



Universidad de los Andes

PABLO HALPERN  
DIRECTOR CENTRO REPUTACIÓN CORPORATIVA

## ¿Racionalidad y reputación?

**Diario Pulso**  
**23 de septiembre de 2016**

Hace un mes el diario La Tercera hizo público un informe en que un consorcio internacional de universidades que opera en Chile reveló su modelo de negocios ad portas de su salida a la bolsa en Estados Unidos. En él, el holding reconoció que es una empresa con fines de lucro. Esta revelación fue cuestionada por un grupo de parlamentarios que presentaron una denuncia ante la Fiscalía Nacional por delitos tributarios y lucro en un sector, el de la educación superior, en el que está prohibido.

Esta noticia desató la furia en las redes sociales, desde las cuales se masacró la reputación del consorcio. Frente a esta crisis la compañía publicó un aviso en los diarios que se tituló “Hablemos con hechos”. En él se explicaba que el ingreso del consorcio a Chile estaba amparado por el Estado a través de seis contratos de inversión extranjera (DL 600).

El aviso rubricaba afirmando que la empresa respetaba fielmente la legislación chilena y afirmaba su compromiso con entregar educación de calidad. Estos mismos mensajes fueron utilizados en la prensa por el vocero del holding. ¿Habrán servido para neutralizar la andanada de críticas y acusaciones provenientes del mundo político y de la opinión pública? Difícilmente.

La indignación desencadenada por las acusaciones de lucro no es posible de contener por la vía de argumentos puramente lógicos. Estos últimos sirven en los tribunales, pero no así en la esfera ciudadana. Toda vez que una empresa se parapeta en argumentos defensivos y racionales está perdiendo la batalla por la buena voluntad de la opinión pública.

Para que la comunicación sea efectiva, debe conectar con los ciudadanos. Estudios muestran que la opinión pública no delibera racionalmente, evaluando con información veraz y con ecuanimidad el comportamiento de las empresas. Más bien experimenta una experiencia emocional y asociativa. Esto último refiere, en este caso, a las metáforas que vienen a la mente cuando se menciona una compañía o una marca. En el contexto actual, lucro o robo (como parece entenderlo la ciudadanía) y educación de mala calidad son una misma cosa.

Más allá de los ribetes legales de este caso, es ahí donde reside el principal problema del consorcio. Nada que se pueda resolver con avisos publicitarios que aluden a hechos y a decretos.

Una empresa que entendió el desafío que tenía por delante fue sorprendida en un escándalo de colusión de precios sostenida en el tiempo. A los pocos días de estallar la noticia su presidente dio una entrevista en la cual declaró: “Quiero pedirles perdón no sólo a los empresarios sino a la opinión pública y, en especial, a los consumidores y a mis colaboradores por estos hechos repudiables. Sólo me queda comprometerme a trabajar porque algo así nunca vuelva a suceder en nuestra compañía”. Acto seguido manifestó la total colaboración que se le estaba prestando a la Fiscalía Nacional Económica desde el inicio de la investigación.

En este mensaje no hay un solo dato objetivo. Nada empíricamente comprobable. Ni una sola cifra. Se trató, en esencia, de un acto de arrepentimiento, de compromiso con la no repetición del delito y de colaboración con la justicia. El relato de esta entrevista se ubica en el territorio de lo simbólico o de la representación.

En este caso el entrevistado se representó como un arrepentido, concepto eminentemente bíblico. La Biblia es, entre otras cosas, el libro de los símbolos. Además, y no menos importante, la comunicación tuvo una fuerte carga emocional. No es posible saber cuántos empatizaron con este mensaje y cuántos lo desearon como un artilugio comunicacional. Lo que es claro es que el camino que tomó el presidente de la compañía era el único con alguna probabilidad de conexión con la gente. La defensa cerrada de la empresa respecto de un delito sobre el cual la gente ya tenía su opinión formada, habría sido un auto-golpe a su reputación difícil de revertir.

No hay destino cuando las compañías se defienden intentando probar con datos lo bien que lo han hecho y han actuado. Lo pueden reiterar hasta el hartazgo, como de hecho la mayoría lo hace. Pero este mensaje no sólo es desoído, sino que además genera rechazo porque va a contramano de las creencias ya cristalizadas en la opinión pública. Tampoco se escucha, porque persuadir a la ciudadanía requiere de elementos simbólicos y emocionales. La gente puede conectarse y empatizar con el arrepentido, el mártir, la víctima, el héroe y el redimido. Pero comunicarse de esta manera requiere de humildad y coraje. Nada que transita por el territorio de la razón.