

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**



**Opinión pública y gestión de crisis: el “estallido social”  
en Chile y el caso de la Torre Telefónica**

Autor: Quevedo D’Aquino,  
Diego Salvador

Tutora: Dra. Mancinas-  
Chávez, Rosalba Guadalupe

Junio, 2021

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**



**Opinión pública y gestión de crisis: el “estallido social”  
en Chile y el caso de la Torre Telefónica**

Autor: Quevedo D’Aquino,  
Diego Salvador

Tutora: Dra. Mancinas-  
Chávez, Rosalba Guadalupe

Master Universitario en Comunicación Institucional y Política  
Sevilla, 2020-2021

# Índice

1. Introducción.....	1
2. Objetivos.....	4
2.1. Objetivos específicos.....	5
3. Hipótesis.....	5
4. Metodología.....	6
5. Marco teórico.....	8
5.1. Comunicación, instituciones y opinión pública.....	8
5.2. Crisis: algo más político que técnico.....	13
5.3. Ciclos de una crisis.....	16
5.4. Gestión y modelos.....	19
6. Resultados.....	25
6.1. Ícono de Santiago.....	25
6.2. “David y Goliat”: un paradigma fortalecido en el Chile actual.....	26
6.3. Antecedentes de la estrategia de Telefónica.....	31
6.4. Cronología.....	39
6.5. La estrategia de Telefónica.....	41
6.6. Mapa de actores y modelo de gestión de crisis.....	44
7. Dos propuestas.....	47
7.1 Propuesta I: comunicación no beligerante.....	49
7.2 Propuesta II: la crisis como oportunidad.....	50
8. Conclusiones: comunicar en el Chile post “estallido social”.....	53
9. Referencias.....	57

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Intervención lumínica sobre la Torre Telefónica.....	3
Ilustración 2. Las cuatro fases del ciclo de la vida de la crisis .....	17
Ilustración 3. Tres formas atípicas de evolución del ciclo de vida de las crisis.....	18
Ilustración 4. Síntesis del modelo de De la Cierva, 2015. ....	20
Ilustración 5. Portada de El Mercurio sobre los días “difíciles” que vive la Torre Telefónica. ....	33
Ilustración 6. Intervención lumínica “censurada”.....	37
Ilustración 7. Mapa de actores. Fuente: Elaboración propia, 2021 .....	45
Ilustración 8. Propuesta de modelo para gestión de crisis. Fuente: Elaboración propia, 2021.....	46

## 1. Introducción

Desde octubre de 2019, Chile vive un agitado contexto sociopolítico que se inició con movilizaciones por un alza en el pasaje del transporte público. Sin embargo, rápidamente el movimiento se convirtió en un malestar extendido hacia otros nudos no resueltos por el entramado económico y político del país, como por ejemplo, la vigencia de una constitución heredada de la dictadura o la desigualdad en la distribución de los ingresos<sup>1</sup>.

Las movilizaciones, en Santiago al menos, han tenido como epicentro a la Plaza Italia, una rotonda que en el imaginario colectivo de esta ciudad funciona como “bisagra” entre las zonas más pudientes y más pobres. En este contexto, las intervenciones, destrucción y reconstrucción de este y otros espacios públicos, o privados, se ha vuelto habitual.

Dentro de la infraestructura privada más afectada por este contexto, se encuentra la Torre Telefónica, un complejo de tres edificios dominados por un rascacielos en forma de celular que cuenta 143 metros de altura y 34 pisos, el cual ostentó el título del edificio más alto de Chile entre 1996 y 1999.

Propiedad de Telefónica Chile S.A., que opera en Chile bajo la marca Movistar, este edificio ha sufrido intervenciones en su frontis, la destrucción de sus accesos e incluso amagos de incendio, por lo cual se encuentra desde finales de 2019 “fortificado” con un muro metálico de cuatro metros y alambres de púas, además de otros elementos de protección que llegan hasta su noveno piso. Motivo por el cual su uso como oficina para los trabajadores de Telefónica se tornó esporádico, aún más desde la irrupción de la pandemia provocada por el COVID-19.

En definitiva, su exterior se encuentra semiabandonado, sumido en las manifestaciones que se congregan los días viernes en la Plaza Italia.

---

<sup>1</sup> Los datos de la OCDE sugieren un “generoso” penúltimo lugar entre sus 37 miembros, pero otros estudios indican que Chile ocuparía la séptima posición a nivel mundial (World Bank, 2016).

Sin embargo, ninguno de estos incidentes —que hasta junio de 2020 han significado “\$3.950 millones como ingresos por la liquidación asociada a las coberturas de seguros (...)” (*El Mercurio*, 2020)— ha tenido tanto impacto mediático como el que sí han provocado una serie intervenciones que no ha demolido siquiera un milímetro del hormigón y vidrio que sostienen a este rascacielos.

Se trata de un conjunto de intervenciones lumínicas desplegadas en la fachada de la torre y que han sido realizadas a través de la técnica de *mapping* con el uso de proyectores con larga distancia (potencia que se mide a través de lúmenes). Acciones de arte de las que se ha hecho responsable Delight Lab, un estudio de diseño audiovisual y experimentación en torno a la luz que cuenta con un amplio portafolio de trabajos desde 2010, incluyendo clientes como la administración de gobierno actual, que unos días antes del inicio de las protestas le encargó un trabajo de *mapping* para la inauguración del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Hasta el momento, Delight Lab ha proyectado decenas de mensajes e imágenes tanto en la Torre Telefónica como en sectores aledaños, estando caracterizados por su contenido coyuntural, político y social. Como por ejemplo, durante la primera noche de toque de queda en Santiago luego del inicio de las manifestaciones el 18 de octubre<sup>2</sup>, anunciado para la noche del 19 de octubre.

---

<sup>2</sup> El último toque de queda en Santiago había tenido lugar en enero de 1987, durante el ocaso de la dictadura de Augusto Pinochet.



Ilustración 1. Intervención lumínica sobre la Torre Telefónica.

Fuente: Donoso, 2019.

Sin embargo, no sería hasta mayo del 2020 en que el caso alcanza su clímax con la “censura” de unas de estas intervenciones lumínicas. Momento en que también el gobierno entra al conflicto y Telefónica toma un posicionamiento respecto a este tipo de manifestaciones en su fachada.

Este trabajo consiste en analizar la estrategia comunicacional utilizada por Telefónica para hacer frente a esta contingencia, comprendiendo qué líneas ha seguido la compañía para resguardar su reputación ante las acciones de Delight Lab y de qué manera dicha estrategia comunicacional ha podido posicionar a Telefónica ante la opinión pública. Perfilar exhaustivamente a este último actor, a la opinión pública, también comprende una parte sustancial de esta investigación, ya que el clima social y político del país, provocado por el “estallido social”, es el eje desde donde se articuló esta crisis para Telefónica.

En su estrategia, Telefónica decidió enfrentar a los activistas de Delight Lab asumiendo una respuesta defensiva, posicionándose al lado del gobierno y mostrándose como un posible

antagonista a Delight Lab, quienes con éxito han logrado ubicar a la opinión pública de su parte.

Prever qué efectos puede tener esto sobre la reputación de Telefónica depende también de una conjunción de otros factores, pero más relevante incluso que esto es comprender que no se trata de una crisis cerrada y que, por el contrario, puede volver a activarse en cualquier minuto.

Por lo mismo, este trabajo también plantea reformular la estrategia de Telefónica asumiendo a la comunicación institucional, y especialmente a la gestión de crisis, como insumos preventivos.

Por último, la comprensión del fenómeno del “estallido social” y sus efectos en la opinión pública también plantean una propuesta más global sobre este trabajo, que puede tener la función de insumo para comprensión de otras crisis o conflictos de este tipo. Y es que en Chile, además del factor Covid-19, el “estallido social” se ha convertido en la principal agenda de cambios y tensiones de todo índole.

## 2. Objetivos

La investigación consta de dos objetivos que se irán desarrollando a lo largo del trabajo.

1. El primero consiste en analizar el escenario comunicacional y de opinión pública que grandes empresas, con actividad en Chile, deben enfrentar a partir del “estallido social”.
2. Mientras que como segundo objetivo se busca comprender cuán idóneas, o no, son las estrategias comunicacionales de crisis frente a este nuevo “paradigma” de opinión pública.

## 2.1. Objetivos específicos

En relación con lo anterior, como objetivos específicos se plantea:

1. Analizar si las proyecciones lumínicas en la fachada de Torre Telefónica constituyen una crisis comunicacional para la compañía.
2. Comprender el contexto socio/político de Chile y su impacto en la estrategia utilizada por Telefónica a partir de este caso.
3. Exponer la estrategia utilizada por la compañía y contrastarla con una discusión bibliográfica respecto a comunicación corporativa y gestión de crisis, con el fin de evaluar las acciones emprendidas por la empresa para resguardar su reputación.
4. Por último, y a partir del trabajo anteriormente expuesto, será diseñada una propuesta comunicacional para reelaborar la estrategia utilizada por Telefónica en este caso.

## 3. Hipótesis

El volátil ambiente sociopolítico de Chile es un desafío formidable para la comunicación en empresas con alto impacto público, especialmente para aquellas que cuentan con actividades en zonas de alta conflictividad en materia de manifestaciones.

La Torre Telefónica, propiedad de Telefónica Chile S.A., que opera en Chile bajo la marca Movistar, es uno de los íconos de la ciudad más afectados por la erosión que causa el enfrentamiento entre manifestantes y carabineros. Pero también su imagen se ha visto “interpelada” por las intervenciones lumínicas realizadas por el colectivo Delight Lab. Cuando la situación alcanzó su punto crítico, Telefónica, obligada por las circunstancias, rompió su hermetismo para desmarcarse de los hechos y al mismo tiempo reforzar el derecho, exclusivo, que posee para el usufructo del edificio. Las proyecciones continúan realizándose como acciones de arte sobre el edificio, y la respuesta de Telefónica ha vuelto a ser el hermetismo.

Las crisis comunicacionales, o conflictos en esta área, deben ser entendidas como parte del clima social que impera en la opinión pública. No comprender cabalmente esto puede resultar perjudicial para la reputación de la compañía, al ser posicionada, o percibida, como un antagonista al sentido de la opinión pública, especialmente cuando se trata de conflictos que involucran a activistas y también al gobierno.

Sin embargo, pueden ser oportunidades para reforzar la reputación, y otros atributos de las instituciones, especialmente si se toma en cuenta el dinámico ambiente en el que actualmente se desenvuelve la comunicación entre empresas y la opinión pública. Sobre todo, en el contexto chileno, sumido en cambios que van desde el ámbito simbólico al constitucional.

Dado el contexto, reelaborar la estrategia es una oportunidad para la comunicación corporativa y, particularmente, este caso puede ser provechoso para reposicionar a la Torre Telefónica como un lugar dinámico y que desde sus primeros días ha funcionado como espacio para el arte, a través de su Espacio Fundación Telefónica, por el cual han circulado importantes muestras de arte contemporáneo.

#### 4. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación, se ha optado por una metodología de tipo cualitativa que permitirá, primero, comprender si Torre Telefónica se encuentra frente a una crisis comunicacional; y segundo, la construcción de una propuesta comunicacional efectiva que pueda resguardar la reputación de la compañía.

Una primera aproximación tiene que ver con la aplicación de una metodología comparativa para el estudio de este caso, como señala el sociólogo Charles Ragin, quien ha empleado el término *causalidad coyuntural* para señalar “que sólo la articulación de múltiples factores en una coyuntura específica posibilita el resultado” (Pérez Liñán, 2010).

O en un sentido más amplio:

La causalidad coyuntural, por su parte, denota la renuncia a la asunción de que cada variable en un modelo tiene un efecto independiente y discreto sobre el

resultado. (...). Asume que distintas combinaciones de condiciones pueden tener distinta influencia en el fenómeno que posibilita el resultado (Garcés Velástegui, 2018).

Bajo este procedimiento se puede asumir que una crisis comunicacional es el resultado de diferentes factores, pero que cada variable no cuenta con un efecto independiente. Por tanto, diferentes condiciones en una coyuntura específica posibilitan un resultado, que para este análisis sería la posibilidad de una crisis.

Entrando en el terreno propiamente de la comunicación, se recurrirá al modelo de Comunicación de Crisis Situacional (SCCT), una propuesta sobre evaluación y manejo de crisis comunicacionales diseñada por Timothy Coombs, la cual ha sido ampliamente utilizada y discutida en el análisis de situaciones críticas en cuanto a opinión pública (Effiong, 2014).

Esta “matriz de análisis” es idónea para este tipo de trabajo, ya que como su autor señala, categoriza respuestas a las crisis, responsabilidades y tipos de crisis, además de ofrecer una sistematización sobre cómo funcionan y se desarrollan estos hechos (Coombs, 2007).

Para ampliar la discusión bibliográfica, también se hará uso de las definiciones y lineamientos planteados por autores “canónicos” en esta materia, como Yago de la Cierva y Alfonso González Herrero. Y para complementar esto e ilustrar a través de ejemplos concretos, también se hará exposición de casos en que las organizaciones afectadas han utilizado las crisis como una oportunidad.

Serán además analizados algunos elementos puntuales del “estallido social”, y cómo estos se vinculan con la opinión pública respecto al quehacer empresarial en Chile y al gobierno. Este “estado de la cuestión” del “clima” social en Chile, se sumará a una cronología de la crisis, para exponer con más claridad la interrelación entre los actores Telefónica, gobierno y opinión pública.

Por último, y para dar forma a una nueva estrategia comunicacional para este trabajo, se propondrá una matriz de respuesta y lineamientos para Telefónica, siendo esta elaborada sobre la base de la bibliografía expuesta, pero tomando las particularidades del caso y lo referido al contexto chileno.

## 5. Marco teórico

Planteado esto, es necesario iniciar una revisión bibliográfica sobre las principales definiciones, ideas y propuestas que existen en torno a la comunicación institucional, la gestión de crisis en este ámbito, su vínculo con la opinión pública y otros elementos propios de la materia de este trabajo, entendiendo estas definiciones como un marco conceptual para desarrollar el análisis y la propuesta de estrategia comunicacional.

### 5.1. Comunicación, instituciones y opinión pública

Un primer concepto que habría que aclarar es el de comunicación institucional o corporativa, términos que se utilizan, generalmente, de manera indistinta y que funciona como marco conceptual sobre el cual se sustentan las acciones comunicacionales de una organización, incluyendo la gestión de crisis en este ámbito y otros menesteres.

Tal como lo señala la literatura al respecto: “Estructura y actividad organizada para suscitar y establecer relaciones comunicativas en el mercado de la comunicación, con personas y entidades, sobre la identidad y la misión institucional” (Gutiérrez, 2006). Otra definición en que apunta al mismo sentido “relacional” es la que aporta Roger Bridgeman, para quien la comunicación corporativa: “Es más una conversación que una declaración, y no busca dar a conocer nuestra historia, sino relacionarse con los públicos” (Bridgeman, 2008).

Bajo estas definiciones se entiende que por sobre todo este es un ámbito de relaciones bilaterales en que la organización, sea una empresa, una ONG, el gobierno o institución de cualquier tipo, comunica sobre su quehacer, pero también el ambiente en el cual opera está constantemente comunicándole.

Así como también lo señala Rodrich (2012) cuando da una definición más actual: “(...) Introduce el concepto de públicos e intenta proyectar la idea de dependencia recíproca entre la empresa y los diferentes colectivos genéricos de una organización”.

De este conjunto de definiciones se desprende la noción, como ya se señaló, relacional o dialógica, pero también se subyace la acción de gestionar, de trabajar, si se quiere decir, en pos de dar a conocer la identidad de la organización. Es cierto que también otros conceptos como “públicos” o reputación están implícitos en las definiciones anteriores, pero es necesario primero atender y explicar la noción de identidad como parte del corpus de lo que ya ha sido definido como comunicación institucional.

Un acercamiento práctico a la idea de identidad es definido como: “La totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por tanto, la identidad se proyecta en cuatro ámbitos: quién eres, qué haces, cómo lo haces y a dónde quieres llegar” (Mínguez, 1999).

Respecto al vínculo de identidad y comunicación corporativa, se entiende que la primera es menester de la segunda: “La comunicación emana de la identidad y de la cultura corporativa, puesto que su objetivo esencial es que la imagen pública de la institución refleje fielmente la realidad” (De la Cierva, 2015).

En tanto, que los conceptos “imagen” y “reputación” funcionan como “vasos conectores” de la identidad, en el sentido de que proyectan, pero también captan el cómo es percibida la organización.

Así, imagen es definida por Mínguez (1999) como una relación: “(...) Con las operaciones cuyo fin es crear determinadas impresiones en los públicos, siendo la imagen un reflejo de la identidad cuyo destino final es determinar la actitud de los públicos en un sentido que sea positivo para la empresa”.

Mientras que el mismo autor define la reputación como un elemento que:

Surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa, basándose en su experiencia y conocimiento (...). La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen.

Así mientras la imagen es un elemento al cual se le da forma con acciones comunicacionales por parte de la organización, la reputación aparece como un concepto intermedio, como una “evaluación” que los demás hacen sobre la historia y las actividades de la organización. Por lo mismo, está altamente caracterizada por una alta volatilidad. También como señala

Coombs (2007), la reputación corresponde a “una evaluación de los *stakeholders* sobre qué tan bien la organización está cumpliendo sus expectativas, en función de su comportamiento pasado”.

En suma, este elemento es la “legitimidad” ante la opinión pública con la cual la organización cuenta para operar en óptimas condiciones. Es, en otras palabras, el buen nombre, o mal nombre, que una organización tiene en la cabeza del público.

Es tanta su importancia en este ámbito que en materia de estudios de comunicación se habla del capital o acervo de reputación, entendiéndolo como un activo intangible que se acumula durante el tiempo, como también lo define el autor antes señalado: “Es el acervo de percepción y activos sociales: la calidad de la relación que ha establecido con los grupos de interés y el respeto en el que la empresa y la marca se ha sostenido” (Coombs, 2007).

Sin embargo, a esta altura cabría preguntarse quiénes son, o no son, esos públicos. Si no compro en tal o cual supermercado, ¿no soy parte de su público y por tanto no interesaría mi evaluación o idea sobre dicha organización? Reguladores, medios y competencia, ¿también son públicos? La sociedad en su conjunto, ¿también?

Los estudios sobre comunicación institucional, y la praxis misma de esta, ha elaborado definiciones acerca de esta materia, sistematizando incluso tipos de públicos a través de matrices para comprenderlos y clasificarlos de mejor forma.

De acuerdo a la clasificación que ofrece De la Cierva (2015), los públicos se pueden distinguir entre públicos prioritarios y públicos secundarios.

En el primer grupo, se encuentran todas aquellas personas que tienen activa en la estructura y el funcionamiento de la organización, indistintamente de si son internos o externos a la institución. Aquí, por ejemplo, se encuentran cargos directivos de la organización, funcionarios, socios, pero también clientes o destinatarios de los bienes y servicios de la organización, además de autoridades públicas o reguladores.

Mientras que en los secundarios, se encuentran organizaciones de la sociedad civil, instituciones económicas, competidores o grupos de personas que son aledañas al lugar en que la organización realiza sus operaciones.

Sin embargo, el mismo De la Cierva (2015) advierte que:

En la comunicación institucional, la ausencia de transacción de dinero no impide continuar calificando a dichos sujetos como clientes. Se debe evitar a toda costa el error de pensar que quien no paga no tiene derecho y no puede exigir nada.

En este sentido, se hace también necesaria una definición que englobe a la sociedad en su conjunto, ya que, con las descripciones hechas, queda de manifiesto que los públicos o *stakeholders* son un concepto laxo, que depende de cada organización y de la situación que esté atravesando, pero algo transversal a su denominación es su vínculo con la reputación de la organización.

Situado entre lugar común y un concepto con cientos de definiciones<sup>3</sup>, que los mismos investigadores señalan como insuficientes, el fenómeno de la opinión pública puede ser identificado desde algunas características que sí lo definen claramente.

Una primera aproximación la pueden proporcionar los estudios realizados por la politóloga Elisabeth Noelle-Neumann (2003), quien define el término como un:

Acuerdo por parte de los miembros de una comunidad activa sobre algún tema con carga afectiva o valorativa que han de respetar tanto los individuos como los gobiernos, transigiendo al menos en su comportamiento público, bajo la amenaza de quedar excluidos o de perder la reputación ante la sociedad.

En esta definición se encuentran elementos que son clave para acotar y destacar aspectos relevantes, como entender que la opinión pública es, ante todo, un acuerdo por miembros de una comunidad, con rasgos de tipo afectivos, además de poseer un elemento “censor” o que establece, en la práctica, cierto consenso respecto a determinados temas.

En ese sentido Cohn (2000), también destaca que la opinión pública:

Se forma a partir de las percepciones y no de la realidad. Independientemente de lo que esté sucediendo dentro de la institución, el modo en que el público percibe la

---

<sup>3</sup> “La opinión pública no es el nombre de ninguna cosa, sino una clasificación de un conjunto de cosas” (Davison, 1968).

situación se convierte en la realidad, y la institución no puede sino afrontarlo de esa manera.

Así, se agrega también el sentido de “percepción” dentro o fuera una institución que está bajo escrutinio de la opinión pública. Ahora habría que sumar un componente “dialéctico” a las definiciones ya expuestas, en el sentido de que los consensos no son monolíticos, sino que un conflicto o un hecho “disruptivo” puede modificar o introducir cambios en la opinión.

Así, De la Cierva (2015), asegura que:

Durante cualquier conflicto público, es imprescindible ser conscientes de que no hay una, sino dos mesas de negociación: la que existe entre las partes involucradas y la de la opinión pública, articulada principalmente a través de los medios y las redes sociales. La primera es la más importante, pero sería un error olvidar que la segunda influye, y mucho, en la primera, y en la cual conviene siempre y en todo caso participar. Las reglas de esta segunda mesa son diferentes, pues los interlocutores son diferentes y se proponen objetivos diferentes.

Entonces a los conceptos claves (“acuerdo”, “comunidad”, “afectos”, “percepción”), se suma ahora conflicto y medios de comunicación. En resumen, la opinión pública más que una definición es una conjunción de miradas respecto a hechos de connotación social, con un espacio, tiempo determinados y situados de acuerdo a condiciones subjetivas como lo son las emociones y la cultura.

Las instituciones son sujetos de este escrutinio, pero particularmente es importante una porción de dicha opinión pública: sus públicos.

Por ejemplo, los gobiernos como institución, están sujetos al debate de toda la sociedad, no así una zapatería, que posee la atención de una comunidad determinada. Sin embargo, el ejemplo anterior, el de la pequeña zapatería, no es equiparable al de una fábrica de zapatos, que está inmersa en una comunidad que no solo son sus clientes o potenciales clientes, sino que está compuesta por el barrio en que está ubicada, además de sus trabajadores y los agentes que regulan su actividad industrial.

En el siguiente apartado se sumarán también elementos circunstanciales y disruptivos que pueden provocar debates o movimientos en la opinión pública, y que son celosamente monitoreados por los profesionales de la comunicación cuando ocurren.

Son las señales de alarma que pueden destruir la reputación —explicada anteriormente— de una organización o provocar incluso el cese de las actividades de una organización.

## 5.2. Crisis: algo más político que técnico

Las crisis en comunicación no se distancian tanto de la definición que poseen en la mayoría de los ámbitos. Son situaciones o hechos que irrumpen con incertidumbre, confusión y que demandan atención urgente, “en espera a la inminente resolución” (De la Cierva, 2015).

El mismo autor la define como “una alteración grave de las circunstancias sociales de la organización”, distinguiéndola de los problemas diarios de una organización o emergencias por: “Su naturaleza política más que técnica; y se (diferencia) de los conflictos en la severidad de la alteración social y en la gravedad de sus efectos” (De la Cierva, 2015).

Como se observa, las descripciones se asemejan, más o menos, a lo que se podría decir de una crisis en casi cualquier ámbito. Sin embargo, los actores involucrados y las dimensiones de los hechos aportan también la definición de una crisis en materia de comunicación.

Así, Fink (2000) apunta que las crisis en comunicación están caracterizadas por 5 elementos:

- 1) aumentar su intensidad; 2) ser objeto de una inspección por parte del gobierno o de los medios de comunicación; 3) interferir en el normal desarrollo del negocio; 4) poner en el peligro la imagen positiva aprovechada por la empresa o por sus directivos; 5) causarle un daño, de algún modo, al balance de los resultados de la empresa.

Una crisis en el ámbito de las comunicaciones entonces puede tener antecedentes técnicos (la contaminación de una fuente de agua por parte de empresa minera), pero su resolución no depende exclusivamente de este ámbito, sino que su desenlace pone en tensión dinámicas como la opinión pública, los vínculos sociales y el poder.

Coombs (2007) agrega también que las crisis crean “una necesidad por información” que demandan los públicos interesados, pero también la opinión pública, dependiendo de las dimensiones y la escalada que tenga la situación.

Con estas definiciones, y si las crisis tienen un alto componente socio-político, cabe ahora explicar qué es exactamente lo que golpean las crisis cuando afecta a las instituciones.

Durante las crisis la reputación —entendida como juicio o valoración que otros hacen de la institución— es el activo inmaterial que más riesgo sufre, porque son los momentos en que más expuestos se está. Y dependiendo del vínculo que la organización mantenía con sus públicos o con la opinión pública, la crisis podría afectar aún más a su reputación, como señala nuevamente Coombs (2007):

Dañan la reputación y esos cambios puede afectar cómo los *stakeholders* interactúan con la organización. Claramente, los beneficios de una reputación favorable anteriormente pueden ser perdido. Además, los *stakeholders* pueden romper lazos a la organización y/o difundir negativas boca a boca sobre la organización.

Así, sus desenlaces pueden significar un golpe mortal para la reputación o, en el peor de los casos, significar el cierre o intervención de la organización por parte de los reguladores.

De la Cierva (2015) agrega también que: “Las crisis ponen al descubierto el alma de las instituciones y su verdadera cultura interna”. De acuerdo a esto, el cómo la crisis es resulta o qué actitud toma la organización frente a estos problemas, puede ser igual de importante para proteger la reputación que la solución misma del problema.

Como se señaló, las crisis golpean de manera más fuerte a aquellas instituciones que mantenían una relación débil o un historial conflictivo con sus públicos, y esto ocurre porque estos hechos comprenden también una ausencia de consenso y un debilitamiento de relaciones.

Se entiende entonces que, para operar de manera óptima, es necesario acumular y proteger el capital reputacional, que es justamente el activo (inmaterial) que más riesgo corre en estas circunstancias. De forma que el mismo De la Cierva (2015) asegura que: “El mejor antídoto contra una crisis es conseguir que las relaciones entre la institución y sus públicos sea sólida”.

Al ser momentos de alta efervescencia y movimientos, algunos ven en las crisis oportunidades de cambio, de renovación o de “llamados” a la innovación. Este potencial, como señala Ulmer (2015), tiene que ver con que las crisis muestran aspectos no revelados o ignorados por la organización, los cuales pueden afianzar la posición de la institución. O en otro caso, tomando esta perspectiva “innovadora”, las crisis pueden re-conectar a la institución con su identidad o abrir nuevas vetas para desarrollarla.

En otra arista de estas primeras aproximaciones a las crisis y sus características, los medios de comunicación también juegan un papel esencial en la definición, desarrollo y desenlace de las crisis comunicacionales.

En circunstancias de crisis cada movimiento de la organización puede estar expuesto al escrutinio público. Son momentos, como ya se señaló, en que más atención hay sobre la institución.

Y es que en momentos de crisis, la comunicación desde la organización busca establecer un “marco” de interpretación para la crisis, mientras que los medios también intentan lograr esto. El fracaso, de acuerdo a Coombs (2007), se da cuando ambos marcos no coinciden, pero casi por regla general, en este tipo de conflictos la opinión pública se queda con la interpretación ofrecida por los medios de comunicación.

Así, el mismo autor recalca que: “La forma en que el mensaje es encuadrado forma cómo la gente define problemas, causas de problemas, atribuciones de responsabilidad y soluciones. Los tipos de crisis son una forma de encuadre”. Es una relación en donde la balanza, en la medida que exista Estado de derecho, está inclinada en favor de la prensa, mientras que la organización se encuentra altamente expuesta.

### 5.3. Ciclos de una crisis

Antes de revisar el comportamiento de las crisis y sus ciclos, es conveniente indagar en los orígenes o en los factores que hacen nacer a una crisis. La literatura abunda en categorizaciones de este tipo, pero a grandes rasgos se podrían ordenar en dos tipos de orígenes.

Sin perjuicio de que ambas características pueden convivir, por un lado están aquellas que son fruto de accidentes, desastres de origen natural, fallas técnicas o causas judiciales; mientras que por otra parte se encuentran las que dependen del clima de opinión pública del momento.

Estas últimas, por ejemplo, implican el nacimiento de un conflicto por el desajuste entre la cultura interna de la organización y el ambiente social en el cual desempeña sus funciones. Como señala De la Cierva (2015): “Hoy las empresas tienen que tener la suficiente inteligencia como para entenderlo e integrar las preocupaciones sociales de su entorno en sus propias actividades”.

Para el mismo autor, una gran fuente de crisis son problemáticas que las organizaciones arrastran sin resolver que en determinadas circunstancias pueden pasar a transformarse en crisis. De acuerdo a esto, resolver los conflictos en curso es indispensable para que no ocurra que:

Un público concreto en conflicto permanente con la institución puede arrastrar a otros y provocar una crisis (...). De hecho, mientras más aumenta la conciencia pública, menor es la capacidad de negociación de la organización. Si esta permite que se llegue a la última fase, no podrá hacer otra cosa que sufrir las consecuencias.

En un contexto más amplio, se puede señalar también que las crisis se están a la orden del día, de acuerdo a cómo lo han señalado algunas corrientes en las ciencias sociales, partiendo por el sociólogo alemán Ulrich Beck y sus seguidores, para quienes la: “Ubicuidad del riesgo en nuestra vida ha hecho que algunos sociólogos lo consideren el rasgo central que define nuestra época” (Galindo, 2015).

La mayoría de la literatura describe los ciclos o fases de una crisis en un sentido que es análogo a la vida: tienen un nacimiento, madurez y declive o muerte.

Un ejemplo ampliamente cubierto es el que resumen García y Smolak-Lozano (2013), quienes sintetizan los ciclos en una fase pre-crisis, en donde esta da señales de vida; fase de crisis misma, en que sale a la luz pública; además de una fase post-crisis, en que se regresa a la “normalidad”.

Sin embargo, la complejidad de los fenómenos sociales y la cantidad de contextos para el desarrollo de estos, hacen necesaria una explicación más amplia para el ciclo de las crisis en comunicación.

En este sentido, González Herrero (1998), ofrece una perspectiva similar para el desarrollo de las crisis, con etapas de nacimiento, desarrollo, madurez y declive.

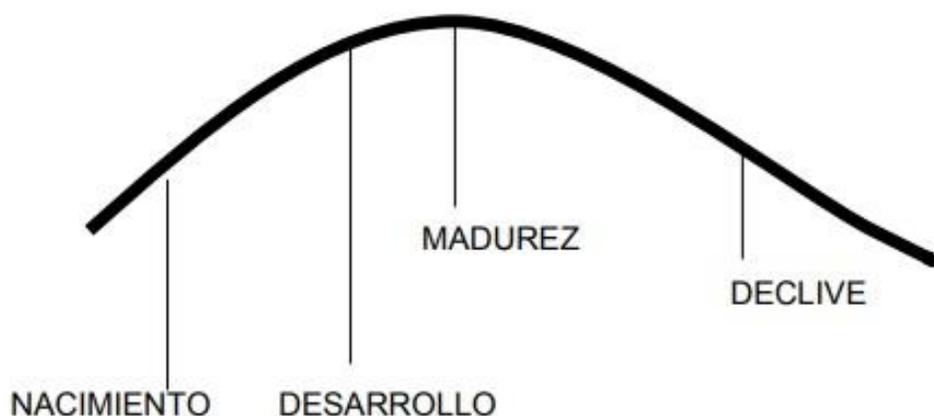


Ilustración 2. Las cuatro fases del ciclo de la vida de la crisis

Fuente: González Herrero, 1998.

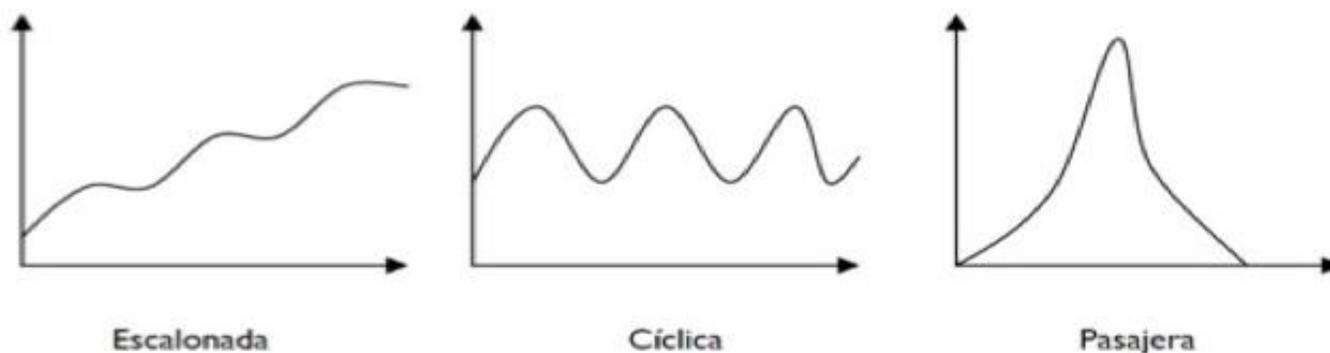
Sin embargo, y como se observará a continuación, se introducen también tres modelos alternativos para el desarrollo de las crisis, dando un abanico más amplio de posibilidades para analizar estos fenómenos.

Siguiendo con González Herrero (1998), se advierte que:

Aun cuando por motivos didácticos nuestro modelo ilustra una situación en donde el asunto evoluciona de manera proporcional hasta un punto máximo de gravedad, para

después descender hacia la etapa definitiva de post-crisis, ésta no es siempre la formación de evolución que adoptan las crisis.

De esta manera, se agregan las figuras de crisis escalonada, cíclica y pasajera:



Fuente: González Herrero, 1998.

El primer ejemplo se explica como una crisis en que el nivel de gravedad incrementa de forma gradual, pero en ascenso y con punto intermedio, tras los cuales la línea se estabiliza para volver a decrecer, pero siempre con una perspectiva de aumento.

Las crisis cíclicas están definidas por conflictos que tienen momentos críticos y otros puntos en que “podría parecer una postcrisis. Más tarde, sin embargo, la curva vuelve a ascender hasta alcanzar un nuevo nivel de graves equiparable al nivel de crisis anterior” (González Herrero, 1998).

Ilustración 3. Tres formas atípicas de evolución del ciclo de vida de las crisis.

Mientras que las de tipo pasajeras son situaciones puntuales en que el riesgo aparece de manera pronunciada, pero desaparece con una velocidad similar con la que llegó.

Cualquiera de estos modelos señalados hasta el momento puede ayudar a identificar qué tipo de crisis se enfrenta, pero sin mostrar un desenlace posible. Como guía pueden ayudar a identificar de mejor forma una estrategia para la gestión de la comunicación de crisis y los modelos que existen para ejecutar acciones que conduzcan a dar solución a las crisis.

Sin embargo, estas tres perspectivas, ya adelantan parte de la multiplicidad de enfoques que existen para seguir un camino en la gestión de eventos de este tipo.

#### 5.4. Gestión y modelos

Al igual que otros elementos ya analizados, sobre comunicación y gestión de crisis hay un sinnúmero de definiciones y formas de abordar. Pese a esto, existe cierto consenso sobre algunas prácticas que pueden ser resolutivas, o al menos, evitar que la situación pueda empeorar por obra de la organización o por inacción de la misma.

Como señala De la Cierva (2015) la gestión de crisis está construida más bien como: “Orientaciones operativas que requieren la mediación intelectual de quien, conociendo la organización, su contexto y el problema que la afecta, ha de que coordinar la reacción institucional”. Mientras que la comunicación en esta circunstancia está enfocada en: “Darle una solución al hecho crítico en su dimensión informativa” (De la Cierva, 2015).

De acuerdo a lo revisado previamente, y en sintonía con las propuestas del mismo autor, podemos sistematizar las definiciones en un modelo que sirva de guía para explicar de mejor manera cómo construir un plan de comunicación de crisis, qué caminos emprender y desde qué principios guiar las acciones.

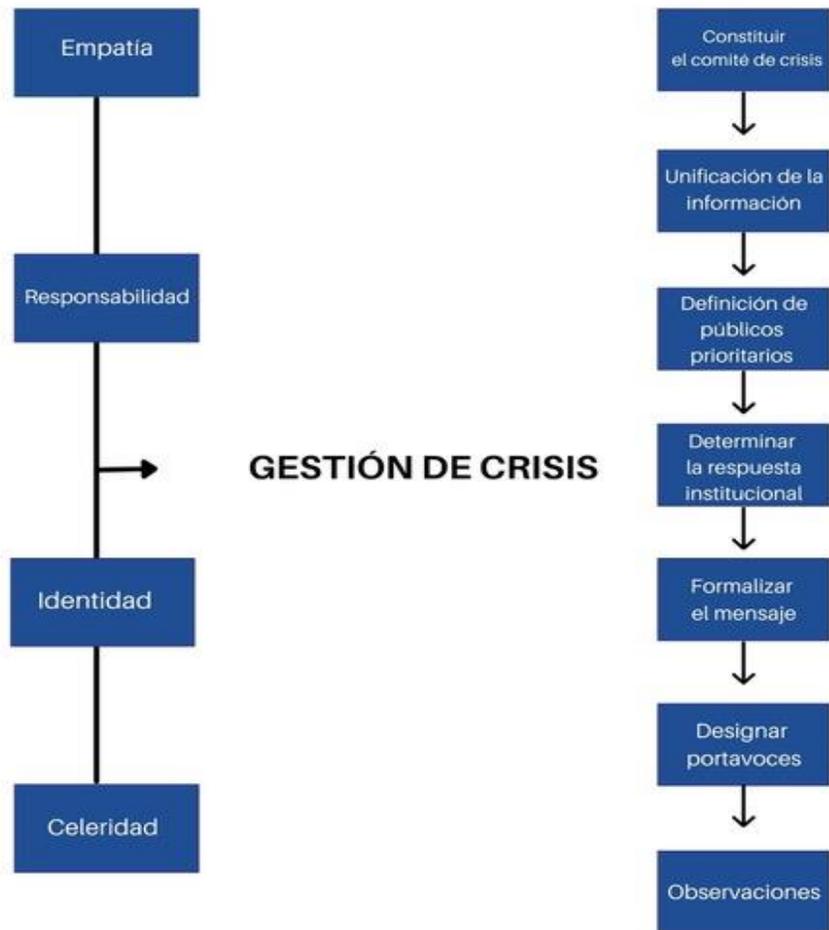


Ilustración 4. Síntesis del modelo de De la Cierva, 2015.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El primer tercio del cuadro muestra los “principios” que deben subyacer a las acciones en la comunicación y también a las acciones frente a una crisis. Son definiciones o valores que De la Cierva (2015) destaca como bases para una relación sostenible entre la organización y sus públicos, las cuales deben guiar a la gestión de la crisis.

Mientras que en el final de la figura se encuentran las acciones conducentes a gestionar la crisis, las cuales serán abordadas y descritas a continuación.

- 1. Constituir el comité de crisis:** la primera acción corresponde en reunir un comité o equipo que se encargué de definir las acciones emprendidas por la organización, con el fin de distribuir responsabilidades entre los directivos, aunar criterios y definir tareas. Este debe estar compuesto por la cabeza de la organización, los directivos que correspondan y el director del gabinete o departamento de comunicaciones.
  
- 2. Unificación de la información:** En esta segunda etapa corresponde a una recogida de información para determinar, con la mayor exactitud posible, qué ha ocurrido, por qué, a quiénes afecta, cuáles son sus consecuencias en un corto y largo plazo. Además de otras preguntas válidas para esta instancia como: ¿ha ocurrido esto antes?
  
- 3. Definición de públicos prioritarios:** Parte de esta fase corresponde a la anterior, pero además de saber quiénes son los públicos afectados, aquí es necesario determinar quiénes son las víctimas, si es que hay, directas de la crisis y las indirectas. Es prioritario también además “meterse en los zapatos de los públicos tener presente la cultura y las costumbres del país” (De la Cierva, 2015). Por tanto, también es una oportunidad para, nuevamente, enfatizar y poner de manifiesto la identidad de la organización misma.
  
- 4. Determinar la respuesta institucional:** Con la información reunida, y determinados los públicos prioritarios en esta situación, es momento de decidir la respuesta institucional a la crisis. Es la interpretación sobre los hechos ocurridos, por qué ocurrieron y cuál es la postura institucional frente a estos. En otras palabras, es el marco de interpretación que ofrece la organización sobre la crisis.
  
- 5. Formalizar el mensaje:** Esta es la puesta en marcha de la respuesta institucional, que puede incluir una declaración de prensa, pero también otros documentos que sirvan como insumo propio para la institución, como guías de respuestas institucionales o de hechos claves para comprender la posición de la institución frente a la crisis.

6. **Designar portavoces:** Decidir quién es el portavoz de la institución tiene que ver también con la gravedad de los hechos. Cuando son crisis de gran escala, se suele designar a la máxima autoridad dentro de la institución, pero también puede ser un directivo en caso de que requiera alguna función técnica. Se da el caso también de vocerías más “corporativas”, en donde la institución se refiere a los hechos.
7. **Observaciones:** Esta puede ser entendida como una etapa más reflexiva, en donde se realizan observaciones al plan desarrollado, asumiendo nuevas acciones o redireccionando otras, ya que como se ha visto a lo largo de este trabajo, las crisis también ofrecen posibilidades de cambios para la institución.

Este modelo de gestión posee estas líneas de acción que no están estrictamente supeditadas a una sola forma sobre cómo elaborar las respuestas o sobre qué hacer en cada situación. Más bien los principios deben ser las guías de las acciones, mientras que estas últimas no tienen por qué ser entendidas como disposiciones “monolíticas”.

Sin embargo, otros enfoques son menos flexibles y más estrictos respecto a predisponer múltiples situaciones. Dentro de esta corriente, se inscribe la teoría de “Comunicación de Crisis Situacional” o SCCT por sus siglas en inglés, la cual fue desarrollada a mediados de la década del 2000 por Timothy Coombs, contando hasta el momento con una amplia agenda de conflictos en que ha sido utilizada (Effiong, 2014).

Este modelo se basa, como el anterior, en el vínculo que las organizaciones cultivan con sus públicos a lo largo del tiempo, construyendo un capital reputacional que les permite operar en condiciones óptimas.

Sin embargo, el SCCT basa gran parte de sus propuestas en la responsabilidad que la organización tiene o no en el nacimiento de la crisis. El axioma que propone Coombs se podría resumir así: “La amenaza a la reputación aumenta a medida que se intensifican las atribuciones de responsabilidad de crisis, por parte de los *stakeholders*, a la organización” (Coombs, 2007).

Según el mismo autor, este principio está basado en:

Que las personas buscan para las causas de los eventos hacer atribuciones, especialmente para aquellos que son negativos e inesperados. Una persona atribuye la responsabilidad de un evento y experimentará una reacción emocional ante el evento. Las atribuciones de responsabilidad y emociones pueden servir como motivaciones para la acción (Coombs, 2007).

De acuerdo a esta perspectiva, esa “acción” motivada por una crisis, se puede traducir desde menos ventas por parte de la organización —asumiendo que su giro es comercial— hasta un sabotaje de sus operaciones.

Así, el modelo SCCT clasifica las crisis en tres grupos o “encuadres” de comprensión que los públicos tendrían sobre el “papel” que se atribuye a la organización en la crisis:

- 1) Como víctima: aquí hay atribuciones muy bajas de responsabilidad ante la crisis (desastres naturales, violencia en el lugar de trabajo, manipulación de productos y rumores) y la organización es vista como una víctima del evento.
- 2) Grupo accidental: tiene atribuciones mínimas de responsabilidad por crisis (accidente por error técnico, daño y desafío del producto por error técnico) y el evento es considerado incontrolable por parte de la organización. En ese escenario, algo que podría agravar la situación sería el hecho de que los públicos aseguren que la organización no está operando de forma apropiada y que, por tanto, no tiene control sobre la situación.
- 3) Grupo prevenible: en estos tipos de crisis la organización puso a personas en riesgo a sabiendas, tomó acciones inapropiadas, violó el ordenamiento jurídico o cometió alguna falta. Tiene atribuciones de responsabilidad muy fuertes y el evento se considera intencional.

Coombs (2007), también destaca el concepto de “relación reputacional” que no es otra cosa que un factor que puede agravar una crisis, o por el contrario, hacerla más fácil de manejar.

Todo dependiendo de la relación histórica que la organización ha desarrollado con su medio ambiente.

Finalmente, se esbozan 3 niveles de estrategias de respuestas, todas de acuerdo al nivel de responsabilidad que a la organización se le atribuye. Para Coombs esta concordancia es esencial si se quiere conseguir éxito con alguna de estas propuestas.

- 1) **Respuesta de negación:** aquí se incluyen “movimientos” como confrontar al acusador o al grupo que dice que sí existe una crisis; negar que existe realmente una crisis; y también la estrategia de utilizar un “chivo expiatorio” (en inglés “scapegoat”), utilizable cuando se culpa a un grupo externo de causar la crisis. Estas estrategias pueden utilizarse cuando hay una baja responsabilidad por parte de la organización.
- 2) **Respuesta de disminución:** En este segundo grupo de respuestas se encuentran estrategias como “la excusa”, por la cual la organización minimiza su responsabilidad al negar la intención de hacer daño o dando a entender una incapacidad por controlar los eventos que desencadenaron la crisis. Para que funcione Coombs asegura que la organización necesita evidencia contundente para disminuir el vínculo entre el detonante de la crisis y ellos.
- 3) **Estrategia de reconstrucción:** En este último grupo se encuentran las estrategias que corresponden a una máxima responsabilidad atribuida a la organización. Por tanto, se entiende que son conducentes a subsanar el daño provocado y reconstruir vínculos. Se incluyen la respuesta de compensación (en que se ofrece dinero o una compensación material a los públicos dañados) y la de disculpas, en donde la organización asume toda la responsabilidad de los hechos y se compromete a enmendarlos activamente.

Por último, Coombs (2007) señala que el fracaso de estas estrategias puede ocurrir cuando: “Los medios de comunicación o las personas publican mensajes en donde se rechaza el marco del administrador de crisis y continúa usando un marco diferente”.

## 6. Resultados

### 6.1. Ícono de Santiago

El vínculo entre la Torre Telefónica y el arte no es terreno desconocido, ya que el complejo cuenta con un espacio de 900 metros cuadrados para exposiciones y por el cual han circulado desde hace 20 años importantes muestras. Así, por el “Espacio Fundación Telefónica” han pasado, entre otras, las exposiciones “Artefactos visuales” (2001) del provocador poeta Nicanor Parra; “JAAR SCL 2006” del artista y fotógrafo Alfredo Jaar y una exposición de Roberto Matta, probablemente el mayor artista del país, además de diferentes ediciones del World Press Photo.

Incluso esta sala de exposiciones, en su sitio web, es definida por Telefónica como un espacio desde donde:

Impulsamos la creación artística contemporánea relacionándola con la tecnología. Promovemos el encuentro, la reflexión y el intercambio entre los distintos sectores de la cultura, en torno a la convergencia entre el arte y las nuevas tecnologías. Somos un Espacio vivo, abierto a todos y para todos, interactivo y participativo, con una programación abierta, variada y plural. ¡Sean todos bienvenidos!

Sin embargo, y como parte del contexto que vive este emblemático edificio de Santiago, es preciso mencionar que también la compañía abrió una operación de venta —bajo el concepto *sale&lease* o venta con arriendo— en agosto de 2019.

La venta contempla el complejo de tres edificios que componen el espacio, de aproximadamente 34 mil metros cuadrados para oficinas, entregando un mandato a la compañía de servicios inmobiliarios CBRE para concretar la operación.

Junto con el anuncio de la venta, Telefónica justificó el movimiento explicando que:

Mientras en los años 90 los grandes edificios corporativos tenían un importante valor simbólico, hoy lo que los clientes demandan es la inmediatez y los servicios de excelencia. A su vez, las compañías despliegan cada vez más tecnologías y espacios colaborativos para innovar. Y sumado a esto, destaca también la fuerte

implementación del teletrabajo que, en el caso de Movistar Chile, ya es utilizado por el 50% de sus colaboradores y seguirá extendiéndose (Cabello, 2019).

Sin embargo, el contexto social, económico y sanitario del país, han hecho que la operación demore más de lo presupuestado, incluso con potenciales compradores que han desistido en su oferta<sup>4</sup>.

Sea cual sea el resultado de la operación, el propietario actual del rascacielos continúa siendo Telefónica, al menos hasta concretar la venta del conjunto arquitectónico, el cual hoy se debate entre ser un símbolo *kitsch* —en 2016 el medio Tech Insider<sup>5</sup> la calificó como una “monstruosidad nostálgica” de los noventas—, o un espacio públicamente semiabandonado y a merced de los enfrentamientos entre carabineros y manifestantes.

En suma, el símbolo de la bonanza financiera de fin de siglo, que albergó también importantes muestras de arte, tiene por delante un futuro incierto, excepto por la agenda de proyecciones lumínicas que le han vuelto a dar un lugar en la opinión pública. Un posicionamiento que puede ser positivo o negativo, una crisis o una oportunidad que no ha sido aprovechada.

Imposible de vislumbrar si antes no son revisados los pilares sobre los que Telefónica ha cimentado su estrategia comunicacional con respecto al vínculo de este espacio con la opinión pública, los medios y la ciudad misma de Santiago.

## 6.2. “David y Goliat”: un paradigma fortalecido en el Chile actual

Formular un análisis sobre la estrategia comunicacional utilizada por telefónica ante esta coyuntura requiere, además de una revisión bibliográfica y conceptual, una exposición del contexto sociopolítico en que se desenvuelven sus operaciones.

---

<sup>4</sup> El holding inmobiliario Grupo Patio, que estuvo interesado en la operación, desistió en su oferta luego que la propuesta "No fue aprobada en el comité de inversiones del fondo, dado que no cumplía con la estrategia del mismo" (Villalobos, 2019).

<sup>5</sup> (Garfield, 2016).

Y no sólo eso, sino que también se hace necesaria una revisión de cuál es el rol que ocupa esta empresa, y su sector, el de grandes compañías, en el escenario actual.

El “estallido social” se puede resumir como la serie de manifestaciones que se han sucedido en Chile desde octubre de 2019 a la actualidad, además de sus alcances políticos, sociales y jurídicos.

Quizás la punta del “iceberg” fue el plebiscito que “desahució” la Constitución Política de la República de 1980, pero lo que subyace bajo esa transformación institucional tiene manifestaciones que van más allá del ámbito administrativo y político.

En este sentido la apropiación de espacios públicos y privados en el epicentro de las manifestaciones, como expresión de la crisis, es necesario leerla más allá del sentido normativo/jurídico o estrictamente policial, buscando elementos que puedan explicar lo que subyace a las expresiones.

De acuerdo a Peters (2020): “Los manifestantes, considerados comunidades contingentes, utilizaron ese espacio público como un territorio resignificado: la zona cero se transformó en Plaza Dignidad y día tras día se apropiaron, en diversas formas, de ese espacio”.

La principal pugna en este sentido tiene que ver con la estatua del general Manuel Baquedano, ubicada justamente en ese epicentro de las manifestaciones, pero también otros íconos del lugar forman parte de la resignificación de espacios mencionada arriba.

En ese sentido, Delight Lab, con sus proyecciones lumínicas no se diferencia sustancialmente con el sentido que los manifestantes dan a las propias intervenciones que ellos mismo realizan en espacios como la Torre Telefónica. Es, en otras palabras, un actor más de esa comunidad “contingente”, pero que posee la dimensión de un colectivo o incluso de organización que se dedica al arte y a las intervenciones.

En el ámbito de las comunicaciones, específicamente en relación a la comunicación de crisis vinculada a comunidades, las organizaciones deben tener más en cuenta cómo serán percibidas sus acciones. Entendiendo también cómo las sociedades contemporáneas comprenden la dinámica de conflictos públicos que involucran a comunidades y empresas o gobiernos.

De acuerdo a De la Cierva (2015) “el modo en cómo se ejerce el poder en las sociedades democráticas occidentales fomenta la aparición de grupos de intereses y de activistas que ponen bajo presión a las instituciones a través de la movilización de la opinión pública”.

Los actores involucrados en esta dinámica, de acuerdo a McFarland (1984), “se diferencian de los grupos tradicionales de presión porque pretenden representar intereses generales y son transversales, mientras que los lobistas defienden sectores económicos concretos. Habitualmente, nacen como organizaciones temporales vinculadas a un objetivo determinado”.

Algunas de sus características, respecto a la comunicación, son enumeradas por De la Cierva (2015), destacando que estas acciones generalmente están basadas en la rapidez, la irreverencia y el dramatismo, puesto que principal objetivo es: “Legitimar sus propuestas y acelerar el proceso de involucración del público y de las autoridades. Por eso, todo lo que hacen reúne los requisitos para ser noticia, con el fin de que sus protestas se conviertan en eventos mediáticos”.

Sobre cómo hace frente a estas situaciones, gran parte de la literatura afirma que la negociación y el diálogo, cuando la situación lo permita, son el mejor camino. La importancia de esto es tan crucial que algunos autores como Jackson (1984), dan una serie de pautas sobre cuándo evitar la confrontación pública con activistas:

- a) Cuando la cuestión es demasiado compleja y difícil de explicar brevemente.
- b) Cuando el rival se encuentra en una clara posición de ventaja.
- c) Cuando los adversarios no buscan alcanzar una meta real y concreta, sino que simplemente buscan obtener publicidad.
- d) Cuando la organización se encuentra en una posición de superioridad absoluta y no quiere conceder legitimidad a las protestas.

La exposición de estos conflictos ha hecho que también sus investigadores den gran importancia a cómo son percibidos por la opinión pública a través de los medios de comunicación. En ese sentido, Cohn (2000), advierte que:

La gente tiende a simplificar para entender las cosas y aplica categorías como el bueno contra el malo, o el grande contra el pequeño. Las grandes compañías no son hoy día particularmente populares. El público tiene la tendencia a identificar a los malos con los grandes.

Sería justo también señalar que la explicación de Cohn puede incluso hallar referentes mucho más antiguos en la identificación moral que señala, la cual se podría remontar hasta pasajes del Antiguo Testamento, como lo es la narrativa que envuelve a “David y Goliat”.

Al margen de esto, y de lo arraigado que puede estar este paradigma en la cultura occidental, la figura del “pequeño” contra el “grande” pone de manifiesto, nuevamente, la importancia de las emociones en la dinámica del poder cuando se trata de tensiones con la autoridad pública o una empresa de proporciones.

En ese sentido, el contexto del “estallido social” no hace otra cosa que agravar la crispación pública de un conflicto que involucre, por una parte, un actor que detente el poder y otro que sea objeto del ejercicio de este. Especialmente cuando los sondeos de opinión pública en el país muestran una particular desafección a instituciones públicas como privadas.

El cambio en las prioridades y preferencias de la opinión pública, como muestran los sondeos realizados en las semanas posteriores al inicio del “estallido”, están también acompañados por una desaprobación hacia instituciones del Estado, pero también a organizaciones financieras y empresariales.

Luego del “estallido social”, el Centro de Estudios Públicos (CEP) y Cadem —dos de las empresas más importantes en materia de sondeos de opinión pública y hábitos de consumo—, señalan un cambio en las prioridades de los chilenos<sup>6</sup>, ocupando en los primeros lugares a salud, pensiones y descontento social. En cuanto al desempeño del gobierno durante la

---

<sup>6</sup> De acuerdo a ambos instrumentos, la delincuencia fue uno de los tópicos que más disminuyó en la preocupación de los chilenos (CEP, 2019) (Cadem, 2019), siendo que durante años este tema era la principal preocupación en los sondeos de opinión pública (Guzmán y Schmidt-Hebbel, 2013) y un “arma” infalible en campañas.

“crisis” social, incluyendo la labor de Carabineros y las Fuerzas Armadas, son ampliamente desaprobados (Cadem, 2019). Sin embargo, ese mismo “malestar” también es traspasado al sector financiero y empresarial.

Si el 4 de octubre, 15 días antes del “estallido social”, la opinión pública tenía una aprobación de 37% sobre el desempeño de los gremios empresariales (Cadem, 2019), en diciembre ese número se transformó en un 26% (Cadem, 2019).

Un aspecto que quizás es anecdótico, pero no deja de ser significativo, lo demuestra también otro estudio realizado por el mismo organismo, que utilizó una muestra 357 empresario y directivos de grandes corporaciones, quienes, en su mayoría, expresaron que nueva constitución era innecesaria (64%), frente al 86% de la opinión pública que en ese mismo mes de diciembre estaba de acuerdo con la idea de hacer una nueva carta magna.

El dato anecdótico y la creciente desaprobación en los sondeos, es quizás el correlato de un clima de desconexión entre grandes empresas y opinión pública que se acrecentó en un clima de alta tensión social. O también puede ser leída como una desconexión entre marcas y públicos.

En cuanto a Telefónica como tal, identificado como Movistar para sus operaciones en Chile, Cadem (2019) a través de un estudio sobre “marcas ciudadanas” —definidas como aquellas que: “se emocionan por el cambio social, por las nuevas ideas y retos”— registró que la compañía descendió desde el puesto 130 al 193 en el lapso de un año (de 2018 a 2019). Un año más tarde, el mismo estudio (Cadem, 2020) señaló que la compañía se encontraba en el mismo puesto que durante 2019.

Otro elemento a considerar como parte del contexto social en el que opera Telefónica es la pandemia, pues el confinamiento y las restricciones han intensificado el uso de internet como herramienta de trabajo y de comunicación.

Según datos de la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, el tráfico de internet en Chile, entre enero y septiembre de 2020, fue 57% mayor que en el periodo anterior (2019).

Una mayor demanda ha traído también más incidencias y, por tanto, también una mayor exposición. De acuerdo al mismo organismo, durante los primero seis meses de 2020, hubo

un aumento de 254% más de reclamos en comparación al año anterior, y Movistar lidera la cantidad de quejas por parte de los usuarios.

Con estos elementos de contextualización ya revisado, a continuación será analizada la estrategia comunicacional utilizada por Telefónica para hacer frente a las proyecciones lumínicas realizadas por Delight Lab.

### 6.3. Antecedentes de la estrategia de Telefónica

Como se ha señalado, el inicio de las protestas en octubre de 2019 tuvo como epicentro, en Santiago, a la zona de la Plaza Italia, en donde todo el mobiliario público y privado se vio obligado a paralizar sus operaciones o retomarlas de manera esporádica.

Y la Torre Telefónica no fue la excepción, ya que a una semana de iniciadas las movilizaciones de octubre, todos los accesos del edificio fueron blindados (Thiers, 2019) para evitar la destrucción de los espacios que ocupan la planta baja del complejo de tres edificios. Protecciones que se han vuelto cada vez más robustas, hasta conformar, a finales de dicho año, un muro metálico de cuatro metros, incluyendo otros elementos “antivandálicos” que llegan hasta el noveno piso. De manera que Telefónica debió iniciar en ese mes, la implementación de teletrabajo para cientos de funcionarios. Una medida preventiva que con el tiempo ya pasó a formar parte de la modalidad “habitual” para sus trabajadores.

En materia comunicacional, la estrategia de la compañía fue variando con el correr de los meses, pasando del rol de “observante pasivo”, a “víctima” y, en última instancia, eligiendo un tono más “confrontacional”, lo cual se ve reflejado en la cobertura de los medios y también en las vocerías que la compañía ha dado en estos espacios.

En la primera semana de las protestas los medios dieron amplia cobertura a las movilizaciones que se concentraban en la Plaza Italia, y por añadidura también a la destrucción y vandalización del comercio y los espacios aledaños.

Así, las primeras apariciones de la Torre Telefónica en prensa abordaban los destrozos en la planta baja, de orientación norte. En lo que sería su primera vocería respecto a los ataques en

su propiedad, Telefónica al ser consultada por *El Mercurio* <sup>7</sup>explicó que había dado inicio a su modalidad de teletrabajo y que:

La medida fue tomada para aquellas personas que no podían llegar desde sus casas a su trabajo y cuyas funciones se pueden hacer, en su gran mayoría de manera remota. Según la empresa, no ha habido lesionados, y el primer piso ha sido utilizado por los manifestantes para resguardarse de los gases lacrimógenos lanzados por Carabineros (*El Mercurio*, 2019).

El observante pasivo, la toma medidas para resguardar a sus trabajadores y su propiedad, con los meses dio paso a una cobertura en que Telefónica era señalada como una víctima más de los estragos económicos que el “estallido social” le estaba infringiendo al país, tras días, semanas y meses de protestas.

Es probable que los mismos medios hayan iniciado las consultas a Telefónica, especialmente por el proceso de venta del conjunto de tres edificios y que la compañía había anunciado en agosto de 2019, pero rápidamente también la compañía tomó parte de este “encuadre”, aportando cifras sobre los daños materiales y destacando el impedimento que la crisis implicaba para concretar sus operaciones.

Así, el 10 de enero de 2020, *El Mercurio* consignaba que:

Al menos hasta abril próximo quedó suspendido el proceso para vender el complejo de edificios de Telefónica en avenida Providencia 111, zona colindante con la Plaza Italia, corazón de las manifestaciones y protestas tras el 18 de octubre pasado. La decisión respecto del futuro de la torre central (...), fue adoptada por la compañía porque esperará la evolución de los acontecimientos políticos y sociales hasta el cuarto mes de 2020, aproximadamente” (Gutiérrez, 2020).

Este “encuadre” de víctima es reforzado en las semanas y meses posteriores, primero por los medios, pero Telefónica, también aporta con detalles sobre el costo de los seguros asociados a incidentes, además de la “trastienda” sobre los déficits que le han significado el “estallido social”.

---

<sup>7</sup> Principal diario del país.



## Los difíciles días de la Torre Telefónica en la “zona cero”

En medio de una enorme muralla metálica llena de pósteres y rayados, sobre la que se extiende alambre de púas, aparece la entrada del icónico edificio Telefónica y un guardia que comenta: “Parece una cárcel”. Con 32 pisos y 143 metros, en la década del 90 fue la torre más alta del país y un símbolo de la capital. Hoy sufre las consecuencias de estar a unos pocos metros de la Plaza Baquedano, el epicentro de las protestas y el vandalismo: encapuchados trataron de incendiarla en enero y sus vigilantes denuncian amenazas. La empresa Movistar Chile ha debido tomar resguardos para sus funcionarios, que trabajan desde sus hogares para evitar riesgos en su seguridad. **e 1**

Ilustración 5. Portada de El Mercurio sobre los días “difíciles” que vive la Torre Telefónica.

Fuente: Aravena, 2019.

Así, 20 días más tarde, se daba a conocer que:

Telefónica Chile informó al mercado que el impacto de la crisis social para sus operaciones y activos —entre ellos, la torre Telefónica que se encuentra en el epicentro de las manifestaciones— ha sido cubiertas por seguro contra pérdidas derivadas de eventos de actos de terrorismo, sabotaje, disturbios y daños maliciosos, entre otros, así como los gastos extraordinarios para minimizar los daños y ejecutar planes de contingencia para restablecer los servicios (Olivares, 2020).

Mientras que:

En sus estados de resultados, Telefónica Chile informó además una caída en sus ingresos de 2,41%, mientras que sus utilidades crecieron 97,3%. Esta caída fue explicada por la empresa por una disminución de los ingresos generados por el negocio tradicional de telefonía fija, en servicios de televisión, contenidos y en servicios de personal. (Olivares, 2020).

Al mismo tiempo, Telefónica aprovechó el espacio para señalar que en la misma nota que: “Luego del impacto recibido el reclamo (para activar los seguros) se encuentra en proceso de ajuste parcial, del cual ya se ha hecho un anticipo a cuenta por la cantidad de \$2.680 millones” (Olivares, 2020).

Sin embargo, Telefónica también afirmó por la misma fecha, esta vez en conversación con La Tercera <sup>8</sup>, que la compañía sí ha percibido pérdidas producto del “estallido social”: “Los resultados de Telefónica Chile se ven afectados en el cuarto trimestre por la difícil situación macroeconómica y social del país y por el entorno altamente competitivo de la industria, dijo la compañía en su balance” (San Juan, 2020).

Este encuadre de víctima es reforzado también declaraciones casi el mismo día, pero en El Mercurio: "Definitivamente la situación social en Chile nos ha afectado, principalmente en cuanto a los contratos (pospago)".

En paralelo a la estrategia desplegada por Telefónica ante los daños físicos, la imposibilidad de concretar la venta de su edificio y los costos que la situación en general ha tenido, la compañía no hace referencia, ni tampoco es consultada, sobre la serie de proyecciones lumínicas que Delight Lab comenzó a realizar periódicamente, desde el inicio de las movilizaciones en su fachada, y que, meses más tarde, significarían un giro en la estrategia expuesta hasta este momento.

Pese a que se habían realizado intervenciones lumínicas por parte de Delight Lab antes del contexto del “estallido social”, las que ocurren con posterioridad al 18 de octubre, fecha que marca el inicio de las movilizaciones, tienen una cobertura muchísimo mayor por parte de los medios, así como también en lo que respecta a redes sociales.

---

<sup>8</sup> Principal competencia de El Mercurio.

En este contexto, la primera de estas intervenciones ocurre el 19 de octubre, cuando inicia la primera noche de toque de queda, que se extendería por diez días. El recuerdo más cercano era de 1987, cuando en los estertores de la dictadura, Augusto Pinochet, por última vez, utilizó este instrumento de orden público. Por lo mismo, la expectación y la incertidumbre eran mayúsculas a medida que se acercaba las 22:00 horas, al punto de que gran parte de los canales de televisión tenían cronómetros puestos en sus emisiones, los cuales indicaban el tiempo restante antes del inicio del toque de queda.

Así, minutos antes del toque de queda, Delight Lab encendió sus proyectores y desde uno de los edificios colindantes a la Plaza Italia, proyectan la palabra “DIGNIDAD”, por esos días popularizada como parte de las consignas en las movilizaciones.

En las siguientes noches de toque de queda los mensajes se repitieron, ajustándose a la contingencia, pero manteniendo un horario similar y un mismo lugar: la Torre Telefónica. Así, a “DIGNIDAD” le siguieron “ESTAMOS UNIDOS”, ¡“NO ESTAMOS EN GUERRA!” y “DÓNDE ESTÁ LA RAZÓN?”.

Ante la contingencia de las movilizaciones, Telefónica pasó por alto estas intervenciones artísticas realizadas en su fachada y sin su autorización. A diferencia de lo señalado en el caso de la destrucción sus accesos, en este caso eligió no referirse al tema, aprovechando también que los medios estaban concentrados en el contenido mismo de los mensajes, que en ese entonces eran altamente incontestables<sup>9</sup>, en el sentido de su ecuanimidad y su impacto.

En los siguientes meses, las intervenciones de Delight Lab se iban alternando también en otros edificios icónicos de la zona principal de las protestas, como la casa central de la Universidad Católica, los edificios Turri (un conjunto habitacional de edificios art déco) y en la misma Plaza Italia, incluyendo proyecciones durante las celebraciones del año nuevo en dicho sector.

El mismo portafolio de los artistas (Güell, 2020), destaca estos momentos, además de otras intervenciones realizadas entre 2019 y 2020, incluyendo otras zonas del país, además de una colaboración con el poeta, y Premio Nacional de Literatura, Raúl Zurita.

---

<sup>9</sup> De acuerdo a Eguizábal (2017), esta es una de las características de los eslóganes exitosos.

Sin embargo, el silencio de Telefónica y la actividad ininterrumpida de Delight Lab se vería afectada gravemente con la entrada de un tercer actor: el gobierno. De manera que el que era un conflicto sin estallar, se transformó en una situación crítica para todas las partes.

El gobierno entró en este esquema de forma disruptiva entre el 19 de mayo y hasta finales de dicho mes, tensionando la situación hasta provocar un cambio en la estrategia comunicacional de Telefónica.

A mediados de mayo de 2020, producto del avance de la pandemia en Chile, el crispado ambiente social que había encontrado un oasis durante finales de marzo y comienzos de abril, se volvió a activar con intensos enfrentamientos entre Carabineros, el Ejército y vecinos de la comuna de El Bosque, uno de los sectores más pobres de Santiago. La informalidad laboral del país, que se cifra en un 27% de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE), hacía imposible seguir una cuarentena estricta en las zonas más vulnerables del país y la ausencia de medidas paliativas hizo estallar nuevamente las protestas, pero esta vez bajo las consignas de la desprotección y una desigualdad que la pandemia parecía mostrar con más intensidad.

Esa noche del 18 de mayo, Delight Lab proyectó sobre la cara oriente de la Torre Telefónica el mensaje “HAMBRE”, siendo una intervención de la que hicieron eco los medios, las redes sociales, pero también parte del mundo político (La Cuarta, 2020). Sin embargo, el martes 19, la intensidad del conflicto le dio dimensión de crisis.

Delight Lab proyectó las palabras “SOLIDARIDAD” y “HUMANIDAD”, pero luego de 10 minutos, un haz de luz proyectado desde otro lugar “bloqueó” la intervención. Un camión, que estuvo estacionado entre las 19:30 y las 20:00 horas en avenida Providencia, apuntaba con seis focos hacia la misma cara de la Torre Telefónica en donde se estaba realizando la proyección, haciendo imposible leer el mensaje de los activistas.



Ilustración 6. Intervención lumínica “censurada”.

Fuente: Mega, 2020.

Las dudas de si el camión pertenecía, o era resguardado por Carabineros, no ha sido aclaradas, pero al día siguiente, el 20 de mayo, la Intendencia de Santiago —órgano que representa al gobierno, ejerciendo la coordinación y fiscalización de los servicios públicos—, anunció una denuncia ante el Ministerio Público. ¿La razón? Las proyecciones se realizaron sin autorización, en horario de toque de queda y en una comuna en cuarentena (Providencia), de manera que asumieron una posición, comunicacionalmente, confrontacional con las actividades que desempeñan de Delight Lab.

El mismo intendente, Felipe Gueva, dejó en claro cuál era la posición de la Intendencia ante el conflicto, al afirmar, en una entrevista concedida a La Tercera, que las intervenciones en la Torre Telefónica:

Demuestran que hay gente que quiere utilizar el sacrificio y el sufrimiento por compatriotas con fines políticos. Es cosa de ver las redes sociales de los parlamentarios del Frente Amplio y los comunistas durante ese día. En contexto de una protesta por gente que tiene hambre, resulta que hay un aprovechamiento político de parte de la ultra izquierda (Cárdenas, 2020).

El alcance de los hechos en esa jornada hizo que también la subsecretaria de Prevención del Delito, perteneciente al Ministerio del Interior, Katherine Martorell, señalara en una rueda de prensa que: “Todas las proyecciones que se han visto en estos días, si se están realizando desde la calle en horario de toque de queda, no corresponde hacerlo porque no son implemento esencial” (The Clinic, 2020).

Mientras que ese mismo día, el ministro de la Secretaría General de la Presidencia, Felipe Ward, tuvo un tono más “conciliador” en una entrevista radiofónica:

No sé si hay autorización, no tengo antecedentes. Pero, si se enmarca dentro del principio que está consagrado en nuestra Constitución que es la libertad de expresión, no se transgrede ningún ordenamiento jurídico y se hace con respeto no tengo ningún problema” (Jara, 2020).

En la misma jornada, Delight Lab, a través de su cuenta de Twitter, emite un comunicado en donde acusan que la censura estaba ligada a Cabineros, un movimiento que en junio se convertiría en una acción jurídica por parte del colectivo en contra del Intendente de la Región Metropolitana, el ministro del Interior, el general director de Carabineros, el director general de la Policía de Investigaciones (PDI), además del jefe de Zona de la Defensa Nacional (Villaroel, 2020).

Ante una agenda que ese día había estado marcada comunicacionalmente por Delight Lab y el gobierno, Telefónica decidió pronunciarse sobre los hechos, pero haciéndolo a través de un comunicado que gestionó como respuesta a una nota que Televisión Nacional de Chile (TVN) emitió el esa noche en un su noticiero central.

Como único posicionamiento frente a los controvertidos hechos, Telefónica indicó que:

Aclaremos no tener relación alguna con las expresiones lumínicas -cualquiera sea su contenido- que se han realizado en nuestro Edificio durante los últimos meses, las cuales son de autoría de tercero. Debido a esto, y especialmente, por tratarse de intervenciones reiteradas y no autorizadas en nuestra propiedad, con diversos tipos de mensajes, nos reservamos el ejercicio de las acciones legales que en derecho correspondan. (Cabrera, Briones y Reyes, 2020).

La respuesta no tuvo repercusiones ni replicas mediáticas por parte de ninguno de los actores involucrados, pero sí dejó en claro cuál era la posición que Telefónica había tomado respecto a las intervenciones lumínicas, dando a entender de paso que ante una escalada más en la crisis, pasaría a la confrontación directa, judicializando la resolución del conflicto.

Sin embargo, la opinión pública y los medios siguieron otro rumbo, ya que, mientras el conflicto comenzaba a enfriarse, la atención y el apoyo sobre de Delight Lab crecía.

Así, el 21 de mayo, más de 70 artistas, escritores y personalidad del mundo de la cultura, entre los que se incluía a premios nacionales, firmaron una carta de apoyo a Delight Lab, con foco en la censura vivida por el colectivo y en el silencio “cómplice” del gobierno en estos hechos. Las proyecciones continuaron con otros episodios problemáticos que involucraron a Carabineros también, pero sin la intensidad del conflicto producido en mayo. La estrategia de Telefónica fue sumirse en el silencio, mientras Delight Lab acumulaba entrevistas.

Para realizar a continuación un análisis más profundo de la estrategia de Telefónica, es preciso utilizar una breve cronología o línea de tiempo para identificar con más claridad los hechos claves en esta crisis.

#### 6.4. Cronología

Esta cronología muestra los momentos clave de la crisis, abordando aquellos que corresponden al nacimiento del conflicto, su desarrollo y clímax. Se optó también por ordenarlos utilizando los conceptos que aporta González Herrero (1998) sobre los de ciclos en estos eventos y que se ordenan bajo los títulos de: “Nacimiento de la crisis”, que corresponde a los antecedentes que dan origen al conflicto; “Desarrollo de la crisis”, en donde el conflicto comienza a tomar temperatura y notoriedad en el espacio público. Es también el momento en que la cobertura de los medios se vuelve masiva. Le sigue la fase de “Madurez de la crisis”, que en este caso corresponde al posicionamiento que asume cada uno de los actores respecto al conflicto, mientras la expectación pública sobre el conflicto aumente. Finalmente se encuentra la fase “Declive de la crisis”, en que el conflicto comienza a salir

del espacio de los medios, la demanda por información decae, pero cada actor en conflicto cristaliza su “rol” en la crisis.

<b>I. Nacimiento de la crisis</b>	
18 de octubre de 2019	El primer antecedente, o el surgimiento del conflicto que originó la crisis, se remonta al inicio del “estallido social”.
20 de octubre de 2020	En el marco del “estallido social”, Delight Lab realiza su primera intervención en la Torre Telefónica.
20 de octubre de 2020	Los medios comienzan a dar cobertura a casi todas las intervenciones de Delight Lab que, en su mayoría, son realizadas en la Torre Telefónica.
<b>II. Desarrollo de la crisis</b>	
18 de mayo de 2020	Delight Lab proyecta la palabra “HAMBRE” sobre la fachada de la Torre Telefónica.
18 de mayo de 2020	Pese a que las intervenciones continuaron, casi ininterrumpidamente entre octubre y mayo, esta nueva intervención lumínica de Delight Lab provoca que en algunos sectores del gobierno, el hecho comience a ser analizado de manera crítica.
19 de mayo de 2020	Delight Lab proyecta la palabra “SOLIDARIDAD” y “HUMANIDAD”, las cuales son borradas por desconocidos a bordo de un camión con poderosos focos.
19 de mayo de 2020	Los medios dan amplia cobertura a este hecho, al igual que las redes sociales.
<b>III. Madurez de la crisis</b>	
20 de mayo de 2020	Delight Lab acusa una censura de su intervención, denunciando además la intervención del gobierno en este hecho.
20 de mayo de 2020	La Intendencia Metropolitana da a conocer una denuncia que presentará al Ministerio Público, dando a entender que

	las proyecciones lumínicas “atentan” contra las medidas sanitarias impuesta en ese momento.
20 de mayo de 2020	Telefónica se refiere a los hechos, desmarcándose de cualquier responsabilidad, pero vislumbrando la posibilidad de llevar a Delight Lab ante tribunales de ser necesario.
<b>IV. Declive de la crisis</b>	
21 de mayo de 2020	Más de 70 personalidades del mundo de la cultura firman una carta en apoyo a Delight Lab, mientras su gravitación crece en los medios a través de entrevistas. Así como también se refuerza su rol de “víctima” en este conflicto.

## 6.5. La estrategia de Telefónica

De acuerdo con los antecedentes señalados, la crisis de Telefónica puede ser calificada como una crisis cíclica, más que pasajera (González Herrero), puesto que como se ha visto, la “temperatura” del conflicto depende especialmente de un contexto que tiene su inicio en octubre de 2019, pero que no parece tener aún resolución pronta.

No es una crisis pasajera por su contexto, y porque los conflictos que subyacen a la crisis continúan latentes: Delight Lab continúa realizando proyecciones de manera periódica, y es cosa de que el gobierno nuevamente vuelva a involucrarse en el conflicto para que este tome nuevamente temperatura, obligando a Telefónica a tomar partido. Una posición que también ya se inclinó, comunicacionalmente hablando, hacia el gobierno.

Asumiendo que Telefónica se encuentra enfrentando una crisis cíclica, que hoy se encuentra en una aparente fase de declive, implica analizar ahora la respuesta de Telefónica en función de lo que los modelos expuestos anteriormente.

La responsabilidad de la organización en el origen de la crisis determina, de acuerdo con el modelo de Coombs (2007), cuánta amenaza a la reputación hay, además de marcar el “encuadre” con que el conflicto será percibido por parte de la opinión pública.

Y si bien Telefónica estuvo inicialmente en una posición de víctima, con baja atribución de responsabilidad en los hechos, la declaración hecha a TVN la reposiciona como un actor con un rol antagónico a Delight Lab. Por tanto, una escalada en la crisis o un involucramiento más intenso en esta posición puede implicar que la posición de Telefónica sea percibida como parte del grupo de encuadres “accidentales”, con una mayor atribución de responsabilidad en el conflicto. Una situación “volátil” en este escenario, de acuerdo a Coombs (2007), puede llevar a que la empresa sea percibida como un actor que perdió el “control” sobre la situación que la afecta.

Sin embargo, el conflicto se desarrolló cuando Telefónica se encontraba en el encuadre de “víctima”, por tanto, el análisis de su respuesta hay que enmarcarlo dentro de esa posición.

Los tipos de respuestas, y su estrategia consiguiente, en el modelo SSCT están también alineadas de acuerdo con el grado de responsabilidad en la crisis. Así, la declaración de Telefónica se enmarca en el tipo de respuestas de negación, que incluye la estrategia de utilizar un “chivo expiatorio”, atribuyendo a Delight Lab la responsabilidad total por el origen del conflicto.

De acuerdo con Coombs (2007), esta estrategia tendría sentido, puesto que la responsabilidad de Telefónica, en el inicio de la crisis, es nula. Sin embargo, su antagonista, en la opinión pública, no es visto como un victimario, si no que todo lo contrario: Delight Lab es mostrado, a través de los medios, como grupo de activistas pacíficos “atormentados” por un gobierno, que ha sido profundamente desaprobados en las encuestas (Cadem, 2019).

Teniendo esto en cuenta, Coombs (2007) señala que el fracaso de cualquiera de estas estrategias puede ocurrir cuando: “Los medios de comunicación o las personas publican mensajes en donde se rechaza el marco del administrador de crisis y continúa usando un marco diferente”. Es decir, un encuadre en que Telefónica ya no es víctima del uso sin autorización de su propiedad, sino que pasa a ser percibido como un victimario, junto al gobierno en la supuesta “censura” al grupo de activistas Delight Lab.

Desde otra perspectiva, se podría analizar la estrategia de Telefónica en el marco de los principios que deben guiar las acciones operativas, de acuerdo a las recomendaciones que hace De la Cierva (2015). Más que revisar las acciones particulares que realizó en su flujo

interno la organización, es conveniente prestar atención a las guías que encaminan esas respuestas institucionales. Anteriormente fueron descritos como “valores” que deben guiar la comunicación en general, no solo en momentos de crisis, pero que se hacen especialmente críticos en dichas situaciones. Estos eran resumidos en: empatía, responsabilidad, identidad y celeridad.

Sobre el primero, Telefónica no comprendió completamente el contexto en el que se desenvuelve su respuesta a Delight Lab, señalados como artífices de la crisis que alcanzaba su punto más alto en ese momento. Esta falta de comprensión del contexto, y de la posición que Delight Lab ocupa en la opinión pública, se condice con la respuesta poco empática de la institución, especialmente en la amenaza “velada” de judicializar el conflicto: “Debido a esto, y especialmente, por tratarse de intervenciones reiteradas y no autorizadas en nuestra propiedad, con diversos tipos de mensajes, nos reservamos el ejercicio de las acciones legales que en derecho correspondan” (Cabrera, Briones y Reyes, 2020).

En cuanto a responsabilidad y celeridad, la compañía entendió, inicialmente bien su rol: su edificio está siendo utilizado sin autorización por terceros e involucrarse más podría haber significado una asociación indeseada con alguna posición. Eso vale para la estrategia inicial de Telefónica, porque que, con su declaración a Televisión Nacional de Chile, eligieron una posición clara de todas maneras. En cuanto a celeridad, el tiempo de reacción pública fue adecuado, porque haber hecho declaraciones antes de estallar el conflicto podría haber hecho que el momento de mayor intensidad de la crisis se hubiese alargado.

Respecto al valor “identidad” revela un desajusto mismo con el “ser” más profundo de Telefónica: es un espacio en que conviven arte y tecnología. Haber sido sede, a través del Espacio Fundación Telefónica, de exposiciones de arte contemporáneo, algunas más provocadores que otras, para luego posicionarse públicamente en contra de un colectivo de artistas implica una disociación de la imagen que Telefónica promueve a través de sus acciones comunicacionales.

Para completar la reflexión, se propondrá una aproximación diferente a la estrategia empleada por Telefónica durante el momento más tenso de la crisis. La reconstrucción en la respuesta de la compañía se hará de acuerdo a una aproximación teórica basada en los

modelos que ya han sido señalados, pero desde una elaboración propia para atender particularidades del caso, especialmente las relativas al contexto de opinión pública en Chile.

## 6.6. Mapa de actores y modelo de gestión de crisis

Para avanzar hacia una nueva propuesta de estrategia comunicacional, como se mencionó antes, se propondrá la elaboración de un modelo de análisis, o matriz, que permita justificar y definir las acciones para una nueva respuesta por parte de Telefónica. Esto se realizará tomando como “marco teórico” la bibliografía que hasta el momento se ha expuesto.

La premisa anterior se basa también en la recomendación que hace De la Cierva (2015) respecto al uso de modelos diferentes e incluso realizando combinaciones sobre lo que pueden aportar:

Cada una de estas teorías ofrece un modelo diferente de estudio teórico y un marco sistemático para la experimentación empírica, pero coinciden en las medidas concretas sugeridas para las distintas situaciones, y en su selección de mejores prácticas. Son distintas, pero no incompatibles y se puede aprender de todas ellas.

Comprender y resolver la crisis de una manera diferente implica entender qué rol juega la institución en la crisis y qué actores participan también del conflicto y cuál es el papel de estos. Para esto, se propone no un mapa de públicos, si no que uno de actores.

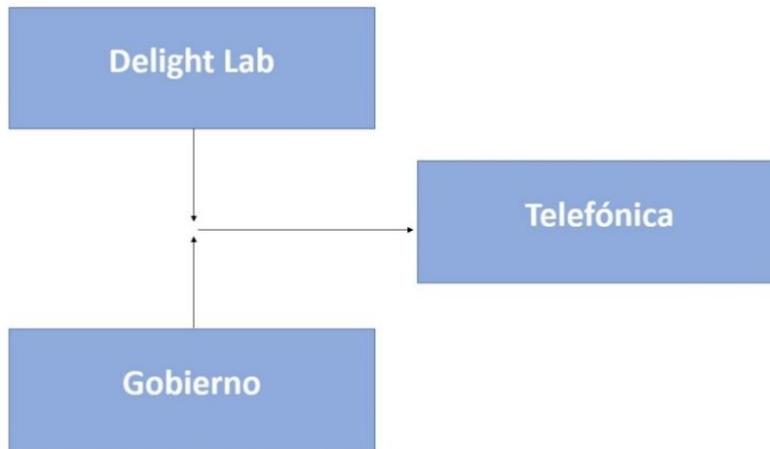


Ilustración 7. Mapa de actores.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Pese a que este trabajo está enfocado en Telefónica, es necesario resaltar que el desarrollo y temperatura de la crisis dependen fuertemente también del papel del gobierno y de Delighth Lab, que junto a Telefónica son los tres actores involucrados.

Antes de ser una crisis como tal, las intervenciones lumínicas eran un conflicto sin estallar entre Telefónica y Delighth Lab. Pero enmarcado en los sucesos del “estallido social”, a la compañía le interesaba mucho más prestar atención a la destrucción de los accesos de su torre. Y por lo mismo, las primeras acciones en la estrategia de Telefónica son, precisamente, no pronunciarse sobre las proyecciones en la fachada de su torre, pese a que tenían la misma cantidad de cobertura que los actos de vandalismo, de los cuales también muchísimos edificios públicos y privados eran objeto en esos meses iniciales del “estallido social” (y aún).

Sin embargo, con la entrada del gobierno al conflicto la situación tomó el cariz de una crisis, produciendo una alta demanda de información (Coombs, 2007) y haciendo que Telefónica dejara su hermetismo respecto al caso. Y si antes de la entrada del gobierno Telefónica ocupaba el lugar de víctima, este rol fue ocupado por Delighth Lab luego de que ocurriese la censura a sus proyecciones. Con el gobierno como victimario, Delighth Lab como los activistas en peligro, Telefónica optó por un gesto sutil, pero que posiciona a la compañía en el lado de los victimarios.

Para sintetizar este mapa, se puede señalar que el encuadre de víctima en el conflicto es ocupado por Telefónica, mientras que cuando el problema toma ribetes de crisis, esta posición es ocupada por Deligth Lab. El movimiento de posiciones fue provocado, como ya se ha señalado, por la entrada del gobierno al conflicto.

Este cambio ameritaba un entendimiento diferente de la crisis, especialmente del contexto en que comenzaba a estar enmarcada esta crisis y el rol que cada actor estaba ocupando, o que potencialmente podía ocupar.

Por la misma razón se propone a continuación un modelo de análisis como primer insumo de para una nueva estrategia y respuesta institucional a la crisis.



Ilustración 8. Propuesta de modelo para gestión de crisis.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La primera parte, compuesta por los conceptos “Estallido social” y “Crisis”, forman lo que podría ser denominado como el marco conceptual para comprender la crisis generada por un contexto socialmente tenso, polarizado y que afecta la reputación de muchísimas instituciones públicas y privadas (como ya se señaló anteriormente en el apartado dedicado a las cifras sobre el “estallido social” y la opinión pública).

Una vez comprendida la posición global en que se encuentra la reputación del sector de la organización, en este caso el de grandes compañías, es momento de relacionar dicho ambiente con los valores y la imagen que la organización entiende como su identidad.

Para el caso de Telefónica, su identidad corporativa está vinculada a posicionarse como una “Telco Digital”, lo cual no quiere decir otra cosa que una compañía de telecomunicaciones enfocada principalmente en ofrecer soluciones digitales para satisfacer las necesidades de una sociedad altamente tecnologizada.

Ellos mismos, a través de su web, afirman que: “Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. Apoyándose en las mejores redes fijas, móviles y de banda ancha, así como en una oferta innovadora de servicios digitales (...)”.

Sin embargo, esta crisis vincula también a la identidad que la Torre Telefónica se ha forjado como un edificio icónico de la ciudad de Santiago, sin mencionar que el espacio en donde está instalada pertenece a la “zona cero” de las manifestaciones, y por tanto, de la resignificación por parte de la comunidad que componen los manifestantes y parte de la opinión pública.

La tercera, y última sección del modelo propuesto incluye el concepto de “Respuesta institucional”, la cual es fruto de o producto de los elementos que la preceden. En esta “ecuación” la respuesta institucional debe ser adecuada al análisis previo, proyectando también diferentes escenarios posibles que deben ser monitoreados, dando un seguimiento a la estrategia. De hecho, es el último concepto en el modelo.

Monitorear no es solo hacer un seguimiento de las reacciones a la respuesta institucional, sino que también se plantea como una etapa de evaluación de la estrategia en su conjunto.

## 7. Dos propuestas

Con el análisis hecho de la estrategia desplegada y con un modelo de gestión de crisis como guía, se propondrán dos nuevas estrategias y respuestas institucionales para abordar el

momento de más alta tensión en la crisis. El cual se alcanza cuando el gobierno se enfrenta públicamente a Deligth Lab, luego de la censura realizada por “desconocidos”.

Lo primero a resaltar, es que Telefónica acertó en comunicar en ese momento, dejando de lado el ostracismo respecto a este conflicto. Seguir aplazando una señal sería haber extendido la fase de desarrollo de la crisis, acumulando más antecedentes. Por otra parte, debía pronunciarse, ya que los otros dos actores involucrados lo estaban haciendo, y mantener el silencio se podría interpretar como una ausencia de control sobre en el conflicto.

Sin embargo, el traspie en esta estrategia fue asumir una posición altamente conflictiva en un ambiente social que ya de por sí está altamente crispado. Sumar más conflictividad y “cuadrarse” con el encuadre del gobierno, que es percibido como victimario del “más débil”, supone el riesgo de ser visto así también.

La respuesta de Telefónica, pese a que posee un tono mucho menos elevado que el de los representantes de gobierno, contiene en sí una amenaza idéntica contra de Deligth Lab: hacer una denuncia y judicializar la crisis. Al señalar que son “intervenciones reiteradas”, implica un desacuerdo desde el primer momento en que estas intervenciones lumínicas se realizaron y que, en este punto del conflicto, la compañía ya estudia la posibilidad de enfrentar en tribunales a los activistas.

Tomar una decisión de esa envergadura, cuando por otra parte tampoco han dado a conocer públicamente querellas contra quienes resulten responsables de la permanente destrucción de su inmueble, implicaría entrar extender el conflicto, reforzar el encuadre de victimario e iniciar una nueva escalada en la pugna. Esto, totalmente independiente a si el fallo judicial es favorable o no.

Como se señaló anteriormente, el éxito de una estrategia se debe en gran parte a la aceptación por parte de la opinión pública sobre el marco de interpretación ofrecido por la organización. Y esto, en general, depende del enfoque que los medios elijan para el conflicto. Deligth Lab continúa realizando sus proyecciones en la Torre Telefónica, cosechando entrevistas favorables, incluso meses después de su enfrentamiento con el gobierno y, en parte, con Telefónica.

Por tanto, una primera estrategia podría asumirse como una posición no beligerante, mientras que una segunda, más riesgosa, estaría enfocada en convertir una crisis en una oportunidad comunicacional. A continuación, serán explicadas ambas.

## 7.1 Propuesta I: comunicación no beligerante

La empresa, como hemos señalado, además se encuentra en un momento en que su reputación está siendo afectada por dos flancos más: un ambiente de opinión pública desfavorable en cuanto a aprobación de grandes compañías, y la exposición que la pandemia ha dado a los servicios que Telefónica presta, acumulando en el primer semestre de 2020 más reclamos que ninguna otra compañía del sector.

Una aproximación diferente implicaría comprender estos antecedentes y reformular la estrategia teniendo en cuenta las siguientes líneas de acción:

- a) No ofrecer amenazas sobre judicializar el conflicto.
- b) Recalcar que son hechos realizados por terceros.
- c) Manifestar que a pesar de que son intervenciones que no cuenta con autorización de Telefónica, son expresiones artísticas y como tales, no constituyen un agravio ni daño para la compañía.
- d) Reforzar la identidad de Telefónica, y especialmente de Torre Telefónica, como un espacio que por casi 30 años se ha sido un lugar abierto a la comunidad, la cultura y las artes.

Una estrategia de estas características implica un entendimiento global de la crisis, no como un asunto puntual entre tres actores, sino que como una concatenación de hechos enmarcados en un ambiente político y social. Como se ha discutido hasta el momento, en las crisis lo prioritario son los públicos y cuidar ese vínculo implica no ofrecer respuestas agresivas ante actores que gozan de alta reputación y que son vistos como víctimas por los medios.

No hay tampoco una amenaza ni un “desafío” al gobierno, que en primera instancia es un regulador de las acciones de Telefónica, por tanto, tampoco debiese abrir un flanco conflictivo en esa dirección<sup>10</sup>.

Y pese a que deja en claro la autoría de terceros en la responsabilidad de las intervenciones lumínicas, las comprende dentro de un contexto circunstancial o proceso de largo aliento: las proyecciones no se van a detener por la oposición del gobierno o de la compañía, sino que están directamente sujetas a la temperatura de los eventos que se desarrollen enmarcados en el “estallido social” o en futuras manifestaciones. Por último, también deja espacio para reforzar la identidad de Telefónica, como una compañía con alto valor tecnológico, pero también con una vocación cultural y comunitaria.

## 7.2 Propuesta II: la crisis como oportunidad

Como se vio en un apartado de este mismo trabajo, las crisis presentan oportunidades de cambio para las organizaciones e incluso algunos de estos conflictos llegan a transformarse en oportunidades comunicacionales.

No es una apuesta sin riesgo y dependen en gran medida de cuánto está dispuesta la organización por generar valor desde un conflicto.

Pese a esto, otra propuesta de estrategia sería esta: convertir el conflicto en una oportunidad para que Torre Telefónica se reconecte con su identidad, como espacio cultural, pero también como edificio icónico de Santiago. Ese capital que está explotando para sí Deligth Lab, porque son activistas, pero también es una empresa con un importante portafolio de clientes, probablemente es el que está desaprovechando Telefónica.

El riesgo en esta estrategia es la posibilidad de erosionar el vínculo de Telefónica con la administración de gobierno actual, ya que en esta posibilidad la compañía tomaría partido

---

<sup>10</sup> Pese a que la administración de Sebastián Piñera ha tenido un estilo “intromisorio” con algunos medios (Herrero, 2021).

abiertamente por Deligth Lab, por lo cual cada paso debe ser medido con suma precaución y buscando una posición lo más conciliadora posible.

Formular una respuesta y estrategia de estas características implicaría:

- a) Un acercamiento de Telefónica a Deligth Lab para comprender de mejor manera el “modus operandi” de estos activos, buscando también dar a conocer la posición de Telefónica como compañía.
- b) De ser posible, ofrecer una planificación o un marco de acción para las proyecciones lumínicas, con lo cual se podría tener más control sobre estas acciones.
- c) Repudiar o condenar los actos de censura, entendiendo que la Torre Telefónica es un espacio abierto para expresiones artísticas.
- d) Utilizar un tono conciliador con todas las partes involucradas, pero sin convertirse en mediador de Deligth Lab y el gobierno.

Esta estrategia ofrece la ventaja también de poder acortar el ciclo del conflicto, anticipando potenciales tensiones y teniendo una vista privilegiada sobre el accionar de Deligth Lab.

Los casos de éxito utilizando esta estrategia tienen múltiples manifestaciones, pero siempre manteniendo en su centro la identidad misma de la organización y pensando una respuesta institucional basada en los valores más básicos que guían o que dieron vida a la organización.

En el mundo uno de los casos emblemáticos en este sentido es la crisis que tuvo que enfrentar el Opus Dei cuando la película “El código Da Vinci” estaba pronta a estrenarse. Esta mega producción, basada en la novela homónima de Dan Brown, era una intriga hollywoodense que mostraba a “la obra de dios” como una secta criminal y masoquista.

De acuerdo a una propia publicación del Opus Dei (Carroggio; Finnerty; Mora, 2006), en el diagnóstico que se realizó por parte del equipo convocado para hacer frente a la crisis, se descartó pronto la vía judicial y el “ostracismo”, optando por una particular táctica que describieron como: “Aprovechar la oportunidad para informar ampliamente de la realidad de Cristo y de la Iglesia, y en ese contexto, del Opus Dei: hacer limonada significa aprovechar el “momento de exposición” para fomentar el acceso a las fuentes fiables, y la lectura del Evangelio”.

Este hacer “limonada” con un conflicto de altísimo interés público incluyó dar una respuesta anticipada a las contingencias que surgieran y promover abundante información sobre cómo es en realidad el Opus Dei, con lo cual el peso que la película ponía sobre esta organización caía por su propia cuenta:

El propio edificio de Murray Hill Place, mencionado erróneamente en la novela como los “worldwide headquarters of Opus Dei”, se ha convertido en parte esencial de muchas narraciones con las que los periodistas bromean, cuando dicen, por ejemplo, que no han encontrado la cámara de torturas mencionada en el libro (Carroggio; Finnerty; Mora, 2006).

Para el contexto chileno, el caso de cómo la marca Colún resultó fortalecida luego de la llamada “guerra de la leche” también es ilustrativo de cómo la identidad de las organizaciones puede ser utilizada para convertir una crisis en una oportunidad.

Bajo la figura de una cooperativa, la empresa lechera Colún no está obligada a publicar los precios de compra de leche que hace a productores nacionales, ya que se considera a estas operaciones un traspaso y no una transacción.

Al margen de si realmente esta empresa opera como una cooperativa en el día a día, el hecho de que no esté obligada a publicar el precio al que adquiere la leche, provocó que en 2018 la empresa de alimentos Watt's ingresó una consulta en el Tribunal de la Libre Competencia (TDLC) para exigir “igualdad de condiciones”. Un conflicto al que también se sumó Soprole, una compañía neozelandesa, dedicada casi exclusivamente a los productos lácteos.

Además de ganar en el área legal, ya que el TDLC desestimó la solicitud presentada por Watt's, la reputación de Colún salió fortalecida por el encuadre de víctima con el que se mostró frente al “asedio” de las multinacionales. Hubo campañas, por parte de usuario, que llamaban a preferir los productos Colún frente a otros, llegando incluso a que grupos proto-fascistas boicotaran la leche de Soprole en algunos supermercados, siendo acciones de las que se tuvo que desmarcar rápidamente Colún (Cárdenas, 2018).

El conflicto alcanzó también la arista sobre qué leche “era más sana” o “auténtica”, y pese a que estudios científicos certificaron que no había diferencias sustanciales en cuanto a

nutrientes, Colún ganó nuevamente la batalla al recurrir a su identidad de empresa local, con valores y una tradición arraigada en el sur de Chile.

El éxito cosechado se reflejó en el “RepTrak 2019”, un ranking anual sobre reputación elaborado por el Reputation Institute, el cual posicionó a Colún (por segundo año consecutivo) como la empresa mejor evaluada por los clientes en cuanto a estima, confianza y admiración. No fue una sorpresa que la misma medición señalara un abrupto descenso de Sorpole, que bajó desde el segundo puesto al 39 (Orellana, 2019).

En suma, una estrategia u otra dependerá en gran medida del contexto en el cual se encuentra sumida la compañía, los actores que en ella intervienen, además de la claridad que exista respecto a cuál es la identidad de la organización.

## 8. Conclusiones: comunicar en el Chile post “estallido social”

El “estallido social” ha funcionado como una bisagra para revisar y transformar una infinidad de elementos institucionales, económicos y simbólicos en Chile. Probablemente los primeros dos, son de mediano y corto plazo, pero los últimos quizás tengan ecos durante un periodo mucho más extendido.

Incluso parte de la historiografía moderna establece cambios de corta, mediana y larga duración, siendo los últimos los que están vinculados a las mentalidades (Duby, 1961), y es que cuando se habla del “estallido social”, probablemente sea un fenómeno inscrito en este tipo de procesos, junto con experiencias como la Unidad Popular y la dictadura de Augusto Pinochet, al menos en cuanto al siglo XX y XXI se refiere.

En materia de opinión pública, los datos confirman una tendencia a la baja en cuanto a aprobación que se venía reportando en estos análisis desde principios de la primera década de los años 2000, y que incluía a las principales instituciones públicas del país, pero también señalando un creciente descontento hacia el mundo empresarial (Luengo, 2020). Y a este momento, el panorama para estos actores no ha variado de forma positiva (Cadem, 2021). El “estallido social” solo agravó e hizo más patente dicha desaprobación.

Como se ha revisado hasta el momento, esta tensión en la opinión pública puede traducirse en polos que van desde agravar el ciclo de una crisis, hasta incluso hacer imposible las operaciones de una organización. En ese sentido, el primer mes del “estallido social” es ilustrativo sobre cómo se puso en jaque al gobierno, entendiéndolo como la organización a cargo de administrar el poder Ejecutivo.

Para el caso de empresas privadas con alta visibilidad, la crisis se encargó de establecer condiciones igual de tensas. El caso más emblemático puede ser el de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). Y pese a ser una situación puntualmente extrema, es una señal de que comprender el entorno y adaptarse es urgente.

Este escenario complejo, particularmente para Chile, supone un desafío de proporciones gigantescas para las organizaciones, pero especialmente también para los profesionales de las comunicaciones que se desempeñan en estas.

No es una contienda completamente desconocida, ya que muchas de las crisis que el “estallido” ha provocado podrían haber sucedido en otros contextos, pero es precisamente por eso, por el contexto, que este es un panorama complejo. Así, lo que antes puede haber sido potenciales conflictos, hoy cobran la dimensión de crisis.

Y pese a que abundan las herramientas y fórmulas que existen para su gestión, sortear este contexto requiere no solo repensar las estrategias, si no que fundamentalmente, pensar toda la comunicación de la institución.

Telefónica es una más de las cientos de organizaciones que han visto afectada, de una u otra manera, sus actividades a partir del “estallido social”. La diferencia radica en la notoriedad del caso y en el potencial que tiene para revelar, en su nivel más profundo, la tensión que ha llegado a instalar el “estallido social”.

Porque lo que subyace a este tipo de conflictos, con alto interés público, es la disputa por el control de la hegemonía. Es un conflicto en que se enfrentan miradas opuestas sobre un mismo fenómeno: Deligth Lab se autorroga el sentir que expresaron las multitudinarias marchas, y que también lo expresan los datos que ya han sido señalados. En una posición antagónica, el gobierno representa una “epistemología” que se encuentra, de momento, desahuciada en términos de opinión pública. En la óptica de la opinión pública, encarnan

todo aquello que el “estallido” busca reemplazar. En este contexto, por algo también son la organización más “castigada” en términos reputacionales.

Asumiendo las limitaciones de cada opción, lo interesante del caso es que Telefónica podría haberse “cuadrado” con cualquiera de ambas posiciones. Ambas opciones, como se señaló durante este trabajo, tienen sus pros y contras.

Sin embargo, la compañía eligió o creyó más conveniente utilizar una estrategia comunicacional que los sitúa como antagonistas ante la opinión pública y como posibles victimarios Deligth Lab de escalar el conflicto.

Y más que hablar de una estrategia “correcta” o “incorrecta”, el objetivo de este trabajo fue analizar en profundidad cómo las acciones de Telefónica en la resolución de esta crisis mostraban, primero, una desconexión con el contexto, pero también con su identidad misma, que ya ha sido definida aquí como una empresa con vocación por la cultura, y especialmente, por las artes y la tecnología.

En un último término, la mejor estrategia es la que logra proteger la reputación de la organización. Reputación que como se señaló anteriormente, había recibido varios golpes por el contexto de crisis social y de pandemia en el caso de Movistar, marca bajo la cual opera Telefónica en Chile. Saber qué impacto reputacional ha tenido en Telefónica este episodio depende también de cómo esta crisis se vincula a otras acciones emprendidas por Telefónica que pueden agravar o paliar el conflicto.

En ese sentido, cabe destacar que esta multinacional se encuentra en pleno proceso de venta del conjunto de edificios que componen a Torre Telefónica, lo cual agrega una gran interrogante sobre cómo las empresas que asuman la propiedad del edificio enfrentarán la situación. Porque si bien, no hay certeza sobre cuántos años o meses le quedan a Telefónica sobre la propiedad del edificio, lo cierto es que las proyecciones continuarán realizándose, con mayor o menor intensidad.

La gestión de este conflicto sobrepasa con creces a casi todos los actores involucrados en él, porque al gobierno le queda menos de un año para entregar la administración del Estado y Telefónica está intentando deshacerse de su edificio ícono. Sin embargo, la torre y las proyecciones seguirán ahí.

Comprender esta dimensión “trascendental” de la crisis implica repensar la comunicación corporativa de grandes y medianas organizaciones con operaciones en Chile, especialmente si estas tienen alta exposición pública.

El que asuma la propiedad de dicho inmueble tendrá que enfrentar una situación igual que Telefónica, con las mismas posibilidades de convertirse en una crisis en que los actores vuelvan a ser el poder Ejecutivo contra Delight Lab.

Las herramientas para comprender el alcance de los cambios que están ocurriendo existen, como también los recursos para gestionar estrategias comunicacionales que se adecuen al contexto.

Si estos elementos existen, lo que queda pendiente es comprender que una nueva “ética” se está abriendo paso rápidamente en la opinión pública chilena y casi ningún espacio del país ha quedado al margen de esta nueva agenda. Asegurar la operatividad en el mediano y largo plazo para las organizaciones depende en gran medida de cuánta comprensión haya de este fenómeno y también de su evolución.

Lo cierto es que aún el desarrollo de dichos cambios está iniciando.

## 9. Referencias

Bridgeman, R en Anthonissen, P. (2008). *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*. Kogan Page.

Cabello, C. (2019, 20 de agosto). Telefónica otorga mandato a CBRE para comercializar emblemática torre en Plaza Italia. *La Tercera*.  
<https://bit.ly/32RyETw>

Cabrera, M; Briones, J y Reyes, V. Televisión Nacional de Chile (20 de mayo, 2020). *24 Horas Central*.  
<https://tinyurl.com/uktaknek>

Cadem (2019a). *Estudio N°299 - 04 de octubre*.

<https://tinyurl.com/38tnwp55>

Cadem (2019b). *Comunicado Plaza Pública - Reflexión sobre el descontento social*.

<https://tinyurl.com/56escjbc>

Cadem (2019c). *Estudio N°303 - 04 de noviembre*.

<https://tinyurl.com/4km729nt>

Cadem (2021d). *Estudio N°382 – 10 de mayo*.

<https://tinyurl.com/vz4p2xea>

Cárdenas, L. (2018, 17 de agosto). Colún rechaza viral arremetida de nacionalistas en Twitter: "No corresponde ese tipo de campañas". *La Tercera*.  
<https://tinyurl.com/y7et2xh8>

Cárdenas, L. (2020, 25 de septiembre). Qué fue de la primera “guerra lumínica” en Plaza Italia: Interior defendió a Carabineros y estos apuntaron a la PDI tras recurso de protección de Delight Lab. *La Tercera*.  
<https://bit.ly/3dUyEst>

Centro de Estudios Públicos. (2019). *Estudio Nacional de Opinión Pública N°84*.  
<https://tinyurl.com/syc68n39>

Cohn, R. (2000), *The PR Crisis Bible: How to Take Charge of the Media When All Hell Breaks Loose*. St. Martins Press.

Coombs, W. Timothy (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, Volume 10, Number 3.

Davison, W. (1968). *Public Opinion en International Encyclopedia of the Social Sciences*. Macmillan Co. and Free Press.

Donoso, G. (2019, 23 de octubre). Palabras en la noche de Plaza Italia: historia de una intervención artística. *La Tercera*.  
<https://tinyurl.com/2aht5txx>

Duby, G (1961). *Histoire des mentalités*, en Samaran, C. *L'histoire et ses méthodes*, Gallimard.

Effiong, Aendem (2014). Managing reputation risk and situational crisis in higher institutions of learning. *Independent journal of management & production*. Volume 5, Number 2.

Eguizábal, R (2018). *Estudio del eslogan: funciones, retórica y literalidad*. Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias. Vol. 12.

*El Mercurio* (18 de octubre, 2020). La realidad de las torres "emblema" del estallido: Baja ocupación para Movistar y Enel, y Crowne Plaza reabrirla en noviembre. Economía y Negocios, p. B2.

*El Mercurio* (24 de mayo, 2020). El enigma del camión que bloqueó mensaje en la Torre Telefónica. Nacional, p. C13.

*El Mercurio*. (2019, 27 de octubre). Daños en oficinas de Telefónica y Enel obligaron a jornadas de teletrabajo. Economía y Negocios. B2.

Elena Gutiérrez (2006). *Comunicación Institucional Financiera*. ENUSA, Pamplona.

Forero-Ortiz, D. (2020, 15 de junio). Delight Lab presenta recurso de protección tras acusar censura a proyección en torre Telefónica. *Radio Bío Bío*.  
<https://tinyurl.com/57dxsfcj>

Frink, S. (2000), Crisis management. Planning for the inevitable, Universe, iUniverse.

Galindo, J. (2015). *El concepto de riesgo en las teorías de Ulrich Beck y Niklas Luhmann*. Acta Sociológica. N°. 6.

Garcés Velástegui, Pablo (2018). *Política Pública como Política Humana: un prolegómeno a un marco conceptual y método de análisis*. Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública, N° 31.

García, Smolak-Lozano. (2013). *Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa*. Revista de Comunicación Vivat Academia, N°124.

Garfield, L. (2016, 12 de julio). *The designers of this phone-shaped skyscraper couldn't see past the '90s*. *Tech Contributions*. Tech Insider.  
<https://tinyurl.com/ymdc6hks>

González Herrero, 1998. *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. S.A. BOSCH.

Güell, C (2020, 22 de julio). *Revisión de Portafolio: Delight Lab*. Fundación Antenna. <https://tinyurl.com/y757k87b>

Gutiérrez, M. (2019, 10 de enero). *Telefónica suspende venta de emblemática torre en Providencia por agitación social*. El Mercurio.

Guzman, G y Schimidt-Hebel, K. (2013). *Delincuencia: la principal preocupación de los chilenos. 95 propuestas para un Chile mejor*. Grupo Res Pública Chile

Herrero, V. (2021, 2 de abril). El nuevo flanco de Piñera: ¿se está erosionando la libertad de prensa en Chile? *Interferencia.cl*.

<https://tinyurl.com/35axsc5n>

Jackson, P. (1982). *Tactics of confrontation*. En Nagelschmidt, J. *The public affairs handbook*. American Management Association.

Jara, A. (2020, 20 de mayo). Ward por conceptos proyectados en edificio Telefónica: “Si se enmarca en la libertad de expresión y se hace con respeto, no tengo ningún problema”. *La Tercera*.

Jara, C. (2020, 23 de mayo). Amenazan a artistas que proyectaron palabra hambre en edificio Telefónica: «Pareciera que no se puede hacer arte en cuarentena». *El Desconcierto*. <https://tinyurl.com/wrnehb7w>

*La Cuarta* (2020, 20 de mayo). Estudio audiovisual que proyectó «hambre» arremetió contra Diego Schalper. <https://tinyurl.com/4392xbd>

McFarland, A. (1976). *Public Interest Lobbies: Decision Making on Energy*. American Enterprise Institute for Public Policy Research.

Mínguez, N. (1999). Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación*. Vol. 4, Núm. 7, 1999.

Noelle-Neumann, Elisabeth (2003). *La espiral del silencio Opinión pública: nuestra piel social*. Paidós.

Olivares, R. (2019, 21 de febrero) Firmas de telecomunicaciones y cable advierten impacto por crisis en Chile. *El Mercurio*.

Olivares, R. (2019, 22 de febrero). Controlador de VTR admite tener en la mira activos de Telefónica. *El Mercurio*.

Orellana, G. (2019, 14 de mayo). Colún, Dr. Simi y Carozzi son las empresas con mejor reputación corporativa en Chile. *La Tercera*.

Pérez Liñán, Aníbal (2010). *El Método Comparativo: Fundamentos y Desarrollos Recientes*. Revista Latinoamericana de Política Comparada. Vol. N° 3.

Peters, T (2020). *Espacios culturales y museos bajo el estallido social de octubre de 2019 en Chile: experiencias, lecciones y proyecciones*. Alteridades Vol. 30. No. 60.

Retamal, F. (2019, 23 de octubre). Palabras en la noche de Plaza Italia: historia de una intervención artística. *La Tercera*.  
<https://tinyurl.com/2aht5txx>

Rodrich, R. (2012). *Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. Revista de comunicación, ISSN 1684-0933, N° 11, 2012.

San Juna. P (2019, 21 de febrero). Estallido social y dura competencia golpean balance de Telefónica Chile. *La Tercera*.

Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2020, 14 de agosto). *Empresas agrupadas en ATELMO concentran el 95% de los reclamos de telecomunicaciones en el primer semestre de 2020*.

*The Clinic* (2020, 20 de mayo). Martorell por iluminación a torre Telefónica desde la calle: “No se está cumpliendo con la normativa”. Actualidad.  
<https://tinyurl.com/vxjs6sj3>

Thiers, R. (2019, 17 de noviembre). Un mes en Plaza Italia, la zona cero del estallido social en Chile. *El Dínamo*.  
<https://tinyurl.com/jk7pncx3>

Ulmer, R.; Sellnow, T. & Seeger, M. (2011). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. SAGE Publications Inc.

Villalobos, G. (2019, 27 de noviembre) Grupo Patio retira la oferta por edificio de Telefónica en medio de manifestaciones. *Radio Pauta*.  
<https://tinyurl.com/ep5ppfru>

Von Wolfersdorff, J. (2021, 7 de abril). Velocidad mínima de internet en Chile. *Ciper Chile*

World Bank Group (2016). *Poverty and Shared Prosperity 2016 : Taking on Inequality*. Washington, DC.