

Freirina, que gatilló protestas ciudadanas con bloqueos de caminos y accesos. Esto terminó con la principal fuente de empleo de la zona y generó una pérdida de 450 millones de dólares para la empresa.

Los *issues* pueden manifestarse cuando *stakeholders* perciben que la empresa es responsable de un escándalo o de un accidente. Un escándalo es una acción de la empresa que genera indignación por ser considerada ilegal o inmoral. El texto cita como ejemplo la crisis del 2011 de La Polar, cuando el descubrimiento de estados financieros fraudulentos, que ocultaban que los clientes no estaban pagando sus deudas, destruyó prácticamente el 100 por ciento del valor de la compañía.

Un accidente, en cambio, es un suceso inesperado y no intencionado, que provoca daño personal o material, que puede ser percibido como una incompetencia dañando la reputación de la organización. Puede derivar en un escándalo si además se percibe que se actuó con negligencia. El texto comenta el caso de los mineros rescatados en 2010. El accidente que sepultó a los mineros escaló a una crisis reputacional que también sepultó a la Minera San Esteban, que no fue rescatada. La percepción de negligencia culposa por no cumplir las normas legales de seguridad convirtió el accidente en un escándalo.

En relación al hecho que provoca el *issue* o la disputa con el *stakeholder*, el texto recomienda distinguir la percepción del *stakeholder* con la realidad. Cuando la percepción es buena pero la realidad mala, la recomendación es resolver el tema de fondo antes que se convierta en una crisis. Cuando la percepción es mala pero la realidad es buena, la sugerencia es comunicar mejor, aunque cueste. Y si ambas, percepción y realidad, son malas, la indicación es primero cambiar la realidad y luego comunicar.

El texto también recomienda considerar el efecto irritación. Cuando la distribución es normal, la mayor parte de la población no está ni a favor ni en contra de la empresa o proyecto. Los *issues* más amenazantes, en términos de probabilidad de gatillar movilizaciones, son los con distribución polarizada, donde la mayor parte de la población o está a favor o está en contra, pocos están indiferentes. Los que están a favor tienden a ser relativamente pasivos, los que están en contra se irritan y se movilizan. Esto está relacionado con la teoría prospectiva, explicada en el texto, que plantea que psicológicamente el valor (negativo) de perder algo es mayor que el valor (positivo) de ganar lo mismo.

El texto presenta una investigación realizada por el autor, junto con otros investigadores, en la que desarrolla un indicador que pondera más las actitudes negativas que las neutras y positivas, y muestra que este indicador es superior

para predecir crisis que los indicadores de reputación tradicionales, que típicamente ponderan por igual lo negativo, neutro y positivo.

Para defenderse de los riesgos, primero hay que verlos. Los grandes *issues* normalmente parten con pequeñas disputas con los *stakeholders*. Por lo que para predecir las crisis hay que ser capaz de ver los *issues* antes de que escalen.

Recurriendo nuevamente a resultados en el campo de la psicología, el texto explica por qué se producen sesgos y puntos ciegos que nos impiden ver la realidad tal como es, no como a uno le gustaría que fuera. Previo al 2011, los ejecutivos de La Polar tenían la particular e interesante visión de que los chilenos de los estratos sociales más bajos pagaban sus deudas en un porcentaje mucho más alto de lo que se pensaba en la industria. El problema es que estaban tan seguros que se demoraron demasiado en ver y reconocer que esa visión no se ajustaba a la realidad.

A modo de ejemplo, el texto también elabora en los puntos ciegos de los actores de la industria de la televisión abierta en Chile, los que se han mantenido por años sin reconocer ni responder a la evolución de la estructura de su industria, con creciente participación de los sustitutos, alto poder de los talentos, fuertes complementadores como la televisión por cable, rivalidad exacerbada, etcétera.

El uso ecléctico de una serie de *frameworks*, modelos o constructos para ver la realidad con distintos lentes ayuda a evitar los puntos ciegos y ver los datos.

Los sensores más potentes que tiene la organización para detectar crisis latentes son sus propios ejecutivos y empleados, de todos los niveles, vendedores, encargados del servicio al cliente, técnicos, operarios, contadores, financieros, encargados de abastecimiento y logística, etcétera.

Para que los *issues* afloren es indispensable instaurar al interior de toda la organización una cultura de transparencia, con tolerancia cero a la mentira, donde sea obligación poner todos los temas sobre la mesa, por más incómodos que puedan ser para los ejecutivos, independiente de sus rangos.

Esta es mi reflexión. Te invito a que leas el texto y luego hagas tu propio resumen, porque su riqueza permite que cada lector, dependiendo de su experiencia e intereses, tenga distintos aprendizajes, todos de máximo valor en el contexto donde se desempeñan los negocios en la actualidad.

PATRICIO DEL SOL G.  
*PhD Stanford University*