuerza laboral física y psicológicamente “saludable”, capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positiva, especialmente cuando se presentan cambios sociales y económicos”.*

Es el detalle de determinar que una organización es positiva sobre todo cuando se presentan cambios donde radica la importancia de conceptualizar sobre clima organizacional, pues si bien el estudio de centra en liderazgo y su relación con la comunicación estratégica, se debe entender también que ese líder debe o debió ser capaz de influir en sus colaboradores para llevar a cabo ciertas acciones dentro del marco del estallido social.

Como en este estudio se pretende obtener un acercamiento a un perfil de liderazgo capaz de sobrellevar crisis, es que se vuelve necesario determinar de qué manera influye

ese liderazgo a la construcción de una organización positiva. A raíz de esta cultura organizacional se desprenden 3 componentes que actúan entre sí: los recursos y las prácticas organizacionales saludables, los empleados saludables y los resultados organizacionales saludables (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013).

La importancia de mantener y buscar esa salud dentro de una organización se vuelve determinante a la hora de comprender el estallido social, pues en la medida que un clima organizacional es positivo, éste se verá reflejado en las acciones ejecutadas tanto por los líderes como por sus propios colaboradores, influyendo así en el bienestar de los clientes y de la sociedad (Grueso y Rey, 2013).

Como nuestra investigación se enfoca en empresas B, debemos intentar involucrarnos de alguna manera en su cultura organizacional para configurar y comprender el liderazgo, las percepciones de éste, su relación con el entorno, etc., Cabe destacar que la cultura está determinada a partir de las creencias que comparten los miembros de la organización y construida a partir de las prácticas diarias de ésta.

Palacios (2013) señala que una cultura enfocada hacia la sustentabilidad tendrá acciones que llevarán a la búsqueda y obtención de un mejor desarrollo social una mejor rentabilidad y una generación de imagen sustentable ante la sociedad. Asimismo, las empresas reforzarán, e incluso establecerán, una cultura basada en las capacidades de cambio, en la confianza y en la innovación (Eccles, Miller y Serafeim, 2012).

En conclusión, se debe contar con una previa conceptualización de lo que se entiende como clima organizacional, pues a partir de este donde se configurará el liderazgo de las organizaciones elegidas y las percepciones que tendrán los colaboradores de y para, de su líder, empresa y entorno.

### **3.5.2 Imagen corporativa**

Como bien se mencionó anteriormente, los intangibles cobran valor en esta sociedad del conocimiento, por ende, es relevante conceptualizar acerca de la imagen corporativa como un elemento base para entender las empresas B y el rol que ocupan en la sociedad, especialmente, en contextos de crisis social como lo fue la del 18 de Octubre.

Anteriormente, se señaló la importancia que tienen para la empresa las personas. Sus interpretaciones, emociones, experiencias, entre otras., sin embargo, es necesario



señalar que todas esas características conformarán la identidad de ésta, configurando la propia personalidad de la empresa y que la impresión general formada por estas señales en las mentes de las audiencias constituirá la imagen (Abratt, 1989).

A raíz de lo anterior, la identidad corporativa se vuelve un instrumento encargado de generar la imagen en las apreciaciones que tendrán los grupos de interés de ésta. Se puede decir, que la identidad está configurada a partir de los miembros de la organización, dada por los agentes internos, quienes tienen apreciaciones acerca de lo que es más constitutivo e importante para la organización. En resumen, la identidad marcará la diferencia entre una organización y otra. En palabras de Balmer (2010), la identidad es lo que la organización es, es eso que define a la empresa, que hace de ella ser lo que es y cuya percepción es transmitida por sus diferentes audiencias.

La identidad organizacional emerge de un proceso profundamente autorreflexivo orientado a dar respuesta a dos interrogantes: “¿quiénes somos como organización?” y “¿por qué existimos?”, teniendo en cuenta que muta y evoluciona con el tiempo, sobre todo cuando se presentan situaciones extraordinarias como lo puede ser una crisis.

Finalmente, es relevante entender que existen conceptos claves para entender este sistema complejo llamado empresa, y que como investigadores debemos comprender, pues si bien el análisis estará enfocado en la comunicación del líder de empresas b, es necesario tener un acercamiento a la empresa en dónde opera, ya que como se mencionó anteriormente, es a partir de la co-construcción el cómo se va configurando la identidad, clima laboral e imagen corporativa.

### **3.5.3 Reputación y Marca Corporativa**

Como se ha venido explicando, la reputación corporativa ha ido ganando un espacio dentro de las estrategias de la organización, incluso llegando a tener un encargado de llevar a cabo acciones en pos de la reputación.

“La visión basada en recursos dentro de la literatura de estrategia ha argumentado que la ventaja competitiva sostenible se crea principalmente a partir de capacidades intangibles, incluidas las marcas y la reputación” (Omar, Williams and Lingelbach, 2009),. La cita evidencia la importancia de hacer a una empresa más competitiva en la medida que logra mayor valor a sus intangibles, por lo que la reputación no se queda atrás.

El concepto de reputación corporativa en muchos casos es relacionado con el éxito financiero, retención de talento, credibilidad, gestión comercial, diferenciación frente a la competencia, entre otras tantas que terminan por crear un concepto ambiguo y poco concreto.

Diversos autores plantean definiciones de lo que se concibe como marca corporativa. De acuerdo con Knox y Bickerton (2003), una marca corporativa “es la expresión visual, verbal y comportamental del modelo de negocio unívoco de una organización”. Se podría decir que es la base tangible, lo sólido de lo que eventualmente conformará la reputación. Por otro lado, Corkindale y Belder (2009 citado en González, 2017) diferencian la marca corporativa de la reputación corporativa advirtiendo que la construcción de la primera se sustenta sobre la relevancia de la misma para los consumidores, mientras que la segunda lo hace sobre la legitimidad que tiene la organización para los *stakeholders*.

Cabe destacar que existen autores que no están de acuerdo con esa apreciación, por ejemplo, Abratt (1989) considera que la marca corporativa se presenta de forma integral a la hora de construir reputación en todos los públicos. En este aspecto, y para esta investigación es importante que señalar que la marca corporativa y la reputación corporativa se considerará a partir de una configuración tanto de su público interno como externo.

Para el IE Business School y el Foro de Reputación Corporativa (2011), la diferencia entre Reputación corporativa y Marca Corporativa estriba en que la reputación es un conjunto de percepciones en la mente de los distintos *stakeholders*, resultado de la interacción de los citados grupos con la realidad de la empresa y su comunicación, mientras que la Marca tiene que ver con el despliegue de identidad, símbolos y promesas que la empresa desarrolla para diferenciar los productos o servicios de los de sus competidores (González, 2017).

A modo de resumen, la marca corporativa es la promoción misma de la marca (compañía) lo que hará que ésta tenga mayor valor en el mercado sin valorar exclusivamente los intangibles que ésta pueda tener.

La reputación de una organización se verá reflejada en la medida de que exista una coherencia entre lo que es, lo que hace y lo que comunica. Esa coherencia podrá traer mayor valor marca y por ende reputación. Villafañe (2013) señala lo siguiente al respecto:

*“La marca –corporativa- es la promesa que hace una empresa a sus grupos de interés; promesa que cuando es cumplida deviene en reputación gracias al reconocimiento de esos grupos de interés. (...) Esta es la perspectiva reputacional de la marca que tiene su origen en la identidad corporativa, en el “ser” de la organización; la noción de identidad es el origen conceptual de las principales nociones involucradas en la gestión de los intangibles empresariales y, por supuesto, también de la reputación; de la reputación de marca y de la corporativa.”*

En conclusión, la reputación implica el reconocimiento de la identidad en la mente de los *stakeholders*, lo que finalmente será derivada en la configuración de la marca corporativa, alejándose del elemento puramente comercial y económico, sino más bien en el elemento social. La reputación es el resultado de interacciones entre las partes interesadas y la organización a lo largo del tiempo (Argenti y Druckenmiller, 2004).

#### **3.5.4 Responsabilidad social empresarial**

La responsabilidad social empresarial es un término que mucho se ha escuchado últimamente, captando el foco de incluso organismos y de la clase política, pues tiene que ver con el compromiso que las organizaciones tienen hacia el medio ambiente y el desarrollo económico social. Es debido a ello, que muchas empresas se han visto presionadas a realizar una serie de acciones éticas y responsable en torno a los ámbitos antes mencionados.

Antes de explicar la importancia que tiene dicho concepto para nuestra investigación es necesario definir a qué nos referimos con Responsabilidad Social Empresarial y de dónde nace este término. Con la llegada de la globalización se pudo evidenciar cómo las diferentes acciones tienen un impacto en las personas y la sociedad, y a su vez, los individuos cada vez más empoderados, exigimos transparencia y confianza, lo que conllevó a cuestionar el rol que tenía la empresa dentro de la sociedad.

En esa dirección es que la organización comienza a ocupar un rol activo dentro de una sociedad que busca resolver las cuestiones de equilibrio entre el “nuevo orden económico y el orden social, en busca de un reparto equitativo” (Capriotti, 2018). Esta responsabilidad para y hacia los *stakeholders* es totalmente exigida, además de las acciones propias del ámbito económico financiero.

Muchos son los casos de empresas o proyectos que se han visto cuestionados por su impacto en el medio ambiente o en la sociedad misma. Sin ir más lejos, las hidroeléctricas en Chile, o los casos de corrupción como la colusión de las farmacias y el confort, teniendo impacto en una sociedad que cada vez más exigen transparencia y cuidar el medio ambiente. A raíz de lo anterior, diferentes medidas se han tomado para concretar acciones responsables, por ejemplo, el uso de bolsas plásticas en los supermercados y algunos comercios.

La RSE impacta en la reputación de la empresa, por tanto, en la evaluación global que los *stakeholders* (clientes y público en general) tienen de una compañía a lo largo del tiempo. Esta evaluación está basada en sus experiencias directas con la organización y en cualquier otra información directa o indirecta sobre la misma, en comparación con las experiencias e informaciones de otras compañías (la competencia incluida) (Capriotti, 2018).

A consecuencia de lo anterior es que la RSE comienza a jugar un rol fundamental en las estrategias globales de la compañía para crear valor y obtener ventaja competitiva en el mercado.

La norma ISO 26.000 propone una guía que apoya a las empresas que pretenden demostrar y transparentar su compromiso con sus grupos de interés, sumando así, mayor credibilidad a la organización y aportando de manera indirecta a la construcción de la imagen y reputación corporativa.

Esta norma establece siete materias fundamentales en su guía que van desde derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, entre otras. Si bien son aplicables a cualquier empresa sin importar su tamaño, la importancia radica en el capital humano, pues son éstos (colaboradores) quienes eventualmente co-construirán y entregarán valor a los intangibles antes mencionados.

La responsabilidad empresarial social se vuelve relevante de mencionar, pues algo que destaca a las empresas es tener este valor incorporado, y no sólo eso, sino que marca un precedente de cómo hoy se entiendan a las organizaciones, antecedente que genera las bases para que las empresas puedan existir y sobrevivir.

Finalmente, y como su nombre lo indica, Responsabilidad Social invita a que las organizaciones tomen acciones éticas y responsables con y hacia la sociedad, lo que se

vuelve interesante de estudiar en un contexto como lo fue el estallido social, para así evidenciar si efectivamente este tipo de organización y más aún, sus colaboradores y líderes tienen tan internalizado el concepto que automáticamente ejecuta acciones con dicho valor integrado.

### **3.6 Crisis y Conflicto**

#### **3.6.1 Identificación de una crisis, modelo de comprensión:**

Para poder analizar las respuestas de las empresas b que analizaremos en nuestra investigación, es fundamental entender primero el modelo de comprensión para identificar una crisis. Para poder reconocer e identificar una crisis, Halpern D., (2014). En su texto: “*Gestión de crisis. Teoría y práctica de un modelo comunicacional*”. de RIL Editores. Chile, nos entrega una teoría desde un modelo comunicacional que establece procedimientos tanto para la detección como para la respuesta posterior.

*“Es indudable que la sociedad ha variado sustancialmente en los últimos veinte años, y con ella la respuesta que las diversas organizaciones, tanto públicas como privadas, dan públicamente ante situaciones de crisis. Este libro nace como un aporte a la evidente necesidad que existe hoy por sistematizar esos casos de gestión comunicacional bajo un nuevo contexto. Aporta una mirada local y el análisis de experiencias nacionales que permiten entender las dimensiones de un conflicto y los desafíos que implica. Así, a partir de un modelo teórico, se analiza el mensaje que una organización debe entregar cuando ocurren hechos inesperados, considerando las relaciones con los nuevos medios de comunicación, la forma de incluir temas en la agenda país y, principalmente, el trabajo para que la imagen y acciones que se emprendan cumplan con las expectativas de la sociedad”.*

#### **3.6.2 Tipos de crisis y conflictos:**

Reconocer los diferentes tipos de crisis y clasificarlas de manera correcta, es un elemento clave para nuestra investigación, ya que nuestro estudio se concentra en el marco de una crisis social. La literatura nos entrega muchos tipos de crisis, donde las que más se reiteran son: a) Crisis de procesos: Toda alteración en los procesos de producción, por ejemplo cierres ambientales, descargas y fugas; b) Crisis laboral: Son aquellas que afectan las labores de los empleados a través de huelgas, despidos, demandas; c) Crisis

corporativa. Tipo de crisis que pone en riesgo la imagen corporativa, ya sea por secuestros, asesinatos, situaciones financieras o legales; d) Crisis de transportación: Son las que se relacionan con la transportación del producto: robo, falsificación de unidades, asaltos o accidentes; e) Crisis de producto: Son las que afectan directamente al producto como adulteración, baja calidad o contaminación; f) Crisis de desastres naturales: Son las que son producto de fenómenos naturales como terremotos, inundaciones, ciclones y huracanes; g) Crisis Social: Son las que factores sociales y/o políticos, ponen en riesgo el desarrollo normal y la proyección financiera o productiva de una organización.

El tema de las crisis sociales contemporáneas, específicamente en América Latina ha sido abordado por varios autores, entre los que cabe mencionar a Emir Sader, Beatriz Stolowicz, Mabel Thwaites, Boaventura de Sousa Santos, Álvaro García Linera, Jairo Estrada Álvarez, Atilio Borón, Claudio Katz, Roberto Regalado, Hugo Moldiz, E3 Rodas, Carlos Fonseca, Amílcar Figueroa, Jaime Caycedo, Nils Castro, Valter Pomar, Marcos Gandasegui Jr, Ignacio González, Frei Beto, Leonardo Boff, Fernando Martínez Heredia, entre otros, todos intelectuales orgánicos en el sentido gramsciano y con una mirada ligada a la izquierda, la centro izquierda o el progresismo que van desde corrientes como el comunismo, socialismo, partidos con miradas ecologistas, indigenistas, sindicalistas, kataristas, teologistas y altermundistas. Muchas de estas miradas apuntan a las causas como una crítica al modelo económico y a deslegitimada representación política de los líderes que materializan la gestión del poder ejecutivo y legislativo.

Para Thwaites (2010) la transición de los gobiernos militares a los civiles en el Cono Sur sudamericano y especialmente en el caso chileno, se logra observar una tendencia respecto a que los periodos de transición política van acompañados de una crisis de representación que consiste en que: “los partidos políticos pierden su capacidad y vocación para plantear e impulsar alternativas diferentes a las impuestas por las condicionalidades externas”

En la percepción de Stolowicz (citado en Estrada, 2015), hay una aceleración del tiempo político por parte de la derecha, pero no así de las izquierdas, las que considera que se encuentran en una postura de suponer que dispondrán de más tiempo histórico para realizar los cambios y transformaciones de manera gradual y así ser ellos quienes representen las respuestas a estas crisis como la vivida el 18 de octubre en Chile. Pero este no es el único problema. Según Stolowicz (citado en Estrada, 2015):

*“El punto es cómo la izquierda puede avanzar electoralmente con partidos convertidos en maquinarias electorales tras haberse sometido a las reglas del juego de la democracia gobernable, partidos que han desorganizado y desmovilizado a sus bases sociales y políticas, cuando ahora para transitar la ruta electoral se necesitan pueblos informados, organizados e intensamente movilizados: para llegar a votar, para defender los votos si eventualmente se gana, para promover cambios y también para defenderlos”.*

*“También está en una encrucijada la llamada izquierda social. Su oposición a la izquierda "moderna" se funda en críticas válidas, pero por momentos parece que ve en ella un enemigo mayor que la derecha. Y además no logra entender la compleja dialéctica política por la que amplios sectores populares siguen votando por los partidos que se critican, y actúa frente a esos sectores populares con sectarismo y aislándose”*

Desde la derecha y de los sectores más conservadores, existen posiciones diversas, algunas más críticas y otras donde solo se limitan a hacer pequeñas correcciones al modelo, para que este pueda resolver brechas e inequidades que pueden detonar un estallido social como el vivido en Chile.

### **3.6.3 Escenarios de conflicto y crisis en las organizaciones de Chile**

Es evidente que en la actualidad no es posible solo salir a la calle y capturar datos cualitativos para luego reportar los resultados a las y los participantes de las investigaciones. Según los académicos Paola Jirón (U. Chile), Walter Imilán (U. Central), Juan Antonio Carrasco (U. de Concepción) y Alejandro Garcés (U. Católica del Norte) en un artículo publicado el 4 de noviembre de 2019 en el diario “El Desconcierto” (2019), todo se trata de construir otro tipo de relaciones en torno a la generación de conocimientos. En Chile, por ejemplo, hemos normalizado las alianzas con empresas privadas no solo en el ámbito de la investigación aplicada, donde estas relaciones son explícitas y, muchas veces, necesarias, pero peor aún también transformadas en otras formas de producción de conocimiento que dan cuenta de una posicionalidad (desde donde se habla) que no siempre se revela.

Necesitamos más relaciones con comunidades (entendidas en un sentido amplio) y menos con las empresas privadas y asociaciones gremiales. Así, surge una pregunta interesante para nuestra investigación: ¿Son las evidencias científicas suficientes para comprender la crisis chilena actual?

Desde hace mucho tiempo las investigaciones académicas han arrojado pruebas suficientes de la desigualdad y han demostrado sus consecuentes malestares. Sin embargo, desde la academia muchos autores han observado la realidad a través de lentes que reflejan sesgos, prejuicios y posiciones de poder que limitan ese acercamiento a diversas formas de experimentar la realidad. Es el momento de ir más allá de la evidencia. Necesitamos reflexionar sobre las relaciones con las personas, instituciones, intereses, cuerpos, territorios y espacios sobre las cuales producimos el conocimiento. Esa recomendación es recogida por nuestra investigación y nos invita a tomar las experiencias de las empresas b a investigar en el presente estudio, desde los liderazgos y la gestión de la crisis los mismos.

La Teoría del Punto de Vista, que se desprende de la teoría feminista, plantea que el conocimiento surge de la posición social que cada uno ocupa. En este marco, explica que la ciencia tradicional no es objetiva, pues es regentada habitualmente por hombres blancos de la élite científica, que no reconocen otras maneras de pensar, particularmente, la de las mujeres. No obstante, esto puede ampliarse a todas las formas de conocimiento presentes en una sociedad: la indígena, la no metropolitana, la de las/os niña/os y adultos mayores. Lo anterior implica aceptar que no todos los conocimientos que se presentan como “expertos” son necesariamente objetivos, puesto que la objetividad se encuentra en el reconocimiento del punto de vista desde donde se emite.

En estos momentos en Chile, nos parece fundamental reconocer que los saberes no son solo propiedad de los especialistas, sino también de las comunidades y sus diversos habitantes. Solo si las/os académica/os co-construimos y reconstruimos nuestros saberes reconociendo estos “conocimientos situados” como fuentes legítimas de conocimientos y luego buscar las formas para su mediación. Esto nos permitiría situarnos desde nuestras realidades. Este imperativo epistémico, y por lo tanto político, nos exige reflexionar en torno a las relaciones que debemos generar para producir estos conocimientos y también comprender nuestra realidad en sus expresiones particulares, especialmente a la hora de tratar de entender la crisis del 18 de Octubre, mientras los políticos hablan del modelo



sueco, alemán o finlandés, en muchos espacios de la academia también se buscan modelos de análisis creados para otras realidades específicas, que se toman como universales y se aplican a la investigación mediante una generalización cuestionable. Lo que el imperialismo académico oculta es que todos esos modelos y conocimientos fueron situados en su momento (en Suecia, Alemania o Finlandia), no obstante, nosotros los experimentamos como saberes universales, sin territorios ni sociedades específicas. Esta actitud es parte central de nuestra condición colonial, en efecto, situar nuestros conocimientos también es un ejercicio de descolonización que nos permite buscar las soluciones desde nuestro pensar y nuestro ser. Es así como quizás los líderes de empresas b, han torcido esa tendencia y han actuado desde una posición distinta y es lo que queremos averiguar con el trabajo de campo.

Los movimientos sociales, son fundamentales en este nuevo escenario que vive el Chile de hoy, y su composición y estructura puede darnos varios elementos de contexto. Según Svampa (2012), si partimos del hecho de que los movimientos sociales son heterogéneos en sus demandas y, al mismo tiempo, poseen una potencialidad antagónica, una de las preguntas y debates centrales se vincula con la posibilidad de articulación de las luchas, lo cual no depende solamente de la potencialidad unificadora de ciertos temas y marcos de acción, sino también de los vínculos que se entrelazan entre las diversas tradiciones político ideológicas presentes en el campo militante contestatario. Es por ello que, en el presente apartado, proponemos llevar a cabo una presentación que pone el acento en las diferentes matrices socio-políticas, encaminado a reflexionar acerca de los rasgos tendenciales centrales que advertimos en el actual escenario.

Desde nuestra perspectiva, el campo contestatario se despliega en cuatro matrices político-ideológicas diferentes: la indígena comunitaria, la nacional-popular, la izquierda clasista tradicional y, de manera más reciente, la “nueva” narrativa autonomista. Por matrices político-ideológicas entendemos aquellas líneas directrices que organizan el modo de pensar la política y el poder, así como la concepción acerca del cambio social. Si bien cada matriz político-ideológica posee una configuración determinada, los diferentes contextos nacionales, así como las tensiones internas las van dotando, para cada caso, de un dinamismo y una historicidad particular. En otras palabras, las matrices político-ideológicas no se encuentran en estado puro, pues las diferentes dinámicas políticas han dado paso a diversos entrecruzamientos y conjunciones (entre indianismo y marxismo, entre indianismo y matriz nacional-popular, entre indianismo y narrativa autonómica, entre

marxismo y autonomismo, por dar algunos ejemplos), como también a un proceso de conflicto y colisión, que puede llevar a acentuar las diferencias en términos de concepciones, modos de pensar y hacer la política. Esta propuesta, de orden analítico, tiene por objeto dar cuenta de aquellos elementos más dinámicos y organizadores presentes en las diferentes configuraciones político-ideológicas que hoy recorren el escenario político latinoamericano”

#### **3.6.4 La crisis y el estallido social en Chile**

Según Enrique Muñoz Reyes (2020), el viernes 18 de Octubre, se desencadenó un estallido social en todo Chile. Las causas van mucho más allá del alza del precio del pasaje en metro y del aumento de la tarifa del servicio de luz eléctrica. Existe una crisis estructural de larga duración. Los gobiernos que han dirigido el Estado en Chile en las últimas décadas no han resuelto problemas que afectan a la mayoría de la población, los que tienen su génesis desde antes del retorno a la democracia. Desde este análisis, se desprende una pregunta: ¿Cuáles son los problemas de larga duración que afectan a la población y que no han sido resueltos?

En Chile existe una desigual distribución del ingreso entre los chilenos y las chilenas, y entre los diversos sectores sociales. El sistema de A.F.P. no entrega una pensión que permita vivir con dignidad a los jubilados. El dinero no les alcanza para satisfacer adecuadamente sus necesidades básicas. Sumado a esto, el sistema público de salud no logra cubrir la cada vez más alta demanda de atención médica.

Por otro lado, los chilenos y chilenas han sufrido con impotencia la colusión en los precios de los medicamentos por parte de las grandes cadenas de farmacias. Además, las empresas productoras y vendedoras de papel higiénico se coludieron en el precio de este producto de uso básico.

Instituciones del Estado como Carabineros de Chile y el Ejército, se han visto envueltas en actos de corrupción por parte del alto mando, lo que está siendo juzgado por los tribunales.

Los ciudadanos perciben que gran parte de la clase política está desvinculada de sus problemas y necesidades cotidianas. Junto a esto, existe una crisis de participación electoral, por tanto, una falta de representatividad de las autoridades electas. Existen

problemas medioambientales tan relevantes como, por ejemplo, la sequía y el calentamiento global, en conjunto con la privatización de recursos naturales, como es el caso del litio. A partir del contexto anterior, surge una pregunta adicional: ¿Cómo resolvemos los problemas que nos afectan como sociedad?

El primer paso es el diálogo social y político. La clase política debe escuchar, acoger y resolver en forma responsable, sistemática, oportuna y efectiva las necesidades de los chilenos y chilenas. En primer lugar, se deben mejorar las pensiones. En esto el Estado debe asumir un rol reparador. En segundo lugar, mejorar las condiciones laborales y salariales de los trabajadores. Los legisladores, los empresarios, las organizaciones gremiales y la CUT deben acordar un nuevo trato laboral. Al mismo tiempo se debe acordar y legislar una agenda medioambiental efectiva.

La clase política debe trabajar al servicio de la población en la búsqueda del bien común. Debe rebajarse la dieta de los parlamentarios y limitarse a un máximo de dos periodos la elección de las autoridades comunales, regionales, parlamentarias y presidencial. Es necesario separar la política de los negocios.

En síntesis, se requiere establecer un nuevo pacto social entre gobernantes y gobernados, una nueva constitución que responda a los cambios y desafíos sociales, culturales, económicos y tecnológicos que existen en el siglo XXI, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de todos los chilenos.

Otra mirada que define el origen de esta crisis apunta a "la discriminación estructural" en Chile, en relación a derechos básicos como la salud, la educación o las pensiones, que sería la principal causa de las protestas que tienen lugar en el país desde hace un mes, según el Informe Anual de Derechos Humanos (2019) que presentó la Universidad Diego Portales (UDP). El apartado fue escrito por la cientista social, Gloria Maira, en conjunto con las estudiantes de derecho de la UDP Javiera Miranda Velásquez, Ayleen Valencia Cortes, Rocío Campos Otárola y Catalina Arancibia Torres. Transformándose así, en palabras de la creadora del capítulo, en otra forma de escuela y de formación de derechos humanos que no es el salón de clases. Lidia Casas, la directora del Centro de Derechos Humanos de la UDP quien afirmó que "el Estado renunció a satisfacer las necesidades de las personas" al no blindar los derechos básicos en la actual Constitución, redactada en 1980 bajo la dictadura de Augusto Pinochet (1973-1990) y considerada el origen de las grandes desigualdades del país. "El estallido social ofrece una

oportunidad para la democracia para reducir las brechas de desigualdad y mejorar las condiciones de todas las personas", aseguró Casas.

Las crisis económicas y financieras se hacen cada vez más frecuentes, profundas y globales, su repercusión ocurre fundamentalmente en los sectores sociales y, como parte de ellos, en temas estratégicos como la salud, las pensiones, el rol del Estado y los sistemas económicos. De manera especial estas afectaciones se producen en los grupos más vulnerables y de riesgo. A partir de la experiencia vivida por países de Latinoamérica en la década de los noventa y en los dos mil, se estudió ampliamente la repercusión de las crisis y sus determinantes, las políticas e intervenciones adoptadas y se evaluaron sus efectos. Se alcanzaron juicios conclusivos que permiten conocer mejor estas crisis, su repercusión sobre la salud, pensiones y justicia social, desde las mejoras en políticas públicas y estrategias para minimizar sus efectos. Sin pretender proponer un modelo de enfrentamiento.

Para reconocer este fenómeno, existe literatura disponible y muy reciente, tanto para la mirada respecto a la situación de América Latina y especialmente del Chile posterior al 18 de octubre. La mayoría representa a un sector político de izquierda o centro izquierda, salvo algunos autores como el Sr. Kaiser, que también será incluido. La irrupción social no es algo nuevo en el mundo, y tampoco en Chile, donde "siempre ha habido un descontento en la ciudadanía, no necesariamente en el bajo pueblo, por cambiar la Constitución", señala Gabriel Salazar, premio nacional de Historia en 2006. Por lo tanto, la explosión ciudadana por el sistema político vigente tiene sus raíces en conductas heredadas. "Hay que tomar en cuenta que las tres constituciones políticas que hemos tenido (1833, 1925 y 1980) han sido ilegítimas y liberales. No las dictó la ciudadanía en una asamblea libre deliberada con conocimiento con causa".

Joaquín Fernandois, columnista de El Mercurio y profesor de la Pontificia Universidad Católica, sostiene que estas rebeliones son parte de la modernidad. Cree que la sociedad se reconoce fracturada y que a veces los movimientos surgen de pensar en soluciones que nos van a hacer felices cuando en el fondo "nos parchan y nos colocan ante nuevos abismos". De acuerdo a su visión, hay que aprender del esquema de los hechos de mayo de 1968 en Francia. Se produce la movilización estudiantil que se replicará en muchos países del mundo, destapando nuevos valores culturales, quedando marcada por la toma de la emblemática Universidad La Sorbona, por el empoderamiento de los sindicatos y por

la guerra de Vietnam. Como destaca Salazar, experto en la historia política contemporánea de Chile, el malestar actual tiene una importante raíz histórica, una situación que se transmitió a través de generaciones. Como lo revela E2 Berríos del Solar (2016), un 85% de la población posee un antepasado indígena por línea materna.

*"Desde el siglo XVII hemos tenido una enorme masa de origen mestizo que ha sido palomeada. El rey de España decidió no legislar para ella, por ende, es un pueblo que tiende a hacer prácticas de sabotaje contra el sistema, que pueden entenderse dentro de [conductas] anarquistas porque ellos no están arraigados en corrientes ideológicas", explica.*

Sin embargo, para Fernandois, doctor en Historia de América, ese factor no tiene un componente "fatalista", pues se presenta en múltiples sociedades, además de que "justificaría un discurso soberbiamente clasista". Su lado positivo, como enfatiza, sería la creación de la clase media, que en Chile está en proceso de alcanzar un nivel de bienestar mínimo.

Finalmente, De un tiempo a la actualidad el denominado modelo chileno se encuentra en jaque. Las exigencias de la sociedad civil chilena se vuelven palpables por las calles de nuestro país. La molestia y, por consiguiente, protesta social, ha tomado cada vez más fuerza y adhesión entre quienes no se sienten representados en lo más mínimo ni por el Estado ni por la clase política, generando como resultado diferentes frentes de conflictividad, tales como activistas ecológicos, trabajadores del cobre, estudiantes secundarios y universitarios, profesores y el pueblo mapuche entre otros, que han desembocado en la amplia impopularidad y rechazo del ahora Presidente de Chile, E1Piñera. No obstante, la dicotomía generada es interesante. Mientras en el foro interno del país se sucede una histórica protesta social de proporciones por la amplia brecha de desigualdad, éste refleja una pujante economía, cuyos indicadores macroeconómicos lo muestran como los mejores de América Latina.

Según Andrea Mira, académico de la Universidad de Concepción lo que debe existir es un cambio de modelo, es decir, la transición desde una noción de democracia considerada como un simple mecanismo de moderación de la desigualdad, a una noción de igualdad, en la que las desigualdades sociales se tornan casi inexistentes. Por lo tanto, este estallido social responde a un reclamo por una nueva noción de democracia igualitaria, siendo la fiel expresión de un país que se encuentra enfermo, en el cual el síntoma es la

anormalidad política institucional y cuya cura es el cambio constitucional. En consecuencia, claro está que si este malestar social no se soluciona por la vía institucional, que permite la promulgación de nuevas leyes y pactos sociales a través de las constituciones, la crisis será total e irreversible.

### **3.6.5 Conocimiento de los públicos para enfrentar una crisis**

Según Rojas e Isaac (2003), se establece que las recientes crisis empresariales han demostrado una vez más que la imagen corporativa es uno de los activos más importantes en el valor de las compañías. Para atenuar los efectos negativos de estos eventos, los consultores de comunicación deben hacer que la cúpula directiva se comprometa con la preparación de las crisis desde el punto de vista de la información. Los autores apuntan a que las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para reposicionar una marca y fortalecerla.

Por otro lado, la gestión adecuada de la comunicación interna ocupa un lugar esencial en los planes estratégicos de las organizaciones. De acuerdo a lo planteado en la Universidad Europea Miguel de Cervantes, quienes han abordado y analizado la necesidad de conocer a los públicos como un elemento fundamental para enfrentar una crisis, incluso en la misma universidad, plantean que el uso que se hace de los diferentes canales y herramientas que están en funcionamiento, entendidas éstas como herramientas físicas y digitales, y relacionando los primeros con el espacio físico en que están situados y su eficacia percibida en los públicos que frecuentan dichos espacios, debe ser una práctica necesaria a la hora de levantar perfiles y responder de acuerdo a sus características. Es así como indican que, según un método de muestreo aplicado entre sus estudiantes y académicos, responde al muestreo cuotado, y el método de investigación se basa en la encuesta. Los resultados muestran una percepción propia superior frente a la opinión de percepción ajena sobre la imagen general de la universidad en todos los colectivos. De igual modo, la evaluación del estado de la comunicación difiere según los colectivos estudiados. Finalmente, la evaluación de las herramientas de comunicación disponibles de carácter físico y digital también presenta diferencias importantes en función del público estudiado (Herranz de la Casa et al., 2009).

En esta línea argumental, existen múltiples publicaciones referenciales, donde se destacan de la Arras Vota et al. (2008), Baba, Kamibeppy y Shimada (2001), Cafe, Santo y Macedo (2001), Cernetic (2007), Chiper (2006), Cox (1980), Del Pozo (2004), entre otras.

### 3.6.6 Modelos para el manejo de crisis y gestión del riesgo

#### ***Modelo y Cálculo del riesgo: Monitoreo, evaluación y toma de decisiones:***

Según José Carlos Machicao (2019), toda organización tiene acciones a través de las cuales pretende alcanzar logros. Uno de los momentos más difíciles de todo gestor en cualquier tipo de organización es el momento de tomar decisiones. Tomar decisiones es uno de los aspectos críticos de la gestión porque desencadena acciones que tendrán consecuencias (positivas o negativas) irreversibles para la organización. Durante muchas décadas los practicantes de la gestión moderna han buscado metodologías que les permitan asegurar la precisión y oportunidad de una buena toma de decisiones, basándose en diagnósticos, monitoreos y evaluación. Una de las opciones que más desarrollo ha tenido es la evaluación de acciones, tal vez más conocida en la literatura de gestión pública, por ejemplo, como “evaluación de programas” o “evaluación de políticas”, o en el ámbito privado como “optimización de portafolios” o “alineamiento estratégico”. La evaluación es un concepto que puede ser muy amplio, pero en gestión sirve para determinar qué tan consistente (en el sentido de carencia de contradicciones) y qué tan alineado está un emprendimiento a lo que una organización busca o puede hacer.

La búsqueda de respuestas de la evaluación tiene como generador de información al monitoreo. En el ejemplo del conductor del auto, el monitoreo equivale a la medición concreta de la presión del aire en las llantas, la verificación precisa de la cantidad de combustible, e incluso los cálculos básicos comparativos para ver si el combustible alcanzará de acuerdo con el nivel de tráfico en la ruta. Esto es lo que hace que evaluación y monitoreo sean considerados a menudo como un concepto compuesto en la literatura de gestión.

Una descripción más técnica del monitoreo y con una comprensión más panorámica, permite definirlo más técnicamente desde la definición de un logro. Un logro es el paso de una condición inicial a una condición final. Por lo general este logro se puede medir con un indicador. Los indicadores por lo general son variables continuas, como la temperatura, o el área sembrada, o el nivel de tráfico, pero también pueden ser parámetros lógicos como “libre de peligro” o “en peligro”. Pero esto ayuda a definir una distancia entre la condición inicial y la condición final. El logro equivale a la verificación de haber completado el tránsito desde la condición inicial hasta la condición final. Si está en cualquier otro estado anterior,

el logro es considerado incompleto. En términos generales, el monitoreo se encarga de medir este grado de completitud del logro. Si el logro estuviera totalmente entendido con una sola palabra, esto sería bastante sencillo. Si al construir una piscina de 250 metros cúbicos se lleva terminados 200 metros cúbicos, entonces el grado de avance reportado por el monitoreo debería ser 80%. La complejidad del monitoreo real se entiende cuando se descubre que el logro no es ambiguo. Una cosa es terminar de construir una piscina de 250 metros cúbicos cuando se sabe que esta construcción no va a tener filtraciones y otra cuando se descubre, ya construida, que tiene filtraciones que no sólo deja escapar el agua al usarla, sino que la convierte en insalubre. La toma de decisiones es el eje que inspira el monitoreo. La información que un diagrama de monitoreo emita debe contribuir a facilitar la toma de decisiones. Tradicionalmente se trataba de interpretar a través de indicadores parciales de la distancia entre las curvas. La ciencia de datos ha progresado tanto que es interesante visitar qué otras oportunidades de interpretación se pueden acceder.

Esto hace muy necesario la generación de modelos. Por esto es que ha sido muy usada, por ejemplo, la econometría, para prever un comportamiento por influencia de las variables que lo condicionan.

También es importante el concepto de simulación, puesto que al no implementar algo, es importante hacer experimentos que reduzcan la incertidumbre. Antes estos experimentos eran costosos y prohibitivos, pero la dinámica de sistemas y el aprendizaje automático permite hacer modelos bastante tempranos antes de una implementación. La evaluación tiene un componente fuertemente conceptual, que es importante debido a que es necesario disponer de una lógica sobre lo que se quiere hacer o implementar. Este componente conceptual en el pasado estaba enteramente a cargo de expertos o especialistas que plasmaron su experiencia para estructurar lógicas base para modelos nuevos. En la actualidad, cada vez más la inteligencia artificial está logrando contribuir a hacer modelos, ciertamente en base a experiencia humana inicial, pero ampliándose a mucho mayor nivel de detalle sin problemas de afrontar complejidades altas. El otro componente que se ha hecho cada vez más común es el modelamiento por datos. Hoy en día existe la posibilidad de hacer que “los datos hablen y modelen”. El aprendizaje automático (*machine learning*) ha hecho posible utilizar la data para generar modelos. Estos modelos, por supuesto como propuestas, facilitan el modelamiento conceptual. Pero pueden acelerar notablemente el modelamiento de ajustes en los modelos. La evaluación debería aludir a los siguientes rubros:



- Efectividad total de las acciones de un ciclo o varios ciclos. Esto alude a qué tanto está alcanzando los logros finales en cada ciclo.
- La consistencia entre las acciones implementadas y los logros. En el planeamiento es aceptable asumir algunas premisas que durante la implementación cambian, y es importante tener una idea global del alineamiento, de modo que todas las acciones en conjunto generen los logros finales planteados.
- Grado de percepción por parte de todos los actores, en particular de los beneficiarios. La falta de información sobre la percepción de los beneficios podría poner en riesgo la forma de implementar acciones.
- El modelo de evaluación debería también permitir saber cómo es la “topografía” del comportamiento de las acciones. Si eventualmente determinadas variables cambiaran en un determinado sentido, cómo varía esto el comportamiento del sistema completo, en especial del entorno.

Respecto al manejo de una crisis y según Tuñez y Sanjuán (2007) existen dos tipos de comunicación:

A) Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis, la comunicación se ha convertido en los últimos tiempos en una pieza decisiva en las estrategias político-económicas de las empresas e instituciones que interactúan en la sociedad global. Sin embargo, la imagen pública que proyectan a través de los medios de comunicación cuando tienen que enfrentarse a crisis es todavía notablemente mejorable. Con demasiada frecuencia, a la crisis real, y a sus inevitables consecuencias, se añaden las crisis mediáticas que se derivan de una mala gestión de la comunicación en esos casos de máxima presión. La comunicación de crisis tiene como objetivo facilitar el diseño de estrategias preventivas y protocolos de comunicación que permitan controlar los efectos de la crisis en la opinión pública y, en consecuencia, minimizar los daños inevitables. De ahí que los gabinetes de comunicación sean piezas estratégicas en la operatividad de empresas e instituciones, pues de su eficacia y profesionalidad dependerá, en buena medida, su propia supervivencia en el concierto social.

B) Comunicación Empresarial es una serie dirigida a analizar, difundir, estudiar y compartir experiencias en torno a esta función directiva de las empresas y organizaciones. Aunque se detendrá especialmente en el mundo empresarial, la serie incluirá también

títulos y trabajos perfectamente válidos para otro tipo de organizaciones, como pueden ser la Administración o las entidades sin ánimo de lucro. La serie quiere convertirse en una tribuna pública en la que se den la mano universidad, empresa y profesionales, para promover el desarrollo de un área de conocimiento en auge. Teoría y práctica conjugaron así sus intereses de modo que periodistas, comunicadores, universitarios y empresarios puedan acercarse a un mundo directamente vinculado a la Sociedad de la Información.

### **3.6.7 Preparación de las crisis y gestión del riesgo**

Según Allan Lavell, la existencia de riesgo y sus características particulares se explica por la presencia de determinados factores de riesgo. Estos se clasifican, en general, en factores de amenaza y factores de vulnerabilidad. Una “amenaza” refiere a la posibilidad de la ocurrencia de un evento físico que puede causar algún tipo de daño a la sociedad. La “vulnerabilidad” se refiere a una serie de características diferenciadas de la sociedad, o subconjuntos de esta, que le predisponen a sufrir daños frente al impacto de un evento físico externo, y que dificultan su posterior recuperación. Es sinónimo de debilidad o fragilidad, y la antítesis de capacidad y fortaleza.

La vulnerabilidad es en fin la propensión de una sociedad de sufrir daño o de ser dañada, y de encontrar dificultades en recuperarse posteriormente. La variedad de amenazas que potencialmente enfrenta la sociedad es muy amplia y tiende a aumentar constantemente. Incluye las que son propias del mundo natural, como son las asociadas con la dinámica geológica, geomórfica, atmosférica y oceanográfica (por ejemplo, sismos, deslizamientos de tierra, huracanes y tsunamis); las que son de naturaleza seudo o socio-natural, producidas como resultado de la intersección o relación del mundo natural con las prácticas sociales, como son muchos casos de inundación, deslizamiento y sequía. En estas, la deforestación, cambios en los patrones de uso del suelo u otros procesos sociales, crean o amplían las condiciones de amenaza; y las antropogénicas, producto de la actividad humana, como son los casos de explosiones, conflagraciones, derrames de materiales tóxicos, contaminación de aire, tierra y agua por productos industriales etc.

El balance histórico permite observar cómo se han asumido riesgos en grados y formas cuyo costo efectivo luego se lamenta profundamente y se asume con un altísimo sufrimiento social. Además, se han asumido riesgos sin la información mínima apropiada para medir la magnitud y la profundidad que podrían tener los daños efectivos, de manera que el costo es mucho más alto que el riesgo supuesto. En casos concretos ello implica

que los aparatos de seguridad definidos frente al riesgo no han sido suficientes. En términos financieros ello puede causar la quiebra de los instrumentos de seguridad (como empresas de seguros) cuando los hay.

Cuando no se ha ni siquiera construido tales instrumentos ello significa que las pérdidas simplemente se asumen sin tener reservas mínimas para sobrevivir al daño y los individuos, las empresas, las comunidades e incluso las cuencas terminan por perecer o sufrir daños irreparables. Un modelo de gestión de riesgos consiste en construir la información mínima que permita calcular el riesgo que se va a asumir y prever las reservas (financieras, sociales, psicológicas, emocionales, etc.) que permitirían la supervivencia en condiciones adecuadas, a pesar de la ocurrencia de los impactos previstos como probables en períodos de tiempo también previamente establecidos.

Ello implica entonces la puesta en contacto de los diversos sectores involucrados no solo para construir la información, sino también para determinar las tareas que se requieren para construir las reservas de recursos y las opciones de respuesta en diversos plazos de manera que se alcancen los niveles de bienestar deseados en el corto plazo, pero sin sufrir costos y daños irreparables en otros plazos. Ello por supuesto también implica no solo costos financieros para el diseño y construcción de tales instrumentos, sino el desarrollarlos en condiciones también rentables desde el punto de vista social, no solo desde el punto de vista individual (en el largo plazo no solo la organización 'aseguradora' debe sobrevivir, sino también la sociedad y los clientes individuales de tal 'aseguradora'). Gestión del riesgo, en fin, significa un proceso social de puesta en contacto y un diálogo permanente evaluativo de los cambios progresivos tanto del riesgo como de los instrumentos de aseguramiento social frente al daño probable.

### **3.6.8 Estrategia de crisis**

De acuerdo con Cortés y Aragonés, el análisis de una crisis constituye un ámbito de investigación no sólo novedoso sino también privilegiado para las ciencias sociales en general, y para la psicología social en particular. La presente tesis organiza, en primer lugar, una lectura histórica de las aportaciones sociológicas y psicológicas al estudio de estos temas, contextualizando los cambios en las orientaciones teóricas y explicitando los principales interrogantes científicos de cada uno de los períodos identificados. Tal historia científico-social permite vislumbrar un novedoso campo: el de la gestión de crisis, que aspira a desterrar las connotaciones de mala suerte y fatalidad imbricadas etimológicamente a la

palabra desastre. El concepto de crisis se convierte así en el hilo conductor de la investigación empírica que se presenta en segundo término, Proyectando la investigación de crisis industriales a ambientes urbanos vulnerables, y se desarrolla una propuesta metodológica para la reconstrucción y diagnóstico de dos casos de grandes incendios en la ciudad de Madrid. El análisis comparativo de éstos es el recurso escogido para hacer inferencias acerca de los procesos psicosociales en ellos implicados.

Si la expresión Crisis en la Gestión supone recalcar los aspectos de incertidumbre, desorganización, estrés y perturbación en situaciones que exigen tomar decisiones y actuar contra reloj, serán los postulados de la Gestión de Crisis los que permitan captar los procesos organizacionales subyacentes de las mismas y los que se movilizan al afrontarlas. Es decir, trascendiendo los factores que operan como meros desencadenantes se sitúan aquellos que pueden contribuir en tareas de prevención. Por ello se concluye con un esbozo de modelo integrador de campos de investigación de riesgos, crisis y desastres que articula conceptualmente diversas áreas de especialización; las mismas han alcanzado distintos grados de madurez en las últimas décadas, pero se han desarrollado con virtual autonomía.

Según Leonardis, Mauri y Rotelli (2005), existe una manera de abordar las crisis sociales y especialmente en el mundo del trabajo a través del concepto de empresa social. Se empezó a hablar de Empresa social en 1987, para dar nombre a las nuevas estrategias dirigidas a enfrentar la crisis del trabajo y la crisis de la asistencia en algunas experiencias históricas de innovación de las instituciones y de las políticas sociales en diferentes lugares de Europa. La tarea de los autores es recoger y contar historias de experiencias, reflexiones y estrategias que se desarrollan en los límites entre el mundo de la empresa y la producción, por un lado, y el mundo de la asistencia y los costos sociales por el otro. La empresa social es una estrategia productiva cuyo lugar de elección es lo social, la reproducción, la asistencia, la redistribución. Es una estrategia para que lo social se vuelva rentable (tradicionalmente improductivo, puro costo, puro gasto, o peor). La riqueza existe en lo social de la que dispone la empresa social, cuatro recursos esenciales:

- Los recursos humanos inutilizados
- Las culturas de empresas inutilizadas
- Los recursos públicos inutilizados
- Los recursos tratados como costos

Algunos relatos del texto nos invitan a pensar en empresas B y en cómo darles una nueva mirada a los procesos productivos, desde las crisis sociales “[...] aquí se produce energía social, no es posible proyectarlo en el escritorio, no es el resultado de un proyecto a priori ...”, las acciones están dirigidas a otra cosa, a reconstruir y reconectar los fragmentos de la vida de las personas concretas, de cada individuo en particular, lo que no disminuye la dimensión estratégica. La propuesta es permitir que las personas hagan su recorrido y acompañarlas, darles lugar a fin de que puedan apropiarse de la palabra y reconocerlas como motor de la transformación de la comunidad y de ellos mismos. La voluntad, la capacidad de decisión, la autonomía, la libertad, son recursos que crecen con el uso. No faltan ideas, sino dinero para realizarlas, quizás porque se derrocha en asistencia. Es necesario que haya un gasto social, pero que este se invierta en sujetos y estructuras capaces de producir valor social agregado. Nosotros, empresarios sociales, no podemos ni queremos reducir los recursos humanos, el “factor humano”, porque este último, estas energías enloquecidas, constituyen el capital principal. Nuestro objetivo empresarial es producir valor social agregado de naturaleza social, por lo tanto, no una cosa, mercadería o dinero, sino relaciones, intercambios, sociabilidad.”

### **3.6.9 Resiliencia organizacional**

Sabemos que la resiliencia organizacional apunta a un enfoque gerencial-administrativo y establece la necesidad de las organizaciones para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a los cambios. Esta mirada va más allá de la gestión de riesgos con respecto a una visión más holística del éxito y la salud empresarial. Una organización resiliente es aquella que no solo sobrevive a largo plazo, sino que puede proyectar su gestión e ir creciendo a lo largo del tiempo.

Según Meneghel, Salanora y Martínez, es muy importante para entender el concepto, examinar los estudios empíricos que se han realizado en los últimos años para determinar el *status quo* del constructo y aclararlo conceptualmente. En primer lugar, se abordan cuestiones como la definición de la resiliencia en un intento de aclarar la naturaleza, el alcance y la estructura del constructo. La distinción entre la resiliencia a diferentes niveles de análisis es un tema de interés y las investigaciones recientes realizadas a nivel individual, de equipo y organizacional, han producido aportaciones valiosas en este sentido. De manera sintética se presentan los resultados de la investigación que ponen de manifiesto cómo la resiliencia está relacionada con una

variedad de antecedentes (e.g., emociones positivas) y consecuencias (e.g., desempeño), tanto a nivel de análisis individual como agregado, así como los modelos heurísticos de resiliencia organizacional (e.g., Modelo HERO). Por último, se sugieren cuestiones por resolver como posibles directrices futuras de investigación sobre resiliencia en la psicología del trabajo y de las organizaciones.

A su vez, César Medina Salgado plantea que para entender el concepto resiliencia y aplicarlo de manera efectiva en una organización, primero es necesario utilizar una gran variedad de disciplinas académicas para logra definir de manera adecuada sus alcances, más allá de la etimología de la palabra, utilizando competencias que se desprenden desde la ecología hasta la psicología. Esta palabra no se encuentra en los diccionarios castellanos, aunque se usa mucho en física y en ciencias sociales. El uso del concepto resiliencia en el campo organizacional es de reciente cuño, quizá por su origen teórico. En el campo organizacional, se le emplea como una forma de designar la capacidad de recuperación de las empresas ante una contingencia. La resiliencia en la organización también puede ser definida como la capacidad de un sistema para absorber los cambios y aún conservar su funcionalidad esencial.

Robertazzi y cols. (2007), presentaron resultados parciales de una investigación en ejecución sobre empresas recuperadas por sus trabajadores, la que consiste básicamente en un estudio de casos intencionalmente seleccionados. La mayoría de las empresas recuperadas lograron reinsertarse en el circuito productivo, a pesar de haber partido de una situación de extrema vulnerabilidad. Pudieron construir nuevas formas sociales y organizacionales, emergiendo desde las ruinas que dejaban las anteriores empresas tradicionales.

Es posible afirmar entonces que son empresas que han demostrado capacidad de reponerse y salir fortalecidas de situaciones adversas, atravesando un proceso caracterizado por la resiliencia organizacional. Se analizan en esta ponencia algunos de los factores protectores (pilares) que dan cuenta de la capacidad de resiliencia colectiva y organizacional, así como de otros (anti-pilares) que las dificultan. Se pone el acento en la eventual adecuación entre narrativas de los protagonistas y conceptualizaciones ya aceptadas. Se atiende a las particularidades y singularidades que presenta el fenómeno en estudio y de modo especial al modo en que los protagonistas reconstruyen en sus relatos la historia vivida. Los modos de recordar, es decir, la memoria socialmente compartida,

puede obstaculizar o favorecer la capacidad resiliente de personas, grupos, organizaciones y colectividades.

Este estudio es interesante, dado que nos permite conocer desde una mirada empírica acciones que pueden explicar desde diferentes experiencias la manera eficiente de enfrentar una crisis y convertirla en una oportunidad de potenciar la gestión organizacional.

Finalmente, es importante precisar para el objetivo de nuestro estudio, que la resiliencia es un elemento que puede afectar al desarrollo de una organización desde el manejo eficiente de sus crisis y entender en términos conceptuales su alcance, permitirá tener líneas de acción más precisas durante el trabajo de campo. Por lo tanto, es relevante insistir en que la resiliencia organizacional debe ser analizada conceptualmente ya que tiene como objetivo identificar y estudiar los diferentes factores que hacen posible que las organizaciones logren recuperarse al pasar por complejas adversidades como creemos fue el estallido social a partir del 18 de octubre del año 2020. La idea es que dependiendo de cómo se retroalimentan estos factores se logre establecer qué tan dispuesta está una organización para afrontar una crisis y que tanta perturbación esta puede llegar a soportar antes de entrar a un punto en el cual ya no haya retorno. La idea de este nuevo constructo es hacer de las empresas un organismo más perdurable, el cual logre adaptarse fácilmente a las complejidades del mercado sin tener que sacrificar su independencia y su esencia diferenciadora.

### **3.7 Certificación de empresa B**

Para certificar como una empresa B, se debe lograr una puntuación mínima verificada de 80 puntos en la Evaluación de Impacto B. La evaluación de impacto B hace preguntas sobre cómo las operaciones diarias de una empresa crean un impacto positivo para los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente de la empresa. Además, las empresas pueden ganar más puntos si se puede demostrar que su modelo de negocio general también crea un impacto social y ambiental positivo, calificando a la empresa para puntos específicos del Modelo de Negocio de Impacto (Bcorporation, 2020). Singulares califica con 86.3, siendo el criterio más alto el de trabajadores, pero siendo la de menor puntaje de las tres. COMACO tiene 94.9, destacando en medio ambiente, y finalmente CRIDEM lidera el ranking con 102,5 destacando en el criterio de comunidad. No se observa

una correlación entre dicho puntaje, y las características personales de liderazgo, ni la estrategia comunicacional implementada durante la crisis del 18-O.

#### **4. MARCO METODOLOGÓICO**

##### **4.1. Metodología general que se aplicará en la investigación.**

La metodología se define como el conjunto de procedimientos racionales y prácticos para lograr un objetivo determinado. En un nivel más específico y acotado a la metodología de investigación aplicada, podemos establecer que es la definición de un método que va a regir durante un proceso investigativo, el cual nos permitirá dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo vamos a desarrollar nuestra investigación? Así mismo, el método es la definición de los diferentes ordenamientos prácticos necesarios, para lograr el cumplimiento de los objetivos, en el marco de nuestra investigación sobre la comunicación estratégica del líder de empresas B, en la crisis del 18-O.

##### **4.2 Unidad de Análisis:**

Establecer la unidad de análisis requiere identificar el grupo a investigar, su relación con el universo total o con la población que nos interesa abordar, definiendo su tamaño y los criterios que justifican la incorporación, composición o la exclusión de algunos de sus miembros. Lo anterior se vincula de manera directa con el problema de investigación, los objetivos, recursos disponibles, tiempos y limitaciones metodológicas. En nuestro caso abordaremos un grupo de estudio de tres líderes de empresas B, los cuales deben tener en términos territoriales su domicilio en Chile, ya que es fundamental que hayan estado expuestos de manera directa o indirecta a los efectos y problemáticas generadas a partir del estallido social que comenzó el 18 de octubre del año 2019.

Se trata de un muestreo no probabilístico, que responde a una selección de muestreo de personas que consideramos representativas del grupo al que pertenecen, accediendo a través de estos perfiles a las características del grupo, estableciendo que este estudio no utiliza una selección aleatoria, ya que no todos los sujetos de la población tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados y por ende ser incluidos en la investigación.



Nuestra investigación se limitará a analizar las acciones de 3 líderes de empresas certificadas como empresas B y que tienen una proyección de investigación que se ajusta a nuestras necesidades de información. Se especifica en la Tabla 1 la unidad de análisis de este estudio.

**Tabla 1.** Unidad de análisis

<b>Unidad de análisis</b>	
<b>Población Total</b>	Empresas B con domicilio en la Región Metropolitana, todos sus directivos y trabajadores.
<b>Grupo de estudio</b>	<p>3 Líderes/Directores/ Ceos (<i>Chief Executive Officer</i>) por cada organización.</p> <p>Total: 3 perfiles de 3 empresas B distintas:</p> <p>Empresa 1: Singulares.  Dirección: Walker Martinez 370 – Puerto Varas.  Perfil de liderazgo 1: E1.  Cargo: Gerente General.</p> <p>Empresa 2: COMACO  Dirección: Av, Boulevard Aeropuerto 9631, Pudahuel, Región Metropolitana.  Perfil de liderazgo 2: E2.  Cargo: Gerente general.</p> <p>Empresa 3: CRIDEM.  Dirección: Apoquindo 5784, Las Condes, Región Metropolitana.  Perfil de liderazgo 3: E3.  Cargo: Director general.</p>
<b>Territorio</b>	Chile, Región Metropolitana y Región de Los Lagos.

### 4.3 Tipo de Proyecto:

Nuestro proyecto de investigación es de tipo cualitativo y espera generar un conocimiento o mirada nueva respecto de la manera de enfrentar una crisis desde los liderazgos de las empresas B. La razón por la cual determinamos que nuestro proyecto puede ser abordado a través de un método de investigación cualitativo y desde ahí resolver el problema de investigación de la unidad de estudio, es desde la necesidad de generar espacios objetivos de observación de un fenómeno ocurrido en Chile. Es a raíz de dichas acciones lo que nos permitirá analizar los efectos de esos comportamientos dentro y fuera de sus organizaciones, estableciendo un levantamiento estrictamente observacional, para una posterior interpretación acotada de esos significados.

El método cualitativo consiste en la aplicación de un proceso inductivo que pretende explorar y describir, para posteriormente generar perspectivas teóricas novedosas (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p. 589). Tal como señalan algunos autores una investigación cualitativa tiene entre sus propósitos principales obtener información basada en creencias, opiniones, significados y actitudes, lo cual es de fundamental interés para este estudio, además, de la propia comunicación emitida por estos líderes (Vargas y Jiménez, 2012).

La comunicación se entiende como principal fuente de emisión de significados, lo que permitiría poder observar para eventualmente describir la comunicación estratégica llevada a cabo por los líderes durante este proceso identificado. Al respecto Morse (2005) señala que:

*“El análisis cualitativo de los datos, se desarrolla a lo largo de todo el estudio. Comienza con la recogida de datos y finaliza cuando se escribe el informe. Es un proceso, con fases, que llevan a la focalización progresiva de conceptos, categorías o temas; implica cuatro procesos cognitivos: comprender, sintetizar, teorizar y contextualizar”.*

Por lo anterior, es fundamental analizar el conjunto del discurso y acciones de estos liderazgos y su relación con otros individuos, comparar perfiles, sintetizar competencias, etc., pero entendiendo el significado para ellos y su entorno, lo anterior desde sus contextos

sociales y culturales, pero también ideológicos e incluso sociológicos, sin necesariamente tener una selección parametrizada como los estudios cuantitativos, sino que más bien construyendo el conocimiento mediante las conductas y acciones observables y la eficiencia de los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos utilizados en este tipo de proyecto, ya que una de las características de la investigación cualitativa se refiere a la paradoja de que aunque muchas veces se estudia a pocas personas, la cantidad de información obtenida es muy grande (Álvarez-Gayou, 2003).

#### **4.4 Enfoque metodológico**

El presente estudio es de carácter descriptivo, debido a que nuestro objetivo es poder describir las conductas de liderazgo en las empresas tras un hito de relevancia social en nuestro país, entendiendo que no existen antecedentes académicos y que, además, es una crisis de la cual aún no se ha podido delimitar su final.

Debido a que pretendemos mostrar las características de un grupo en particular actuando dentro de un fenómeno social es que se vuelve necesaria la observación y descripción de diferentes conductas realizadas. “La información que nos proporciona un análisis descriptivo, además de ser un fin en sí mismo, la podemos utilizar como base de partida para el desarrollo de una investigación más específica” (Ibáñez y Egoscozabal, 2008, p.9). En resumen, la dimensión descriptiva de nuestra investigación se relaciona con identificar determinadas acciones y competencias que nos permiten reconocer las principales características que podría tener este potencial líder al enfrentarse a situaciones de crisis.

*“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades como las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan, o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se relaciona una serie de cuestiones se mide o recolecta información para cada una de ellas para sí (valga la redundancia) describir lo que se investiga”* (Hernández Sampieri et al, 1997, p. 102).

Hernández y cols. (2006) señalan, además, que investigaciones de tipo descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que

se analice, describe tendencias de un grupo o población. Nuestra inclinación por este tipo de estudio se refiere a la utilidad para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de este fenómeno de la comunicación estratégica.

Finalmente, esta investigación tendrá un alcance temporal transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un solo periodo de tiempo, estableciendo su inicio y su final como objeto de estudio.

#### **4.5 Técnica de recolección de datos**

Como herramienta para obtener información de nuestro *sampling*, hemos decidido elaborar una entrevista semiestructurada, como guía de preguntas, y poder de esta forma conseguir respuestas en el lenguaje, y perspectiva de los CEO de estas empresas, es decir, obtener, a través de sus propias palabras, su narrativa de la realidad y así analizando sus acciones comunicacionales y relatos, identificar el sello personal de su liderazgo.

El lugar de la entrevista será en el lugar físico de las empresas de estos líderes, lo realizará el equipo a investigar, y el tiempo que se dará por entrevista será de entre 60 y 180 minutos. Al inicio de la entrevista se les entregará la información relacionada con la investigación, presentación del equipo que entrevista, y se les pedirá que firmen el consentimiento informado. La entrevista será grabada para su posterior análisis.

Este instrumento nos permitirá poder adaptar a las diversas personalidades de cada sujeto, accediendo a su percepción, su forma de sentir, no siendo una técnica que busque simplemente recabar datos acerca de una persona, sino que intenta hacer hablar a ese sujeto, para entenderlo desde su subjetividad (Corbetta, 2003). Por otro lado, la característica de ser un instrumento de carácter conversacional y flexible, desde el interaccionismo simbólico, genera un ambiente coloquial que facilita la comunicación entre quienes interactúan (Ozonas y Pérez, 2004), y donde la investigación cualitativa reconoce abiertamente la implicación del investigador, no como un observador ajeno a la realidad que observa, sino que participa activamente de la producción del dato (Ortiz, 2015).

#### **4.6 Método y matriz de análisis de datos**

Las dimensiones en base a las cuales realizaremos nuestra matriz de análisis, ha sido realizada en base a las competencias de inteligencia emocional, mencionada por los

autores Goleman, Boyatzis y McKee, quienes indican que la diferencia existente entre quienes ocupan un cargo directivo se centra fundamentalmente en aspectos ligados a la inteligencia emocional. Por medio de la codificación se van analizando los fragmentos de los datos tal como se recabaron (Strauss, y Corbin, 2016). El análisis de estas entrevistas nos otorgará una gran cantidad de conceptos, los cuales procederemos a categorizar a través de nuestra matriz, con las cual se buscará explicar el fenómeno entrevistado (Seid, 2012).

Daniel Goleman (2012) habla de distintos tipos de líderes resonantes:

- El líder visionario es el que sabe por qué se está haciendo lo que se está haciendo y el que, según su investigación, mejor impacto positivo tiene en el clima de un grupo y organización.

- Un líder afiliativo es aquel que es capaz de crear confianza a través de la construcción de relaciones cercanas y empáticas con las personas.

- El líder coach es aquel que se preocupa del desarrollo de las personas de la organización, que sientan que mejoran siempre.

- Un líder democrático es el que lidera a través de la comunión del grupo, de la coparticipación, de la implicación de las personas en la toma de las decisiones.

El líder visionario, el coach, el afiliativo y el democrático son los estilos de liderazgo que más desarrollan las cuatro competencias emocionales clave del liderazgo resonante:

- 1.-Conciencia de uno mismo: conciencia emocional, valoración competencial adecuada y autoconfianza.

- 2.-Autogestión: autocontrol, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa y optimismo.

- 3.-Conciencia social: empatía, conciencia organizativa y enfoque de servicio.

- 4.-Gestión de las relaciones: inspiración, influencia, desarrollo personal de los demás, catalizador del cambio, gestión de los conflictos, trabajo en equipo y colaboración.

La clave, de acuerdo al texto “El líder resonante crea más” (Goleman, 2012), no está en desarrollar uno de los 4 tipos de liderazgo resonantes, sino en comprender que el líder resonante es capaz de ser flexible y entender qué estilo de liderazgo es necesario en cada momento. En este sentido y pese a lo anterior, destaca una especie de defensa al estilo autoritario, válido en determinados momentos clave de las organizaciones, ya que pueden ayudar a conectar emocionalmente con los equipos para que avancen, por ejemplo en una crisis, como la del 18-0.

Por otro lado, y para poder analizar las estrategias comunicacionales llevadas a cabo por estos líderes, se utilizó el modelo de la doctora Sandra Massoni. Dicho modelo, creado por Massoni, busca, bajo diferentes dimensiones de análisis y sistematización, una metodología para poder comprender los encuentros socioculturales según dimensiones determinadas.

Sandra Massoni establece que en el paradigma actual (un mundo de red) es más importante lo que la red hace con el contenido que el contenido mismo, planteando que tenemos que aprender a escuchar lo colectivo, lo macrosocial y a ver dimensiones más allá de la informativa, lo que vuelve relevante el contar con otras dimensiones que evidencien las competencias del comunicador. (Massoni, 2009)

En este estudio, se establecieron variables que permitieron evidenciar conductas, habilidades y acciones de liderazgo, las cuales fueron categorizadas a partir de una matriz de análisis.

Asimismo, se analizarán las gestiones comunicacionales de éstos a partir de la matriz basada en el modelo de Sandra Massoni. Los modelos de gestión de los líderes serán analizados a partir de la crisis como respuesta a los desafíos que planteó este estallido social, elementos que pueden ser estudiados de manera objetiva y con un respaldo metodológico respecto al aporte y alcance de nuestro estudio.

En este contexto, es importante considerar que existen variables temporales a partir de la fecha de inicio de esta crisis y cómo una serie de factores externos condicionan y configuraron la manera de enfrentar diferentes amenazas y problemas, entendiendo que el conflicto no estará puesto en condiciones normales, sino en una situación específica como lo fue el estallido social del 18-O, por lo tanto, es importante establecer un periodo de observación definido. Adicionalmente, existe una dimensión geográfica, en la cual estas empresas comparten territorio a nivel nacional y por lo tanto cada una de ellas tuvo que

enfrentar problemáticas similares. No obstante, cada una de ellas está ubicada en zonas distintas del país, por lo que el fenómeno tuvo temporalidades distintas. En la Tabla 2 se delimita el marco territorial de nuestra muestra.

**Tabla 2.** Marco territorial de la muestra.

<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>
<b>COMACO SPA.</b>	Avenida Boulevard Aeropuerto Norte. 9631, Pudahuel, Región Metropolitana, Santiago.
<b>Singulares SPA.</b>	Avenida Walker Martínez 430, Oficina 33, Puerto Varas.
<b>CRIDEM SPA.</b>	Av. Apoquindo 5784, Las Condes, Región Metropolitana, Santiago.

## 5. RESULTADOS

### 5.1 Desarrollo de entrevistas:

En la Tabla 3 se expone la matriz que servirá de apoyo a la investigación de campo, y poder identificar a través de las preguntas mencionadas, la gestión comunicacional del líder, desde una determinada dimensión, lo cual nos permitirá posteriormente emitir nuestras conclusiones.

**Tabla 3.** Matriz de investigación de campo. Modelo Sandra Massoni.

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>
Informativa	Emitir	¿Cuál fue el primer mensaje oficial que enviaste a tu organización, en el contexto de la crisis del 18 de octubre?
	Medios	¿Qué medios utilizaste? ¿Canales oficiales o informales?
	Mensaje	¿Qué información contenía este mensaje?

Interaccional	Conectar	¿Cuál fue la reacción que tuvo este mensaje?
	Empatizar	¿Estableciste un protocolo de comunicaciones internas, especial para este contexto?
Ideológica	Motivar	¿Qué herramientas motivacionales utilizaste durante la crisis?
	Persuadir	¿Fue posible evidenciar que el resto de la organización se alineó a tus directrices comunicacionales?
Comunicacional	Enactuar	¿Crees que la manera de enfrentar la crisis logró resultados eficientes dado el contexto?
	Influenciar	¿Cómo evalúas tú, el liderazgo que ejerciste durante la crisis?
Pregunta de cierre	A partir de la experiencia vivida: ¿Cuál crees que fue la clave, desde tu liderazgo, para enfrentar esta crisis de manera eficiente?	

A continuación, se presenta la transcripción parcial de las entrevistas, bajo diferentes dimensiones de análisis y sistematización según la metodología de Sandra Massoni.

### 5.1.1 Entrevistado 1:

#### a) Antecedentes personales:

- Nombre: E3
- Teléfono: +56999446566
- Correo electrónico: gbriones@cridem.cl
- Cargo: Director general
- Edad: 34 años
- Profesión: Ingeniero Comercial
- Nombre de la organización: Cridem Spa



- Dotación de la organización: 8 personas

**b) Entrevista:**

1.- ¿Cuál fue el primer mensaje oficial que enviaste a tu organización, en el contexto de la crisis del 18 de octubre?

R: mensaje oficial, que estén tranquilos, que la empresa está tomando todas las medidas para conservar el empleo y dejar a todo el equipo en buenas condiciones laborales.

2.- ¿Qué medios utilizaste? / ¿Canales oficiales o informales?

R: Se comunicó por correo y luego se hizo un zoom, hartó teléfono y gerencia de recursos humanos para ver cómo están, tanto los que están con teletrabajo como con lo que se encuentran presencial, qué necesitan, cuáles son sus sentimientos y poder apoyarlos de manera integral.

3.- ¿Qué información contenía este mensaje?

R: Que siempre se ha mantenido estable la empresa, se han tomado medidas para resguardar, sistemas de ahorros para proyectarnos a largo plazo, pero que estén tranquilos, que juntos tendremos que salir de todo esto y que la idea de la empresa es no despedir a nadie en la medida que se pueda en los próximos meses.

**c) Análisis Dimensión Informativa: Preguntas 1, 2 y 3:**

<p>Dimensión 1</p> <p>Dimensión Informativa</p> <p>Proceso Comunicacional: Información</p> <p>Competencia del comunicador: Emitir</p>	<p>Él entrega un mensaje de tranquilidad, respondiendo a un apoyo integral.</p> <p>Envía una señal de que la empresa puede resistir una crisis.</p> <p>Los mensajes se envían por canales informales y formales.</p> <p>Se transmite una tranquilidad corporativa (la empresa resiste) y tranquilidad emocional (no despediremos a nadie)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Que estén tranquilos, que la empresa está tomando todas las medidas para conservar el empleo</i></li> </ul>
---	--

	<p>y dejar a todo el equipo en buenas condiciones laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● “Siempre se ha mantenido estable la empresa, se han tomado medidas para resguardar, sistemas de ahorros para proyectarnos a largo plazo”</li> <li>● “la idea de la empresa es no despedir a nadie en la medida que se pueda en los próximos meses”</li> <li>● “teléfono y gerencia de recursos humanos para ver cómo están, tanto los que están con teletrabajo como con lo que se encuentran presencial, qué necesitan, cuáles son sus sentimientos y poder apoyarlos de manera integral”.</li> </ul>
--	--

**d) Análisis Dimensión Interaccional: Preguntas 4 y 5:**

4.- ¿Cuál fue la reacción que tuvo este mensaje?

R: La gente obviamente está nerviosa, por lo que escuchan, por lo que ven. Confían en que hay que ser optimista y que se va a palear.

5.- ¿Estableciste un protocolo de comunicaciones internas, especial para este contexto?

R: Hay un protocolo de trabajo home office que lo sacaron de la mutual y *partners* externos y con eso han trabajado harto por *whatsapp* y *zoom*.

<p>Dimensión 2: Dimensión Interaccional Proceso Comunicacional: Participación Competencia: Conectar</p>	<p>Busca una visibilidad de cómo se sienten al interior de la organización  Pasa de la tranquilidad y se hace cargo de la intranquilidad, toma los ruidos</p>
---	---

	<p>(información confusa) operacionaliza la comunicación a partir de un protocolo.</p> <p>Conectar para él viene desde lo formal, manual, técnico, se apega a lo referencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>“La gente obviamente está nerviosa, por lo que escuchan, por lo que ven”</i></li> <li>● <i>Confían en que hay que ser optimista y que se va a palear.</i></li> <li>● <i>“Hay un protocolo de trabajo home office que lo sacamos de la mutual”</i></li> </ul>
--	---

**e) Análisis Dimensión Ideológica: Preguntas 6 y 7:**

6.- ¿Qué herramientas motivacionales utilizaste durante la crisis?

R: Darles la tranquilidad, que trabajen el doble y con más energía para sacar adelante nuestro negocio y proyecto, ya que lo nuestro es muy de servicio, tenemos una red de artesanos que son super vulnerables y nosotros los comercializamos.

7.- ¿Fue posible evidenciar que el resto de la organización se alineó a tus directrices comunicacionales?

R:La gente está super alineada, está contenta, tranquila e incluso tal vez están trabajando mucho mejor que de la oficina.

<p>Dimensión 3: Ideológica</p> <p>Proceso Comunicacional: Sensibilización</p> <p>Competencia del Comunicador: Motivar</p>	<p>Pone énfasis en la energía, acción y potenciar tranquilidad desde el rendimiento. Potenciamos esta tranquilidad porque lo estamos haciendo bien, está funcionando. Apela al rendimiento, evidencia que trabajan mejor, dirige el mensaje a producir más, ya que así la empresa estará bien y no habrá</p>
---	--

	<p>despidos, así avanzamos todos. Eje en la productividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Darles la tranquilidad, que trabajen el doble y con más energía para sacar adelante nuestro negocio y proyecto”</i></li> <li>• <i>“La gente está super alineada, está contenta, tranquila e incluso tal vez están trabajando mucho mejor que de la oficina”</i></li> </ul>
--	--

**f) Análisis Dimensión Comunicacional: Preguntas 8 y 9:**

8.- ¿Crees que la manera de enfrentar la crisis logró resultados eficientes dado el contexto?

R: Creo que sí, ya que la gente está poniendo sus energías para poder salir de esto y hasta trabajando mejor. Se ven que están comprometidos y que la organización los apoya.

9.- ¿Cómo evalúas tú, el liderazgo que ejerciste durante la crisis?

R: Fue bueno mostrar resultados, mostrar energías, ideas, reinventarse. Hemos sacado nuevas líneas de proyecto y con eso la gente ve que la empresa se la está jugando por ellos y por el fin general.

<p>Dimensión 4: Comunicacional</p> <p>Proceso Comunicacional: Encuentro Sociocultural</p> <p>Competencia del comunicador: Enactuar</p>	<p>Refuerzo positivo en función del rendimiento, mostrar resultados, reconocimiento al trabajo de todos, donde se valora el trabajo de ambas partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“que la gente está poniendo sus energías para poder salir de esto y hasta trabajando mejor. Se ven que están comprometidos y que la organización los apoya.”</i></li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>“Fue bueno mostrar resultados, mostrar energías, ideas, reinventarse”.</i></li> <li>● <i>“con eso la gente ve que la empresa se la está jugando por ellos y por el fin general”.</i></li> </ul>
--	---

**g) Pregunta de cierre:**

A partir de la experiencia vivida: ¿Cuál crees que fue la clave, desde tú liderazgo, para enfrentar esta crisis de manera eficiente?

Transparencia, mostrar los números, cuáles son mis ideas como fundador. Lograr transmitir bien mis ideas, escuchar, preguntar opiniones, llegar a consensos y desarrollar puntos de encuentro.

Análisis: Establece la necesidad de un punto de encuentro, escuchar opiniones, transmitir ideas claras, transparencia, llegar a consensos.

*“Fue bueno mostrar resultados, mostrar energías, ideas, reinventarse. Hemos sacado nuevas líneas de proyecto y con eso la gente ve que la empresa se la está jugando por ellos y por el fin general”.*

**5.1.2 Entrevistado 2**

**a) Antecedentes personales:**

- Nombre: E2 Mondria
- Teléfono: +56 99701 0555
- Correo electrónico: E2lama@comaco.cl
- Cargo: CEO Comaco
- Edad: 44 años
- Profesión: Economista
- Nombre de la organización: COMACO
- Dotación de la organización: 28 personas

**b) Entrevista:**

1.- ¿Cuál fue el primer mensaje oficial que enviaste a tu organización, en el contexto de la crisis del 18 de octubre?

R: “Estimados colaboradores, los saludo, espero que toda su familia esté bien. Siento mucho que varios de ustedes pasaron susto ayer en la noche. Ojalá que esta noche sea un poco más tranquila. Mañana vamos a abrir COMACO entre las 8 y las 14 horas. El transporte público o el toque de queda termina a las 6 de la mañana. Yo ofrezco ayuda para pasar a buscar, por ejemplo, bajando por puede Ser, bajando por Apoquindo y bajando luego por la Alameda temprano.... le va a ver a mi mamá que se quede para que me ayude con los niños...para salir temprano a buscar gente que necesite subirse a la camioneta. Nos vamos poniendo de acuerdo, quieren, necesitan a quienes les sirve ese trayecto. Entonces, insisto, de 8 a 2 con flexibilidad para llegar y a las 2 de la tarde cerramos y todos nos vamos para la casa. Les pido por favor que se preocupen de traer almuerzo los que quieran almorzar o comer algo, porque no creo que el restaurant esté abierto mañana se para no comprometernos con que vamos a ofrecer almuerzo mañana les pido que cada uno traiga un sándwich de su casa y trabajamos de 8 a 2 con flexibilidad y con total comprensión para que no puedan llegar a las ocho en punto y los que puedan llegar a las ocho en punto se les agradece y a las 2 cerramos”

2.- ¿Qué medios utilizaste? / ¿Canales oficiales o informales?

R: Respecto de los medios para comunicar yo...la vía de comunicación es una lista de difusión de WhatsApp, Tengo el WhatsApp de todos y por ahí les mando siempre audios y videos o textos y comunico oficialmente las cosas, además de comunicarlo en el chat de jefaturas con los jefes de área a los que les reitero la misma información, les pido que se aseguren de que todas las personas reciban este mensaje, pero va en general, con un video mío, con mi tono de voz, con mi voz directamente y todos tienen mi WhatsApp, me pueden responder con dudas, preguntas, etc..

3.- ¿Qué información contenía este mensaje?

R: Bueno, respecto del mensaje, me lo están buscando ya que perdí la información que tenía en mi WhatsApp de esa época porque cambié el teléfono, pero lo van a re enviar, pero en general siempre la comunicación es oportuna, o sea, en el momento bastante directa y clara, lo más clara posible, precisa, abriendo espacio para replicar con preguntas y siempre mis mensajes tienen la intención de informar, abrir espacio para dudas, ser tremendamente específico y siempre llamar a la calma y a la fe y al resguardo de la seguridad. Y siempre bueno, siempre, siempre, siempre con un sello de mentalidad positiva

de que ya todo va a estar bien, vamos a tener calma. Es como por ahí la mezcla entre seguridad, autocuidado y mentalidad positiva, sin miedo, ningún nunca ningún mensaje negativo ni crítica ante nada, sino que lidera, siempre el líder y protagonista de las situaciones y circunstancia, y nunca llevamos hacia el victimismo ¿no? ni hacia ninguna crítica política, a ningún, a nadie, por ninguna parte...ya. Y eso con un tinte de calma y de seguridad y de optimismo.

**c) Análisis Dimensión Informativa: Preguntas 1, 2 y 3:**

<p>Dimensión 1:</p> <p>Dimensión Informativa</p> <p>Proceso Comunicacional: Información</p> <p>Competencia del comunicador: Emitir</p>	<p>Transferencia informativa. Ella asume el rostro de la organización.</p> <p>Ella motiva, aclara, resuelve, se involucra.</p> <p>Se despliegan mensajes con clara información sobre procesos, y abordándolos desde la situación actual. Mensajes que contienen información referente a datos concretos, precisos, y con claridad de cómo va a seguir funcionando la organización en los días inmediatamente posteriores al estallido.</p> <p>Se informan horarios de trabajo, inicio y cierre, así como también listas de distribución a la cual debe llegar la información. Jefaturas, y desde las jefaturas al resto de la organización. Importante como se establece, que sea la voz, imagen del líder el que llegue a todos.</p> <p>Que la comunicación sea oportuna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Estimados colaboradores, los saludo, espero que toda su familia este bien, siento mucho que varios pasaron susto ayer en la noche”</i></li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>“La vía de comunicación es una lista de whats app”</i></li> <li>● <i>“Comunicarlo en el chat de jefaturas con los jefes de área”</i></li> <li>● <i>“Les pido que se aseguren de que todas las personas reciban este mensaje”</i></li> <li>● <i>“La comunicación es oportuna”</i></li> <li>● <i>“Directa y clara, lo más clara posible, precisa,”</i></li> <li>● <i>“informar y abrir espacio para dudas”</i></li> <li>● <i>“Es por ahí la mezcla del mensaje, entre seguridad, autocuidado y mentalidad positiva”</i></li> </ul>
--	--

**d) Análisis Dimensión Interaccional: Preguntas 4 y 5:**

4.- ¿Cuál fue la reacción que tuvo este mensaje?

R: Siempre agradecen el cuidado que tiene la empresa hacia ellos, la información oportuna. El canal de comunicación abierto, siempre ellos me devuelven dudas y preguntas respecto a si tienen que venir a trabajar y hasta que hora trabajar, y que mañana está el día especial y si vamos a salir más temprano. Y que en mi comuna está pasando esto, y ¿qué puedo hacer? Eso está abierto, la réplica siempre es como agradecimiento, abierta respuesta con preguntas.

¿Estableciste un protocolo de comunicaciones internas, especial para este contexto?

R: Algo especial que hicimos para el estallido fue crear un espacio de conexión comunicación que se llamó Conéctate. Lo hicimos la sala de reuniones donde todos fueron contar cómo estaban viviendo. Fue el martes en la mañana, porque el lunes no abrimos, para contar cómo estábamos viviendo esta situación, cómo estaban las cosas en nuestro barrio, que se yo, las situaciones de inseguridad que se estaban viviendo, los miedos de



cada uno. Gente lloró. Estábamos todos los 28 en la sala de reuniones. Fue un espacio súper bonito, de contención, de respeto, y yo les dije que cada uno podía comunicar y expresar lo que quisiera, político o no, que tenía derecho a decir lo que quiera en ese espacio. Así que hubieron hartos desahogos. Fue súper bonito. Eso fue el canal de comunicación especial. En esa oportunidad, y como te digo, nuestra comunicación es súper abierta y aparte que se refuerzan cosas y comunicaciones con escritos que se pegan en el comedor, en la sala de reunión, en los acceso, para que la gente recuerde las fechas, los horarios que se yo, el canal de comunicación que tenemos es el WhatsApp.

<p>Dimensión 2: Interaccional</p> <p>Proceso Comunicacional: Participación</p> <p>Competencia: Conectar</p>	<p>Se establecen canales bi direccionales. Existe la participación.</p> <p>Se crea un espacio de contención emocional</p> <p>Se abren espacio para preguntas, dudas, y comentar sobre la situación de cada colaborador. Se expresa el agradecimiento por parte de ellos hacia el cuidado. La empresa organizó un espacio para todos los colaboradores llamado #Conéctate, espacio presencial al martes siguiente al estallido para expresar como cada uno estaba viviendo el estallido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>“Algo especial que hicimos para el estallido fue crear un espacio de conexión”</i></li> <li>● <i>“Fue un espacio super bonito, de contención, de respeto”</i></li> <li>● <i>“Cada uno podía comunicar y expresar lo que quisiera, político o no, que tenía derecha a decir lo que quisiera en este espacio”</i></li> </ul>
---	--

**e) Análisis Dimensión Ideológica: Preguntas 6 y 7:**

6.- ¿Qué herramientas motivacionales utilizaste durante la crisis?

R: Respecto de herramientas motivacionales, no sé nada especial durante la crisis. Básicamente el mismo estilo que tenemos siempre en COMACO, que es que nosotros cuidamos a las personas, cuidamos el medio ambiente, protegemos a la comunidad, nos preocupaba mucho la seguridad, nos importa que a ellos no les pase nada. Nos importa saber cómo está la condición de su familia, de su casa, su situación familiar. En COMACO nos sabemos todos el nombre de los hijos de cada uno. ¿Cuántos hijos tiene? Como somos una empresa más chica y hacemos hartas cosas, hacemos paseos anuales y acabamos de tener la fiesta de los 40 años y la gente fue con las familias, con la señora. Entonces todos nos conocemos bastante bien y la herramienta motivacional es el compromiso que tiene la empresa en el día a día con las personas, con su seguridad, con su alimentación, con su capacitación, con el buen trato. Como te digo, todo lo ordenado, a quién hay que reportar, qué es lo que hay que hacer, cómo me evalúan. Es una cosa que la motivación viene a través de una historia de empresa. No me imagino que ninguna empresa podría haber inventado herramientas motivacionales en ese minuto, más que ser aún más contenedores como como empleador y crear, crear contención, más que motivación era un espacio para contener tanta emoción que teníamos todo.

7.- ¿Fue posible evidenciar que el resto de la organización se alineó a tus directrices comunicacionales?

R: En general no tengo problemas, ósea COMACO, no tiene problemas de desalineamiento comunicacional, yo creo que la comunicación es tan fácil, clara, oportuna, que no hay tanto espacio para confundirse. Y si uno tiene alguna duda, la puede replantear y tampoco sé si se comunican cosas que no tengan sentido común. Entonces no ha pasado que la gente vaya a rasgar vestiduras si todo se hace a través del sentido común, del bien común, del bien de la empresa, el bien de los colaboradores. Yo creo que cuando las cosas tienen sentido para los demás no hay problemas de alineamiento.

Dimensión 3 Ideológica Proceso Comunicacional: Sensibilización Competencia del Comunicador: Motivar	Pareciera que la sensibilización es algo que COMACO ha venido haciendo desde antes del estallido, donde el estilo comunicacional es el mismo que siempre que vino realizando.
---	---

	<p>Mantiene la contención emocional, ella ofrece apoyo, y soluciones. La empresa más que motivar, puso foco en contener, donde le motivar es interpretado como el compromiso que tiene la empresa en el día a día con las personas, con necesidades higiénicas cubiertas. Interpretan que el alineamiento va de la mano con una comunicación clara, donde el mensaje cuando hace sentido, no se presentan problemas de alineamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>“Básicamente el mismo estilo que tenemos siempre en COMACO”</i></li> <li>● <i>“La herramienta motivacional s el compromiso que tiene la empresa en el día a día con las personas, con su seguridad, con su alimentación, con su capacitación, con el buen trato”</i></li> <li>● <i>“La motivación viene a través de una historia de empresa, no me imagino que ninguna empresa podría haber inventado herramientas motivacionales en este minuto”</i></li> <li>● <i>“Más que motivación era un espacio para contener tanta emoción que teníamos todos”</i></li> </ul>
--	--

**f) Análisis Dimensión Comunicacional: Preguntas 8 y 9:**

8.- ¿Crees que la manera de enfrentar la crisis logró resultados eficientes dado el contexto?

R: Adicionalmente durante la crisis lo que me ayudó a mí, es que yo estuve muy involucrada con generar soluciones. Fui promotora de la campaña Súbete. Toda la gente que trabajaba conmigo sabía que yo estaba liderando este movimiento ciudadano de trasladar personas en los autos. Llegaba con mi camioneta con el #Súbete en una hoja. Me dieron en todas las redes sociales, en todos los medios de comunicación. Entonces, obviamente, y hay obviamente un alineamiento, un sentimiento de justicia, como que la persona que está liderando, es una buena persona y eso creo que ayuda mucho.

Respecto a si la manera de enfrentarlo logró resultado eficiente, yo creo que si..... tenemos una empresa que ha sobrevivido a esa crisis, también nosotros, todos enfocados a los clientes. También la gente entiende y estamos total, siempre recordando...que nosotros existimos gracias a nuestros clientes. La importancia de darles un servicio especial diferenciado....entonces....efectivamente, una comunicación integral, donde toda una cultura, donde se han transmitido a través de mucho tiempo los objetivos de la organización, los valores. Creo que los esfuerzos que uno haga son muy fértiles en momentos de crisis, porque ya está el terreno arado. No tengo que empezar a preparar la tierra en la crisis. La tierra está buenísima para sembrar lo que sea.

¿Cómo evalúas tú, el liderazgo que ejerciste durante la crisis?

Respecto al liderazgo que ejercí durante la crisis... sí me gustó de lo mejor de mí. Como casi siempre, pero sí a la altura de las circunstancias, creo. Dando un buen ejemplo, haciendo un llamando a hacer más solidarios con las personas. Con la campaña Súbete, Hice una campaña que se llamaba Súmate. también para conseguir voluntarios y tengo una célula de voluntarios trabajando para ser mentorías en Renca. Estoy muy contenta porque mi grupo G100 me reconoció por estas y varias cosas, como la G100 del año. Me dieron un reconocimiento por eso y en COMACO todos saben qué hacemos todo lo mejor, que las cifras están súper compartías todo bien transparente. Imagínate que, a propósito del estallido social, también... a propósito de ella, era una empresa consciente que estábamos certificados como empresa B... Con el estallido social también formé parte del movimiento Desafío 10X y adscribimos a esto. Y en COMACO, después del estallido social, nadie gana menos de 22 UF imponibles y la brecha salarial entre quien menos gana y más gana 8.5 veces. Ahora estamos trabajando de siete y media de la mañana a cuatro y media para que la gente esté fuera del tráfico. También evite los contagios, etcétera. Si me gusta el liderazgo que ejercí durante la crisis y espero poder seguir ejerciendo siempre un liderazgo

porque...tenemos muchos privilegios, infinitos privilegios, que ... hay un grupo en este país que tiene muchos privilegios, muchísimos, que nos obliga a hacer mucho por los demás. Me estoy refiriendo a vivienda, a salud, seguridad, acceso a la educación, alimentación, trabajo y una lista sinfín de agua potable. Una lista sinfín de beneficios de bienestar que nos obliga a tener una responsabilidad, un liderazgo, un compromiso con el resto de la sociedad que no es tan privilegiado. Tenemos el deber de devolver, de trabajar por los demás.

<p>Dimensión 4: Comunicacional</p> <p>Proceso Comunicacional: Encuentro Sociocultural</p> <p>Competencia del comunicador: Enactuar</p>	<p>COMACO pone acciones y sentidos hacia el cliente. Donde se transmite el mensaje de que se existen por el cliente y el foco está en dar un servicio diferenciado.</p> <p>Ofrece soluciones. Ella hace un esfuerzo personal. Disponible.</p> <p>El auto reconocimiento es una variable.</p> <p>Se establecen voluntarios, como una estrategia para resolver desafíos sociales.</p> <p>Además de eso, se transmiten mensajes con transparencia, por ejemplo, en lo financiero, la brecha salarial se comunica como un valor hacia la justicia social.</p> <p>Conectar con el sentimiento de justicia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>“Un sentimiento de justicia, como que la persona que está liderando es una buena persona”</i></li> <li>● <i>“Todos enfocados en el cliente”</i></li> <li>● <i>“Donde se ha transmitido a través de mucho tiempo los objetivos de la organización, sus valores”</i></li> <li>● <i>“Los esfuerzo que uno haga son muy fértiles en momentos de crisis, porque ya está el terreno arado”</i></li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“No tengo que empezar a preparar la tierra en la crisis, la tierra esta buenísima para sembrar lo que sea”</i></li> </ul>
--	---

**g) Pregunta de cierre:**

A partir de la experiencia vivida: ¿Cuál crees que fue la clave, desde tú liderazgo, para enfrentar esta crisis de manera eficiente?

R: Yo creo que la clave para enfrentar la crisis pasada... esta crisis, cualquier crisis es el equilibrio, mantenerse en un muy sano equilibrio ...en términos de salud, porque una persona que está débil ...no tiene tanta energía, entonces cuidar la salud es muy importante ...física, mental y emocional, y para esto hay que cuidarse en los tres aspectos no ...física hidratación, ejercicio, alimentación mental... bueno, yo tengo una cosa de buenas prácticas ahí que una cosa que te pongo andar ...bueno...en las emociones, lo mismo el pensamiento positivo, la meditación, la lectura. Tener un coach. Eso es clave para enfrentar cualquier crisis. Una persona que está equilibrada, inspirada...La inspiración es fundamental para buscar tener una luz donde tú quieres llegar, porque sin esa luz y como miedo, oscuridad, confusión y una persona que tiene miedo y está confundida no puede liderar la salida de una crisis. Entonces me parece que el equilibrio personal interior que se traduce en energía, que se traduce en mentalidad positiva, que se traduce en hacer...el bien, es lo que...es la clave.

<p>La clave es el equilibrio, Mantenerse muy sano, Tener un coach, La persona que esta equilibrada inspira, Una persona que tiene miedo confusión no puede liderar la salida de una crisis, Equilibrio = lleva a energía = que se traduce en mentalidad positiva = que se traduce en acción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Yo creo que la clave para enfrentar la crisis pasada... esta crisis, cualquier crisis es el equilibrio, mantenerse en un muy sano equilibrio”</i></li> <li>• <i>“Una persona que está equilibrada, inspirada...La inspiración es fundamental para buscar tener una luz donde tú quieres llegar”</i></li> </ul>
--

- *“me parece que el equilibrio personal interior que se traduce en energía, que se traduce en mentalidad positiva, que se traduce en hacer...el bien, es lo que...es la clave”.*

### 5.1.3 Entrevistado 3

#### a) Antecedentes personales:

- Nombre: E1 Toro-Mazote
- Teléfono: +56968377094
- Correo electrónico: sebastian@singulares.com
- Cargo: Gerente general
- Edad: 42 años
- Profesión: Ingeniero Civil Industrial
- Nombre de la organización: Singulares
- Dotación de la organización: 8 personas
- **Abreviaciones:**
  - **SA:** E1
  - **RP:** Rodrigo Pérez.
  - **MS:** Monica Sanzana.

#### b) Entrevista:

1.- ¿Cuál fue el primer mensaje oficial que enviaste a tu organización, en el contexto de la crisis del 18 de octubre?

MS: Entonces la primera pregunta: cual fue el primer mensaje oficial que enviaste a tu organización en el contexto del estallido social del 18 de octubre.

SA: Yo creo que inicialmente la conversación es de especulación, no se puede sopesar y entender la gravedad o no gravedad, por el hecho de que estaba pasando en Santiago y era como poder pensar un poco y como iba a tocar acá también en términos del negocio y también estaba la conversación en términos de en verdad si esto responde yo diría que estábamos todos super alineados, salvo una sola persona, y que esto responde a lo que tiene que ver con la desigualdad más allá de justificarla, hasta la justifico en cierta medida, si yo creo que eso, terminamos conversando si entendíamos lo que estaba pasando, más allá del del juicio nuestro y que sí, estamos de acuerdo, pero que sí, estamos de acuerdo

y empatizamos con lo que había detrás, en una conversación más profunda, que siento que esa es una conversación de la que queríamos hacernos cargo, entonces eso fue una conversación y ya después te vas más allá del negocio, al resultado al convivir y al vivir y si esto realmente nos iba a afectar o no, censar y consensuar entre nosotros y qué tan profundo era esto y si teníamos que tomar un avión y cambiar de rubro o si bien era algo más circunstancial y después yo diría que fuimos tratando de ir objetivando variables y después nos tocó, nos pegó, nos pegó en que se cayeron millones de negocios.

2.- ¿Qué medios utilizaste? / ¿Canales oficiales o informales?

RP: Y en ese mismo contexto, cuando tú dices que esto se fue dando y como lo fueron internalizando y como se hacían parte de estas señales que se empezaron a manifestar en un estallido social y que después llegó a tu organización. La segunda pregunta tiene que ver con que esa conversación fue por medios oficiales y esta conversación o este mensaje fue a través de canales informales.

SA: Yo creo que los 2, habían las típicas conversaciones por teléfono y después que pasa que te pasa y eso también en una organización como la nuestra con 2 aristas super emocionales, ser couches y el propósito y el saber que está pasando en la vida y no nos hacemos los cuchos en ese sentido...eso y después de un rato buscar la forma de yo te diría que lo más fue lo que tiene que ver con lo que ves enfrentado ante situaciones, evidentemente ahí y mi calibración más profunda tiene que ver con perder o ganar y en el perder te puede ganar el miedo cosa que evidentemente sucedió, pero con la claridad de que el miedo debe ser resuelto y hay que resolverlo y ahí me acuerdo de una mañana trotando y dije no, necesitamos claridad y esa claridad la tengo que dar yo y mandé un mensaje y suspendan todas las reuniones que tengamos y agendemos una reunión y nos juntamos a las 11 de la mañana y nos juntamos e la oficina entre todos tenemos que ver como resolvemos esto y como nos adaptamos y eso fue más informal, pero si quedamos de juntarnos formalmente y en el fondo darnos el tiempo y hablar de esto desde la solución y ahí mismo dijimos la próxima vez nos vamos a juntar desde lo que nos pasa. Y nada en el fondo fue como ok, *lets go* , lluvia de ideas y avancemos y ahí fue como que vamos a hacer, que pensamos y ahí fue como lluvia de ideas y empezamos a puntear, puntear, puntear y empezar a elegir aquellas cosas que creemos que eran más inmediatas y más articulables y otras de más largo plazo.

3.- ¿Qué información contenía este mensaje?



Algunas fueron resultado y otras se fueron cayendo. De hecho ese día una de las ideas era poner el foco en los servicios públicos y fue demasiado divertido, estábamos en la reunión y tocan la puerta y una de las chicas que trabaja con nosotros y fue a abrir la puerta y vuelve y nos dice ¿alguien tenía reunión con alguien? Vienen de un servicio público y nos dice vienen de CENDA preguntando porque quieren talleres de liderazgo y no se que y todos nos miramos y fue como *really?*...entonces fue como que la *wea* funciona cuando nos juntamos y hacemos el foco energético hacia una cosa y sucedió y nos contrataron varios talleres y después salieron varias cosas de las que nos propusimos empezaron a salir y otras se cayeron.

**c) Análisis Dimensión Informativa: Preguntas 1, 2 y 3:**

<p>Dimensión 1</p> <p>Dimensión Informativa</p> <p>Proceso Comunicacional: Información</p> <p>Competencia del comunicador: Emitir</p>	<p>Pese a la confusión inicial, asume el rol de líder y Coach. Busca movimiento, sin tener tan claro hacia donde ir, pero dando una señal de confianza, haciéndose cargo sin quedarse en el miedo que inmoviliza, el busca generar movimiento. Reacciona rápido. Usa canales formales hacia afuera, informales hacia dentro. Transita desde un liderazgo individual a un procesos más colectivo. Empatiza. No tiene miedo al ensayo y error, resuelve y orece espacios y soluciones que va tomando en la medida de ir reconociendo el contexto permanentemente. Ejerce un rol articulador.</p> <p>Se preocupa de entender bien que está pasando y los efectos que esto puede tener a nivel de la organización.</p> <p>Énfasis en que la solución es con construcción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “inicialmente la conversación es de especulación, no se puede sopesar</li> </ul>
---	---

	<p>y entender la gravedad o no gravedad”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● “una organización como la nuestra con 2 aristas super emocionales, ser Coaches y el propósito y el saber que está pasando en la vida y no nos hacemos los cuchos en ese sentido”</li> <li>● “hay que resolverlo y ahí me acuerdo de una mañana trotando y dije no, necesitamos claridad y esa claridad la tengo que dar yo y mandé un mensaje y suspendan todas las reuniones que tengamos y agendemos una reunión y nos juntamos a las 11 de la mañana”</li> <li>● “todos tenemos que ver como resolvemos esto y como nos adaptamos y eso fue más informal, pero si quedamos de juntarnos formalmente y en el fondo darnos el tiempo y hablar de esto desde la solución”</li> <li>● “funciona cuando nos juntamos y hacemos el foco energético hacia una cosa y sucedió y nos contrataron varios talleres y después salieron varias cosas de las que nos propusimos empezaron a salir y otras se cayeron”</li> </ul>
--	---

**d) Análisis Dimensión Interaccional: Preguntas 4 y 5:**

4.- ¿Cuál fue la reacción que tuvo este mensaje?

MS: Yo creo que eso responde, lo que E1 menciona a la pregunta 3, darle claridad al equipo. Seba, cuál crees tú que fue la reacción que tuvo ese mensaje y qué reacción tuvo en el equipo.

RP: Tú de alguna manera lo tenías claro, tu lograste entenderlo, pero el resto del equipo tenía más o menos la misma mirada o tuviste que tu re orientar y dirigir o persuadir a alguien?

SA: yo creo que no, yo creo que en el fondo como también mi mensaje tan determinado, no dio espacio hará que nadie no se sumara, fue como todo el mundo igual y ahí nos metemos , no no no, nadie fue como que no se enganchara, yo creo que al revés, fue enganchador y todos vimos posibilidades de nuevas cosas, después le hicimos seguimiento, llegó el verano, nos fue muy bien, enero y febrero nos fue muy bien.

5.- ¿Estableciste un protocolo de comunicaciones internas, especial para este contexto?

RP: En esta lógica de las comunicaciones, para nosotros también este estudio tiene un enfoque desde las comunicaciones y nos gustaría saber si ustedes utilizaron un protocolo especial para las comunicaciones internas o se venían comunicando ya comunicando por canales informales, WhatsApp o los empezaron a usar a partir del estallido, cómo fue eso?

SA: Yo creo que es bien rudimentario,

RP: Eficiente, pero rudimentario

SA: Sí, eficiente, pero rudimentario. No fue nunca un canal tan formal, quizás para afuera si, con los clientes los mensajes, correos electrónicos o como mira la empresa esto o como en el mundo y como acompañamos nosotros como organización y como logramos adaptarnos y el construir...Espérame (pausa por ruidos de fondo)

<p>Dimensión 2 Interaccional</p> <p>Proceso Comunicacional: Participación</p> <p>Competencia: Conectar</p>	<p>Se preocupa de dar señales de confianza. Se permite escuchar y convocar a otros para ser parte de la solución, sin perder liderazgo. Flexibilizar, crea nuevas estrategias. Define de manera un poco autoritaria el movimiento inicial y permanentemente está reaccionando.</p> <p>No asume tener todas las respuestas, pero si a crear un espacio de construcción colectiva a través de la confianza y desde lo que ve el resto,</p>
--	--

	<p>el cual ofrece soluciones. Todos lo siguen en su estrategia y todos se hacen cargo desde la propia organización.</p> <p>Utiliza canales eficientes, pero rudimentarios. No le da valor al formato, le da valor al resultado. Más valor al mensaje que al canal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“mi mensaje tan determinado, no dio espacio hará que nadie no se sumara”</i></li> <li>• <i>“todos vimos posibilidades de nuevas cosas, después le hicimos seguimiento”</i></li> <li>• <i>“Sí, eficiente, pero rudimentario. No fue nunca un canal tan formal, quizás para afuera sí”</i></li> </ul>
--	--

**e) Análisis Dimensión Ideológica: Preguntas 6 y 7:**

6.- ¿Qué herramientas motivacionales utilizaste durante la crisis?

MS: Y en ese sentido, dando continuidad a lo que te preguntaba Rodrigo...

RP: Entendiendo que las comunicaciones internas siguieron funcionando, la pregunta siguiente tiene que ver si tuviste que ocupar una herramienta motivacional especial durante la crisis o si tuviste que generar una fuerza especial para lograr convencer, como nos contabas en esta reunión al resto de los miembros de la organización.

SA: Lo que pasa es que nuestra empresa es chiquita y la formalidad no se pierde tanto en la organización y la comunicación no se diluye porque somos pocos. Ahora si me preocupe, en el fondo... Aunque lo que digo es un poco mentira, ya que, si se pierde algunas veces, no todo el mundo sabe lo que está pasando, o no saben lo que yo tengo en mi cabeza, lo que estoy haciendo y no saben o llega una persona y nadie sabe y ahí se pierde un poco. Aunque con temas emocionales se pierde menos, aunque me preocupe harto desde mi rol de *Coach* llamando uno a uno sabiendo como estaban que les pasaba y reforzado cada vez que la llamada las posibilidades que se pueden abrir, pero no desde la formalidad, o

desde un canal, hay un mail o un canal de información a nivel de comunicaciones internas, pero es menos informal.

7.- ¿Fue posible evidenciar que el resto de la organización se alineó a tus directrices comunicacionales?

MS: Y en eso contando como ese relato, en ese trotar llego al cuerpo el mensaje, lo ejecutaste y ¿pudiste evidenciar que el resto de la organización se alineó a esta directriz comunicacional?

SA: yo creo que sí, ósea sí, en el fondo es como no se *po*, empezamos y después te llaman y te dicen tengo listo esto, y no sé qué y ¿cómo lo hacemos? En el fondo tu tiras la pelota y dices para donde va la cosa, pasó algo y para donde se sigue. Yo en el fondo no tengo idea para donde, pero tenemos que ir a algún lado. ¿Cómo haría esto, cómo crees tú?

<p>Dimensión 3 Ideológica</p> <p>Proceso Comunicacional: Sensibilización</p> <p>Competencia del Comunicador: Motivar</p>	<p>Liderar desde su experiencia en crisis personales. Hace llamados individuales para saber como están y siempre con construyendo.</p> <p>El ofrece un espacio para retrolimentar y en conjunto buscar soluciones comunes. Acepta los cambios como un nuevo desafío y a partir de este nuevo contexto y crea productos nuevos. Utiliza canales eficientes, pero rudimentarios. No le da valor al formato, le da valor al resultado. Su mirada inicial es desde su experiencia personal y luego sale al otro.</p> <p>Adaptabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Lo que pasa es que nuestra empresa es chiquita y la formalidad no se pierde tanto en la organización y la comunicación no se diluye porque somos pocos”</i></li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>“Aunque lo que digo es un poco mentira, ya que si se pierde algunas veces, no todo el mundo sabe lo que está pasando”</i></li> <li>● <i>“me preocupe harto desde mi rol de Coach”</i></li> <li>● <i>“En el fondo tu tiras la pelota y dices para donde va la cosa, pasó algo y para donde se sigue. Yo en el fondo no tengo idea para donde pero tenemos que ir a algún lado. ¿Cómo haría esto, cómo crees tú? “</i></li> </ul>
--	---

**f) Análisis Dimensión Comunicacional: Preguntas 8 y 9:**

8.- ¿Crees que la manera de enfrentar la crisis logró resultados eficientes dado el contexto?

RP: ¿Cómo evalúas tú el liderazgo durante esta crisis? Ya con esa experiencia en el cuerpo ¿cómo evalúas tú el liderazgo ejercido durante la crisis?

SA: Voy a tener que ser muy narciso en esta entrevista parece. Probablemente hace un rato te hubiera dicho, no tengo idea no sé, pero mirándolo con perspectiva, sin duda siempre puede ser mejor, evidentemente y hoy día con segunda crisis, hoy siento que lo sobrellevé diez mil veces mejor que la primera vez. Y evidentemente para mi esta segunda crisis no ha tenido una connotación de tanto miedo ya que a mi juicio no ha habido violencia. Y desde mi narcicismo aprendí a vivir en crisis, mi vida es vivir en una crisis constante, yo creo que es un aprendizaje como que tengo super incorporado y ahora recién hace poco tiempo he tomado mucha distancia de lo que significa vivir de la ilusión de eso, de la desconfianza básicamente y recién estoy despertando de esa ilusión y creo que desde ese lugar he aprendido y no me costó tanto y es como que el proceso mi proceso de resiliencia ante eso es rápido y lo paso mal igual, no es que lo pase bien o que me dé lo mismo y yo ya tengo claro que los procesos de crisis pasan y a mí no me pasa nada, sería mentira si te digo eso, pero si siento que eso está un poco instalado en mí, siento que si fue una buena forma y fui consistente y en algún minuto y cuando me vi como permeando y entendiendo que me podía permear y que yo tenía que generar la claridad en la incertidumbre no como que tomé

la decisión y no puedo dejar que permee a mi equipo. En el fondo tiene que aparecer la arena y ver que hacemos. Y sabiendo que yo no tengo la solución, puedo hacer que ellos crean o tengan la sensación que tengo la solución y desde ahí ya hay una solución. Hay una solución, por lo menos en el cómo estar/actuar.

9.- ¿Cómo evalúas tú, el liderazgo que ejerciste durante la crisis?

MS: En ese sentido, tú crees que la manera de enfrentar la crisis tuvo resultados eficientes dado el contexto.

SA: Sí yo creo que sí, nunca nos había ido tan bien en enero y febrero, desde los 7 años que llevamos de emprendimiento.

RP: Bueno ahí tienes un indicador objetivo, más allá de lo que pueda haber significado el proceso.

SA: Nunca nos había ido tan bien. Ahora en marzo que nos haya quedado la embarrada de nuevo porque empezó el tema del Covid-19 y se nos cayó el 70% de la facturación y tuvimos que tomar decisiones y pasamos así el mes y en abril ya no fue tan fácil tampoco, pero ya también aplicando lo mismo y ya mayo se ve un poquito mejor, pero claro convencerse y estamos en eso de convencernos y más que convencernos que declarar que es así y va ser así un año más, por lo menos de esto.

Estamos en la esperanza que iba ser junio julio y no será así. Y bueno a seguir con claridad venciendo lo que hacemos y reinventando lo que hacemos de manera flexible, y hay que empezar a dar servicios y horas a las empresas, porque las empresas hoy en día no van a estar dispuestas a contratar a alguien, pero si te van a contratar horas.

Y yo no voy a contratar un ingeniero, porque no sé lo que se viene, pero si necesito que el ingeniero me haga la pega y me tengo que gastar la mitad de lo que me gastaba antes por el proyecto.

Necesito avanzar igual, lo que pasa es que hoy día las empresas se van a dar cuenta y vamos a salirnos del paradigma de lo que estamos viendo. No necesitamos oficinas, no necesitamos empresa, no necesitamos eso. Ahora desde lo que hacemos nosotros la gran pregunta es como generamos relaciones profundas desde el clic off, porque ahora yo les corto y me voy a ir a hacer spinning hoy ya no se habla de relación, se habla de conexión.

Dimensión 4: Comunicacional	Adaptabilidad y flexibilidad como eje. Generar tranquilidad en la incertidumbre.
-----------------------------	---

<p>Proceso Comunicacional: Encuentro Sociocultural</p> <p>Competencia del comunicador: Enactuar</p>	<p>Es autocrítico y reconoce que la gestión fue eficiente, pero siempre puede ser mejor. El evalúa buenos y eso lo utiliza como verificador de su gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>“Voy a tener que ser muy narciso en esta entrevista parece”</i></li> <li>● <i>“Probablemente hace un rato te hubiera dicho, no tengo idea no sé, pero mirándolo con perspectiva, sin duda siempre puede ser mejor”</i></li> <li>● <i>“hoy día con segunda crisis, hoy siento que lo sobrellevé diez mil veces mejor que la primera vez.”</i></li> <li>● <i>“mi proceso de resiliencia ante eso es rápido”</i></li> <li>● <i>“convencerse y estamos en eso de convencernos y más que convencernos que declarar que es así”</i></li> <li>● <i>“y vamos a salirnos del paradigma”</i></li> <li>● <i>“la gran pregunta es como generamos relaciones profundas desde el clic off”</i></li> </ul>
---	--

**g) Pregunta de cierre:**

A partir de la experiencia vivida: ¿Cuál crees qué fue la clave, desde tú liderazgo, para enfrentar esta crisis de manera eficiente?

RP: ¿Cuál crees qué fue la clave, desde tú liderazgo, para enfrentar esta crisis de manera eficiente?

SA: yo creo que, que son dos, uno es tomar una decisión y en base a lo que quiero construir, en el fondo, si yo deajo que me coma este miedo, no voy a construir lo que quiero construir



para que deje de existir lo que exista. Entonces desde ahí es tomar una decisión. Y lo segundo, más clave, si yo soy capaz de tomar la decisión, pero si no soy capaz de adaptarme, estamos cagados. Yo creo que la adaptabilidad es clave hoy día y va ser clave los próximos 50 años, 30 años, va ser clave cómo nos conectamos para cooperar y colaborar y adaptarnos de nuevo y esa sería la tercera, la colaboración. Te adaptas, después de adaptarte puedes estar solo, pero si te adaptas solo te puedes quedar solo igual y cagaste. En el fondo cuales son los iguales que tú que están en la misma. Yo creo que esas tres.

E1 asume la importancia de tomar una decisión en un sentido de acción, la cual es más un punto de inicio y está abierto a ajustarla con la retroalimentación de sus colaboradores. No es una definición definitiva, solo como un punto de partida. Recomienda tomar una decisión, adaptarse y colaboración.

- *“uno es tomar una decisión”*
- *“si yo dejo que me coma este miedo, no voy a construir lo que quiero construir”*
- *“si no soy capaz de adaptarme, estamos cagados”*
- *“la colaboración. Te adaptas, después de adaptarte puedes estar solo, pero si te adaptas solo te puedes quedar solo igual”*

## **5.2 Hallazgos de patrones comunes de liderazgo resonante en líderes de empresas**

### **B**

Considerando los resultados de la sistematización de nuestro trabajo de campo, presentamos, a continuación, en las Tablas 4, 5 y 6 la matriz resumen que permite comparar los patrones comunes del liderazgo resonante entre los 3 entrevistados de nuestro sampling de acuerdo con las 4 dimensiones que establece el autor y que fueron mencionadas anteriormente.

**Tabla 4. Matriz Resumen SINGULARES**

ORGANIZACIÓN: SINGULARES

ENTREVISTADO: E1

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	SIGNIFICADO	RESULTADOS	
Personal	Conciencia de uno mismo	Conocimiento de emociones personales	SI	
		Confianza en uno mismo	SI	
		Valoración de las capacidades	SI	
	Autogestión	Autocontrol		NO DETERMINADO
		Adaptabilidad	SI	
		Iniciativa	SI	
Optimismo		SI		
				<b>3</b>
Social	Conciencia social	Empatía	SI	
		Compasión		NO DETERMINADO
		Servicio	SI	
		Solidaridad		NO DETERMINADO
	Gestión de relaciones	Influencia	SI	
		Manejo de conflictos	SI	
		Trabajo en equipo	SI	
		Desarrollo de los otros		NO DETERMINADO
				<b>2</b>
				<b>3</b>
				<b>11</b>

Resultados ranking b corporation.net:

CRITERIO	PUNTAJE
GOBERNANCIA	12,9
TRABAJADORES	34,1
COMUNIDAD	26,7
MEDIO AMBIENTE	7,3
CLIENTES	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>86,3</b>

**Tabla 5. Matriz resumen COMACO**

ORGANIZACIÓN: COMACO

ENTREVISTADO: E2

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	SIGNIFICADO	RESULTADOS
Personal	Conciencia de uno mismo	Conocimiento de emociones personales	SI
		Confianza en uno mismo	SI
		Valoración de las capacidades	SI
	Autogestión	Autocontrol	SI
		Adaptabilidad	SI
		Iniciativa	SI
		Optimismo	SI
Social	Conciencia social	Empatía	SI
		Compasión	SI
		Servicio	SI
		Solidaridad	SI
	Gestión de relaciones	Influencia	SI
		Manejo de conflictos	SI
		Trabajo en equipo	SI
		Desarrollo de los otros	SI
			<b>3</b>
			<b>4</b>
			<b>4</b>
			<b>4</b>
			<b>15</b>

Resultados ranking b corporation.net:

CRITERIO	PUNTAJE
GOBERNANCIA	15,3
TRABAJADORES	24,1
COMUNIDAD	20,3
MEDIO AMBIENTE	35,2
CLIENTES	No califica
<b>TOTAL</b>	<b>94,9</b>

**Tabla 6.** Matriz resumen CRIDEM

ORGANIZACIÓN: CRIDEM

ENTREVISTADO: E3

DIMENSIÓN	COMPETENCIA	SIGNIFICADO	RESULTADOS
Personal	Conciencia de uno mismo	Conocimiento de emociones personales	NO DETERMINADO
		Confianza en uno mismo	SI
		Valoración de las capacidades	SI
	Autogestión	Autocontrol	NO DETERMINADO
		Adaptabilidad	SI
		Iniciativa	NO DETERMINADO
	Optimismo	SI	
Social	Conciencia social	Empatía	NO DETERMINADO
		Compasión	NO DETERMINADO
		Servicio	NO DETERMINADO
		Solidaridad	NO DETERMINADO
	Gestión de relaciones	Influencia	SI
		Manejo de conflictos	SI
		Trabajo en equipo	SI
		Desarrollo de los otros	NO DETERMINADO
		<b>2</b>	
		<b>0</b>	
		<b>3</b>	
		<b>7</b>	

Resultados ranking b corporation.net:

CRITERIO	PUNTAJE
GOBERNANCIA	11,8
TRABAJADORES	No califica
COMUNIDAD	73,5
MEDIO AMBIENTE	10
CLIENTES	7,2
<b>TOTAL</b>	<b>102,5</b>

Los resultados a nivel de competencias establecen similitudes y diferencias entre los entrevistados. En cuanto a la dimensión de conciencia de uno mismo, podemos evidenciar que tanto E2 como E1 tienen presente los tres significados: conocimiento de emociones personales, confianza de uno mismo y valoración de las capacidades. E3, por otro lado, no evidenció un conocimiento de emociones personales a partir del cuestionario realizado en el trabajo de campo.

En la competencia de auto gestión, se observa similitudes entre E1 y E2, siendo similares entre dos significados, adaptabilidad, y el optimismo, y donde E1y E3 no presentan presencia de Auto control, y E3 iniciativa.

En la competencia de conciencia social E1 y E2, tienen similitudes en empatía y servicio, donde E3 presenta ausencia de toda esa categoría.

Por último, dentro de la competencia de gestión de las relaciones, E1 y E3, tienen el mismo nivel de presencia de esta competencia, siendo E2 quien tiene presencia de todos los significados.

### **5.3 Análisis de sitios web y redes sociales corporativas.**

Según lo revisado tanto en las páginas web de las organizaciones investigadas como en las redes sociales, se pudo observar que los mensajes transmitidos a partir de la organización de E1 y, por ende, de su liderazgo, fueron enfocados a los procesos productivos, al seguir funcionando y a la venta de productos, sin hacer referencia en lo corporativo a lo que estaba ocurriendo en Chile. No obstante, a nivel personal, adhiere a campañas de otras empresas B en un inicio no continuándolo a lo largo de la crisis.

Por otro lado, E2 asume la interlocución corporativa y personal como un mismo relato, no se observa diferencia entre lo que dice la organización y lo que manifiesta el entrevistado. El relato de la página condice con las respuestas de la entrevista, ya que se evidencian las acciones en publicaciones periódicas en medios digitales, personales y corporativos. Así como ella asume un rol protagónico al interior de su organización, observamos el mismo protagonismo dentro de las empresas B convirtiéndose en un referente al gestionar campañas específicas (“Súbete” y “Desafío 10 x”, ambas iniciativas donde en el caso de la primera se generaron traslados gratuitos y solidarios en el contexto del 18-O, y el segundo en una lógica de establecer máximos de remuneración, donde no exista una brecha mayor a 10, entre el trabajador o trabajadora de la misma organización).

Finalmente, E3 reacciona en medios digitales, personales y corporativos dando un mensaje firmado por él y sus colaboradores más estrechos, más allá del campo de acción de su organización y haciendo reflexiones respecto de lo que ocurría a nivel país. Asume el rol social de su organización redactando mensajes que invitan a sus pares a tomar consciencia y acción sobre las posibles soluciones a esta crisis social. No se logra observar en sus publicaciones una invitación explícita a la venta de sus productos o servicios, sino más bien, los mensajes iban exclusivamente dirigidos a la crisis social y sus efectos, participando en espacios de conversación de diferentes medios de comunicación.

## 6. CONCLUSIONES

Mediante un sampling de tres gerentes que enfrentaron la crisis del 18-O de manera directa y analizando sus acciones desde el área disciplinaria de la comunicación estratégica y con una temática concentrada en el liderazgo resonante en escenarios de conflicto, en el presente estudio se observaron y analizaron los liderazgos de tres empresas B: CRIDEM, COMACO y Singulares.

Como bien lo dice nuestra investigación, la comunicación estratégica tomó un lugar fundamental al analizar las gestiones realizadas por los líderes durante la crisis del 18 de octubre, pues, como dijimos anteriormente, la organización debe ser capaz de relacionarse con su entorno tanto interno como externo para poder proyectar la identidad a sus grupos de interés. “En el mundo de la empresa, la comunicación sólo puede ser estratégica. De otro modo, comunicar sería una actividad autónoma de la acción y de la gestión empresarial, es decir de la realidad” (Costa, 2009, p. 43).

Recordemos que, como se evidenció en el marco teórico, la nueva teoría estratégica plantea el foco en el hombre como un ser relacional. Es a partir de las interacciones donde se realiza la co- construcción de los mensajes. Lo anterior, lo pudimos evidenciar en nuestro trabajo de campo a través de las acciones que emplearon los líderes con su entorno tanto interno como externo. “Se trata de vernos a nosotros mismos y a los demás como seres relacionales, abiertos, dinámicos y complejos insertos en una o varias tramas sociales en las que participamos (a veces estratégicamente) transformándolas y al mismo tiempo transformándonos” (Pérez, 2014).

Esta nueva teoría propone que se debe estrategar pensando en un mundo complejo, lo que dejó evidenciado la crisis social vivida el 18 de octubre y, que, al mismo tiempo, permitió que cada líder desarrollara gestiones comunicacionales diferentes.

Es a raíz de lo anterior y entendiendo este nuevo escenario en el cual se inserta la comunicación estratégica, es que se volvió necesario contar con un modelo que sirviera como guía para analizar las estrategias comunicacionales llevadas a cabo por los líderes durante la crisis del 18-O. Dicho modelo, creado por la doctora Sandra Massoni, busca, bajo diferentes dimensiones de análisis y sistematización, una metodología para poder comprender los encuentros socioculturales según dimensiones determinadas.

Sandra Massoni establece que en el paradigma actual (un mundo de red) es más importante lo que la red hace con el contenido que el contenido mismo, planteando que tenemos que aprender a escuchar lo colectivo, lo macrosocial y a ver dimensiones más allá

de la informativa, lo que vuelve relevante el contar con otras dimensiones que evidencien las competencias del comunicador.

El cuadro utilizado para realizar el cuestionario del trabajo de campo, correlaciona procesos comunicacionales y cómo se define al comunicador según las dimensiones donde opera el encuentro sociocultural. Las variables sirvieron para crear el cuestionario realizado a los diferentes líderes, obteniendo la información necesaria para poder concluir la relación existente entre el estilo de liderazgo resonante, con las estrategias comunicacionales realizadas.

Dentro del contexto de la crisis social, toma especial importancia entender por liderazgo, como una habilidad para gestionar personas y proyectos, se vuelve relevante, tal como menciona Blanchard, la capacidad de ir más allá de lo esperado, en una situación determinada, y donde se puede observar que los dos pilares principales de esta gestión son las personas y el foco en los resultados.

Según Gómez (2002), "liderazgo es la capacidad de poder influir tanto en las personas, como en el cumplimiento de sus metas". Robbins y Judge (2009) mencionan que la efectividad del liderazgo estará dada por la capacidad del líder, de alcanzar las metas que la organización se ha planteado, y de su poder en el influir de las personas, para el logro de estas.

En los momentos de crisis, las miradas convergen en el líder en busca de orientación, ya que el estado emocional y las acciones de los líderes influyen en forma muy directa, en cómo los empleados se sienten, y, en consecuencia, según el autor, determina su rendimiento, donde el clima organizacional, está en un 50 a 70 por ciento, determinado por lo que hace el líder (Goleman, 2014).

El autor menciona las siguientes cuatro dimensiones: 1) Conciencia de uno mismo (Conciencia emocional ; Valoración adecuada de uno mismo; Confianza de uno mismo); 2) Autogestión (Autocontrol; Transparencia; Adaptabilidad; Logro; Iniciativa; Optimismo); 3) Conciencia Social (Empatía; Consciencia Organizativa; Servicio); 4) Gestión de las relaciones (Inspiración; Influencia; Desarrollo personal de los demás; Catalizador del cambio; Gestión de conflictos; Trabajo en equipo y colaboración).

Debemos recordar que el origen de las empresas B, no fue para solucionar problemas sociales o ambientales, pero los empresarios que buscan esta certificación consideran que son un vehículo de construcción de bienestar a través de prácticas laborales

y de gestión que promueven empleo con sentido y equidad, siendo un movimiento que no es guiado por ninguna ideología o persona en particular. Es motivado por miles de personas que quieren trabajar por un mundo mejor y no sólo por un salario. Las empresas B tienen como misión apoyar la construcción de ecosistemas, donde la economía y el éxito se mide por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza (Bcorporation, 2020).

Al momento de concluir nuestra investigación, es fundamental entender que una crisis social, a diferencia de otras crisis, genera de manera transversal incertidumbre y miedo. Esto se puede observar a nivel de grupos familiares, en el mundo productivo, financiero, gubernamental, político, etc. Dado estos efectos de naturaleza social, consideramos que la respuesta comunicacional de las empresas B elegidas en nuestro sampling, deberían abordar elementos del liderazgo resonante, por la necesidad de establecer medidas de control y reacción, desde la contención emocional. Es en este sentido que para poder analizar las respuestas de los entrevistados que representan a sus organizaciones, fue fundamental, a través de una entrevista semiestructurada, entender primero sus propios modelos de comprensión para identificar esta crisis y desde ahí hacer la relación de sus perfiles de liderazgo y desde las decisiones estratégicas escogidas para enfrentar la crisis social que se da inicio desde el 18 de octubre.

Es en este escenario que nuestro sampling reconoce las acciones comunicacionales que fueron forjando una estrategia en tiempos de crisis, y cómo estas lograron articular un relato coherente adecuado, o si incluso, lograron entregar señales internas o externas que permitieran enfrentar los desafíos corporativos. La evidencia y el análisis de las entrevistas nos dan muestra que más allá de presentar inconvenientes y desorientación en las primeras horas y días, fue la capacidad de adaptarse y la flexibilidad la que permitió definir un curso de acción a nivel de gestión comunicacional y de funcionamiento. El foco principal de las tres organizaciones fue dar primero señales internas de calma y contención, levantar necesidades en sus trabajadores y dar señales de seguridad, al ir entendiendo de mejor manera qué estaba pasando, al tener espacios de reflexión y de trabajo colaborativo. Dos de las empresas analizadas lograron aprovechar este contexto de crisis para renovarse e incluso ofrecer nuevos servicios y/o nuevos productos a terceros, tal como lo hizo Comaco y Singulares, al tomar esta necesidad de ofrecer certezas en tiempos de incertidumbre.



## **6.1 Conclusiones a partir del modelo de Sandra Massoni**

### **6.1.1 Dimensión informativa (emitir):**

Considerando los resultados obtenidos en nuestro trabajo de campo y en el proceso de investigación de las empresas B estudiadas, podemos analizar la dimensión informativa como el proceso comunicacional elaborado en el registro del dato y cómo este aporta a la transferencia de información de manera multidireccional, entendiendo este rol como un proceso clave de respuesta frente a una situación de crisis.

En el caso de E2, ella busca generar información clara, oportuna, precisa y utiliza canales no formales como el servicio de mensajería de WhatsApp, el cual fue utilizado por su rapidez a la hora de generar respuesta y para evitar distorsión o ruido en este mensaje.

En el caso de E1, su principal objetivo estratégico es dar señales de confianza, él asume, se hace cargo de emitir un mensaje de tranquilidad, trata de reaccionar lo más rápido posible, entendiendo la importancia de la velocidad en la respuesta y por la misma razón descrita previamente por E2, utiliza canales informales de comunicación hacia adentro de la organización y mantiene los canales formales hacia el exterior (clientes). Para el E1, el rol fundamental es ser un eje articulador a la hora de construir relato e información y a su vez, establece la necesidad de co-construir.

E3 por su parte, trata de emitir un mensaje de tranquilidad y de apoyo integral a sus colaboradores, establece un relato de solidez corporativa que permite enfrentar situaciones de crisis. Se limita a dar esa señal de tranquilidad para construir un espacio de confianza con sus trabajadores desde la continuidad de sus funciones y con ello con la continuidad de servicio de la organización. Respecto a los soportes y canales de información, este líder utiliza canales informales y formales.

Al tener los resultados de los tres líderes, podemos observar similitudes en su gestión estratégica de la comunicación. Los tres se hicieron cargo rápidamente de la situación que estaba ocurriendo, pese a no tener claridad respecto a su impacto en la organización, los tres asumen el protagonismo y desde su posición de liderazgo emiten mensajes hacia sus públicos internos. Los tres utilizaron medios informales, por su rapidez y porque para los tres el factor tiempo y la capacidad de respuesta rápida fue una necesidad autoimpuesta por el contexto a la hora de reaccionar.

Respecto a las diferencias, se evidencia una distinción más de fondo que de forma, ya que los tres tienen estilos de liderazgo diferentes, los que se ven reflejados en sus mensajes. E2, desde un rol más paternalista y protector y E1 asumiendo un estilo más colaborativo desde el colectivo y dando espacio para el diseño de soluciones en equipo. E3, en cambio, adopta un estilo más práctico y funcional, respecto a la necesidad de seguir operando y produciendo con normalidad y tranquilidad.

### **6.1.2 Dimensión interaccional (conectar)**

La dimensión interaccional aplica para las relaciones que se construyen con otros y es un proceso que aporta a la apropiación del relato y así conectar con los mensajes y con el entorno. A nivel de competencias del comunicador, es necesario lograr conexión con otros, es así como E2, apela a espacios de contención emocional, expresión, incluso creando nuevos lugares de encuentro e institucionalidad nueva para ofrecer estos canales de interacción y conectar con ellos. E2 modifica la estructura funcional de acuerdo a sus necesidades y es ella, quien desde su liderazgo se asume como parte de la solución, sin ceder el control ni compartir el espacio de toma de decisiones con otros.

E1, conecta a través del escuchar y convocar a otros, pero sin perder el liderazgo, es flexible para crear estrategias, genera espacios de análisis colectivo, se reconoce y justifica ciertas decisiones desde un rol más autoritario en la etapa inicial, ya que asume la necesidad de ser él quien debe generar el movimiento de su organización. E1 reconoce no tener todas las respuestas y delega ciertos espacios de control y otorga espacios de confianza a sus colaboradores en una especie de relación transaccional donde espera de regreso soluciones a cambio de esos espacios.

En el caso de E3, su gestión busca obtener mayor visibilidad a través de procedimientos y procesos formales. Le interesa conocer el estado real de lo que ocurre al interior de la organización, pero todas sus acciones de conexión las diseña desde espacios formales y se apega a lo referencial. Sus actos se vinculan de manera fiel a los procesos formales, al nivel de crear y diseñar un manual técnico frente a los procesos para operar en la crisis. No obstante, el contexto lo hace transitar desde la aparente tranquilidad a espacios de mayor intranquilidad.

En el momento de encontrar similitudes, podemos observar que los tres líderes buscan de una manera u otra, generar espacios de contención y/o tranquilidad para conectar con sus colaboradores. Lo anterior, evidentemente y tal como ocurre en la

dimensión anterior, es resuelto de acuerdo a sus perfiles de liderazgo, ofreciendo certezas y conectando desde la protección y contención emocional en el caso de E2 desde la definición de estrategias concertadas en espacios de reflexión colectiva como lo declara E1, quien cede levemente el proceso de toma de decisiones a definiciones grupales. E3, nuevamente, personifica un perfil muy práctico, funcional y se esfuerza en protocolizar y levantar procesos y normas internas, para que sean estas las que puedan dar soporte, seguridad, señales de normalidad y control.

Las principales diferencias se concentran en los estilos de liderazgo y en el valor que le dan por un lado a las personas y sus emociones, en el caso de E2 que en todo momento asume ese rol protector. E1 se mantiene en una especie de punto medio entre ambos perfiles, al buscar equilibrar las necesidades de sus colaboradores, pero también en dar espacios de reflexión y reaccionar comercialmente con cierta eficiencia. E3 opta por ir al otro extremo y concentrarse casi únicamente en la organización y sus procesos de funcionamiento y desde la normativa interna y los manuales de procesos, dar una respuesta oficial e institucional que evite disminuir sus niveles productivos. E3 asume la construcción y definición de las reglas que protegen su negocio y las comparte para todos, evitando cualquier ruido en la comunicación y en su mensaje, no dando espacio a falsas interpretaciones y entendiendo que esa es la manera más eficiente y directa de no solo dar tranquilidad, sino que también evitando poner en riesgo el patrimonio y la fuente laboral de todos los miembros de la empresa.

### **6.1.3 Dimensión ideológica (motivar)**

La dimensión ideológica es la acción que permite generar motivación por parte del comunicador y finalmente influir en el entorno a partir de sus relatos y mensajes, ya sea por la inspiración que da el contenido o incluso, como indica la evidencia de estos casos particulares, por el propio ejercicio y aplicación de las diferentes estrategias comunicacionales que han tomado como parte de su gestión y de su liderazgo en tiempos de crisis. E2, en cada dimensión ha priorizado la necesidad de empatizar, contener y motivar desde sus acciones y desde su propio liderazgo. E2 es una figura que asume el protagonismo a nivel de relato, de espacios y de cada solución o gestión que ofrece la organización. A ratos cuesta distinguir entre Comaco y E2 ya que ella asume y personifica en todo momento a la propia organización, dando muy poco espacio a otros liderazgos,

pese a que genera espacios de reflexión y colaboración, su entorno tiende a ser un grupo de colaboradores más pasivos que en las otras dos organizaciones y desde ahí se entiende un rol mucho más asistencialista. Ella motiva desde su acción y desde su propia plataforma, que es una extensión de la marca Comaco. Su foco en la crisis no es otro que contener, y al ser consultada, ella establece que motivar es el compromiso del día a día con las personas y que, desde satisfacer las necesidades higiénicas, salud, seguridad y buen trato, la motivación estará presente como ha sido históricamente en su empresa como uno de los resultados de su gestión y liderazgo.

E1, toma la crisis como un desafío que primero tiene una dimensión personal, su perfil profesional y sus competencias de coach hacen que la crisis sea un momento de demostrar sus capacidades y competencias que ha ganado con su propia experiencia de vida y desde esa experiencia busca replicar estrategias que le han dado resultado en el pasado y con ello inspirar a otros. E1 lidera desde su experiencia personal y desde su emocionalidad, se preocupa de sus colaboradores, los llama frecuentemente, demuestra preocupación real por sus estados emocionales, les pregunta y les pide colaboración y retroalimentación de manera periódica, pero es él quien resuelve en el momento de establecer la definición final, ya que asume su liderazgo como una responsabilidad corporativa y desde ahí construye sus mensajes y relatos para conectar hacia adentro y hacia afuera de la organización. E1, evidenciando desde su experiencia con sus audiencias, establece la necesidad de adaptarse a los cambios y obtener resultados positivos de ellos, lo que no solo genera seguridad, sino que también establece patrones de influencia en los diferentes grupos donde interactúa como líder.

En el caso E3, su énfasis está puesto en la energía que debe mover a su organización. Todas sus acciones buscan mantener o mejorar los rendimientos productivos y desde ahí indica en sus mensajes *“podemos estar tranquilos” “tranquilidad, lo estamos haciendo bien”*. A nivel de relato se preocupa de visibilizar las buenas gestiones y de evidenciar cuando se está trabajando bien, pone el eje en la productividad y en la medida que eso se mantenga, asegura un mensaje de tranquilidad a sus colaboradores *“no habrá despidos”* y pese a ser un mensaje condicional, genera la motivación necesaria para continuar produciendo.

Las principales similitudes están entre E1 y E2 ya que ambos buscan conectar desde lo emocional y pese a existir matices y estilos de liderazgo distintos, los relatos y los mensajes tienen elementos comunes. No obstante, la manera de motivar difiere también

respecto al perfil de los colaboradores. El mensaje de E2 está dirigido a un público de menor calificación académica y en términos socioeconómicos, es un grupo de mayor vulnerabilidad. E1 le habla a equipos profesionales que tienen mayor formación académica y las motivaciones que puedan generarse en ambos espacios, difieren por sus características de contexto y eso explica los énfasis de uno y otro comunicador y líder. Igualmente, ambos ven a sus organizaciones como espacios ricos en relaciones interpersonales, ambos insisten en la necesidad de priorizar la gestión en las personas, en agotar acciones que mejoren su bienestar y en ningún momento condicionan su apoyo a una respuesta de rendimiento o a un objetivo comercial como sí lo hace E3, que evidencia las diferencias de perfiles al poner el foco en la necesidad real de mantener “saludable” en términos financieros a su organización, ya que entiende que si eso no ocurre, no puede mantener ni ofrecer condiciones óptimas a sus trabajadores y en ese escenario complejo y probable, asume que la crisis sí tendrá costos y efectos negativos, pero no lo dice de manera explícita, por el contrario, insta a mantener el movimiento y motivar desde esa necesidad al funcionamiento normal de la organización. E3 busca conectar e inspirar desde lo racional y desde la productividad, E2 inspira desde su propia seguridad personal y confía en la cultura organizacional que es el resultado de su propia gestión a nivel histórico y E1 apela a su experiencia e historia de vida, conocida por sus colaboradores y clientes.

#### **6.1.4 Dimensión comunicacional (enactuar)**

En esta dimensión, entendemos que el comunicador a nivel de competencia debe ser consciente de su entorno y debe evidenciar lo que está pasando en un momento de crisis como la vivida a partir del 18-O. El comunicador debe asumir la responsabilidad de tomar los estímulos, las evidencias y la información que existe en sus entornos y en lo que “alimentan” a sus stakeholder, para establecer un plan de acción adecuado y asertivo respecto a sus alcances e impactos. Enactuar es la dimensión que nos permite comparar la gestión comunicacional desde lo que ocurre en el exterior, cómo estos sucesos son tomados por el comunicador, cómo este los logra codificar e interpretar y a partir de ahí cómo los integra en su estrategia, asumiendo que estas acciones son determinantes en el presente y también en el futuro.

No olvidemos que esta dimensión comunicacional, se enfoca en un proceso comunicacional de encuentro sociocultural y que incluye a la sensibilización, a la información y a la participación. En este caso, E2, pone el foco en el cliente generando acciones y sentidos compartidos, dando a entender que COMACO existe gracias a ellos.

Asimismo, ofrece soluciones, se establecen voluntarios, quedando ella como disponible. Finalmente, se comunica la brecha salarial como un valor hacia la justicia social. Logra conectar con el sentimiento de justicia.

Por su parte, E1, pone como eje la adaptabilidad y flexibilidad. Constantemente busca generar tranquilidad en la incertidumbre. Es autocrítico y reconoce que la gestión fue eficiente, “*pero siempre puede ser mejor*”, sin embargo, evalúa de buena manera los resultados. En cuanto a la comunicación externa, sobre todo en redes sociales, E1 busca conectar generando debate en su cuenta de Facebook, abriendo el espacio a conversar sobre lo que estaba sucediendo en Chile.

En el caso de E3, buscó entregar refuerzo positivo en función del rendimiento, mostrando resultados y valorando el trabajo de ambas partes. Asume que su público interno sabe que la organización los apoya.

Relacionando las estrategias comunicacionales de estos tres líderes podemos ver que existen similitudes entre E3 y E2 pues el foco está en el cliente, con el funcionamiento de la organización y con seguir produciendo para que la organización pueda avanzar. El encuentro sociocultural, en este caso, se da más con el público interno. E3, en cuanto a público externo no sociabiliza ni conecta, todo lo contrario, no existen mensajes de la organización que “hablen” de lo que está sucediendo, ya que el foco sigue estando en la productividad y en el vender, no en el conectar. No así E2 quien se visibiliza en campañas sociales tales como “Súbete”, incluso saliendo en la prensa.

En cuanto a las diferencias que pudimos evidenciar entre ellos, se encuentra el estilo de acción comunicacional, puesto que cada uno, desde su propio liderazgo, pone el foco en una arista diferente. Sin embargo, llama la atención cómo, E1, genera una mirada más autocrítica al visualizar que la experiencia de la crisis le genera aprendizaje, y que todo lo que hizo, lo podría haber hecho mejor. De los tres, es el único que, si bien mide los resultados de buena manera, también critica su propia gestión.

## **6.2 Hipótesis**

Considerando que nuestra hipótesis era: “Los líderes de empresas B, durante la crisis del 18-O, realizaron estrategias comunicacionales similares que se asocian al estilo del liderazgo resonante” esta hipótesis no se cumple, dado que:

- La investigación preliminar establecía que las empresas B, a través de sus estrategias comunicacionales, infería que existían patrones comunes de un determinado liderazgo. Dado el trabajo de campo, nos dimos cuenta de la existencia de diferentes patrones a la hora de strategar las acciones comunicaciones durante la crisis del 18-O.
- Los tres perfiles de liderazgo estudiados arrojaron los siguientes resultados:
  - E2, de COMACO: es quien más se aproxima a lo mencionado en la literatura en relación con un liderazgo resonante.
  - E1 de Singulares: presenta un porcentaje importante de las competencias descritas en el liderazgo resonante, las cuales se despliegan en su estrategia comunicacional en esta crisis. No obstante, requiere de espacios distintos a los manifestados por el patrón de E2, para luego volver a ejercer nuevamente los aspectos descritos en ese liderazgo.
  - E3 es quien más se aleja de este patrón conductual a la hora de enfrentar la crisis, implementando una estrategia comunicacional, desde lo formal, lo operacional y enfocado en la productividad y rendimiento de su organización.
- Los tipos de liderazgos del sampling, gestionaron las estrategias comunicacionales a nivel de mensajes, relatos, y los canales utilizados. Así mismo, el tipo de organización y modelo de negocios, también determinaron las estrategias comunicacionales adoptadas.
- El trabajo de campo establecía que para certificar como una empresa B, se debe lograr una puntuación mínima verificada de 80 puntos en la Evaluación de Impacto B. La evaluación de impacto B hace preguntas sobre cómo las operaciones diarias de una empresa crean un impacto positivo para los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente de la empresa. Además, las empresas pueden ganar más puntos si se puede demostrar que su modelo de negocio general también crea un impacto social y ambiental positivo, calificando a la empresa para puntos específicos del Modelo de Negocio de Impacto (Bcorporation,2020) Singulares califica con 86.3, siendo el criterio más alto el de trabajadores, pero siendo la de menor puntaje de las tres. COMACO tiene 94.9, destacando en medio ambiente, y finalmente CRIDEM lidera el ranking con 102,5 destacando en el criterio de comunidad. No se observa una correlación entre dicho puntaje, y las características personales de liderazgo, ni la estrategia comunicacional implementada durante la crisis del 18-O.

- Uno de los factores comunes, independiente del estilo de liderazgo, fue asumir protagonismo en la toma de decisiones y enviar respuestas rápidas, acción común de los tres entrevistados.
- A partir de las respuestas entregadas por los diferentes líderes, pudimos observar que quien tenía características más cercanas a un liderazgo resonante es E2, mientras quien más se aleja es E3. Lo anterior se evidencia en el trabajo de campo, dado que la primera centra su gestión en las personas y el segundo en el rendimiento y productividad de la organización.
- Finalmente, la condición de líderes de empresa B, no determina que exista un lineamiento comunicacional estratégico propio de la certificación.

### **6.3. Limitaciones y futuras investigaciones**

Es importante considerar que este estudio tiene limitaciones. Una de ellas es que se hizo complejo el sampling, ya que Chile sigue viviendo los efectos de la pandemia asociada al covid-19, el cual durante el trabajo de campo tenía medidas restrictivas de traslado y cuarentena para un porcentaje muy significativo de la población.

Con todos los hallazgos antes expuestos, el presente estudio puede tener diferentes líneas futuras de investigación para abordar problemáticas que no se alcanzan a resolver con este sampling. La primera interrogante a resolver se relaciona con las gestiones comunicacionales de empresas sin certificación frente a una crisis, para poder comparar de una manera más objetiva las estrategias comunicacionales en un escenario más amplio que la presente investigación.

Para poder abordar integralmente la comunicación estratégica llevada a cabo por los líderes estudiados, se vuelve necesario considerar una temporalidad mayor al periodo establecido en esta investigación. Asimismo, sería necesario ampliar los criterios comparativos, por ejemplo, desde la facturación anual y volumen productivo para saber si el estilo de liderazgo derivado en estrategias comunicacionales es eficiente en otros aspectos distintos a los que abordó este estudio a la hora de enfrentar una crisis.



## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADINMARK. (2011). Encuesta de Opinión Pública: Evaluación Gestión del Gobierno, junio, julio y agosto 2011, Santiago.
- Arras, A.M. et al. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 418-434.
- Atria, F. (2013). *Neoliberalismo con rostro humano*. Editorial Catalonia: Santiago.
- Baba, M., Kamibeppu, T. y Shimada, K. (2001). What universities can learn from corporations about quality control of students. A proposal from a Japanese perspective. *Total Quality Management*, 12(2).
- Cafe, L., Santos, C. y Macedo, F. (2001). Proposta de um método para escolha de software de automação de bibliotecas. *Ci. Inf.*, 30(2), 70-79.
- Centro de Estudios Públicos. (2011). *Informe del Estudio Nacional de Opinión Pública*. N°64, junio - julio 2011, CEP: [http://www.cepchile.cl/dms/lang\\_1/doc\\_4844.html](http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/doc_4844.html)
- Cernetic, M. (2007). Economy and university - Wish for good communication. Conference 3rd Interdisciplinary Management. *Research Symposium, Croacia*, 497-508.
- Chiper, S. (2006). The discourse of Romanian universities. *Journal of Organizational Change Management*, 19(6) 713-724.
- Cox, E.P. (1980). The Optimal Number of Responses Alternatives for a Scale: A Review. *Journal of Marketing Research*, 17, 407-422.
- Del Pozo Lite, M. (2004). Comunicación interna y cultura empresarial. En Bel Mallén, J. I., *Comunicar para crear valor*. (pp.139-153). Barcelona. Deusto.
- Del Solar, S. B. (2021). *El ADN de los chilenos y sus orígenes genéticos* (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial Universitaria: Chile.
- Estrada, J.A. (2015). *Izquierda y socialismo en América Latina*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, Departamento de Ciencia Política, ISBN: 978-958-44-3585-9, Bogotá.

- Fuentes, C. (2016). *¿Cuándo se jodió Chile? Memorias para la democracia*. Editorial Catalonia: Santiago.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., y Zahonero, M. F. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Grupo Editorial: España.
- Herranz de la Casa, J.M., Tapia, A. y Vicente, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64), 262-274.
- Informe Anual Sobre Derechos Humanos en Chile. (2019). VV.AA. Primera edición: noviembre de 2019. Universidad Diego Portales.
- Jocelyn-Holt, A. et al. (2001). *Historia del siglo XX chileno*. Ed. Sudamericana: Santiago de Chile.
- Kaiser, A. B. (2017). *La tiranía de la igualdad: Por qué el igualitarismo es inmoral y socava el progreso de nuestra sociedad (Sin colección)*. Deusto.
- Leonardis, O., Mauri, D. y Rotelli, F. (2005). *La Empresa Social*. Nueva Visión: Buenos Aires.
- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Mayol, A. (2015). *El derrumbe del modelo. La crisis de la economía de mercado en el Chile contemporáneo*. Editorial Catalonia: Santiago.
- Mayol, A. (2019). *Big bang. Estallido social 2019. Modelo derrumbado - sociedad rota - política inútil*. Editorial Catalonia: Santiago.
- Núcleo Milenio Movilidades y Territorios (2019, 30 octubre). Situando la crisis: más allá de la evidencia científica. El Desconcierto - Prensa digital libre. <https://www.eldesconcierto.cl/cartas/2019/10/30/situando-la-crisis-mas-alla-de-la-evidencia-cientifica.html>
- OCDE (2010). *Education at a Glance*.

[http://www.OECD.org/document/2/0,3746,en\\_2649\\_37455\\_48634114\\_1\\_1\\_1\\_37455,00.html](http://www.OECD.org/document/2/0,3746,en_2649_37455_48634114_1_1_1_37455,00.html)

Orduña, R. y Isaac, O. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Revista Científica de Comunicación y Educación*, 1134-3478; 137-140.

Robertazzi, M., Bancalari, H., Pertierra, L. Pérez, L. y Calcagno, A. (2007). XIV Jornadas de Investigación y Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires.

Tarrow, S (1997). *El poder en movimiento: los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Alianza: Madrid.

Thwaites, M. (2010). *Después de la globalización neoliberal: ¿qué Estado en América Latina?*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales: Buenos Aires.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1

**GUIÓN DE ENTREVISTA:** Instrumento a utilizar para la recolección de información directa con los CEO seleccionados.

#### Preguntas de la entrevista:

<b>Conciencia de uno mismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo describes tu sentir en relación con el estallido social?</li><li>• ¿Cómo se reflejó ese sentir en una acción comunicacional?</li></ul>
<b>Autogestión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo priorizaste las acciones a partir del estallido social?</li><li>• ¿Qué canales de comunicación utilizaste?</li></ul>
<b>Conciencia Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué impacto tuvo en la gestión diaria de tu organización el estallido social?</li><li>• ¿Cuáles acciones tomaste en relación a lo que identificaste? (interno y externo)</li></ul>
<b>Gestión de las Relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo gestionaste tus relaciones con tu entorno interno y externo?</li><li>• ¿De qué manera influyeron tus acciones en tus colaboradores?</li></ul>