

Fecha: 31-01-2026  
 Medio: Diario Financiero  
 Supl.: Diario Financiero - Inserto  
 Tipo: Noticia general  
 Título: EL RELATO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

Pág.: 1  
 Cm2: 750,5

Tiraje: 16.150  
 Lectoría: 48.450  
 Favorabilidad: ☐ No Definida

28

SANTIAGO DE CHILE / SÁBADO 31 DE ENERO DE 2026 df.cl

**SEÑAL DF**  
 EDICIÓN ESPECIAL

## REPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA



**71% de los encuestados en un estudio de Focco y la U. de los Andes reconoce a la comunicación estratégica con una influencia alta o moderada en los resultados financieros. Un 68% reconoce su peso tanto en decisiones estratégicas como en escenarios de crisis.**

# EL RELATO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

La comunicación corporativa dejó de ser un área reactiva para convertirse en un factor que incide directamente en cómo las organizaciones toman decisiones, gestionan riesgos y sostienen su crecimiento. En un contexto de alta exposición pública, su ausencia en la estrategia ya no es solo un problema reputacional, sino un riesgo para el negocio.

Ese cambio es parte de lo que advierte el estudio 'El rol de las comunicaciones estratégicas en Chile', elaborado por el Foro de Comunicación Corporativa (Focco) y la Universidad de los Andes en 2025. El informe muestra una valoración alta, aunque mixta: un 35% de los ejecutivos considera que el área es clave en la toma de decisiones y un 48% la percibe como un apoyo. Pese a ello, el 71% reconoce una influencia alta o moderada en los resultados financieros y un 68% señala que participa tanto en decisiones estratégicas como en escenarios de crisis.

Para el presidente de Focco, Francisco Aylwin, este giro responde a un cambio estructural del entorno. "Hoy, ningún proyecto —ni político, ni social, ni empresarial— puede desarrollarse sin una dimensión de comunicación. No es un complemento: es una pata estructural del proyecto", sostiene. En un escenario de transparencia total, agrega, el rol del área es anticipar impactos antes de que se transformen en conflictos.

### Alta exposición

La exigencia se intensifica en un entorno donde las fronteras entre lo interno y lo externo prácticamente han desaparecido. La gerencia general y

**En un escenario de alta exposición pública, la comunicación incide en decisiones, gestión de riesgos y resultados financieros. Aquí, expertos analizan por qué ya no puede quedar fuera de la estrategia.**

POR VALENTINA CÉSPEDES

socia de Internal, Carolina Reyes, advierte que la sobreinformación y las redes sociales conectan a todos los públicos en tiempo real. En ese contexto, los mensajes deben ser coherentes con lo que la organización dice y hace. "La falta de alineamiento interno no solo afecta la reputación, sino que también tiene impactos concretos

en el negocio", afirma.

Asimismo, el académico y gerente de consultoría en efectividad organizacional de BDO Chile, Carlos Flores, señala que la comunicación cumple un rol clave en la gestión de riesgos no financieros. "La comunicación estratégica aporta lectura de contexto, escucha activa del entorno social, político y mediático, y análisis de riesgos como reputación, legitimidad y licencia social para operar", explica. Advierte que cuando se activa solo en crisis, las organizaciones reaccionan tarde y pierden control del relato.

Flores agrega que su valor está en operar antes del conflicto. Al identificar actores clave, comprender expectativas y evaluar el impacto de decisiones sensibles, la comunicación permite anticipar riesgos reputacionales. Sin esa mirada, sostiene, el gobierno corporativo queda expuesto frente al impacto social de sus propias decisiones.

Sin embargo, incluso cuando

la gestión es correcta, el valor no se consolida sin una estrategia comunicacional clara. Así lo plantea el académico de la U. de los Andes y experto en comunicación estratégica, Ricardo Leiva, quien enfatiza que este trabajo debe realizarse en tiempos de calma. "Es en esos momentos de normalidad cuando se construye la reputación. Cuando una crisis estalla, lo que corresponde es reconstruirla", señala.

Leiva subraya que la comunicación debe estar alineada con los objetivos del negocio y no operar con una agenda propia. Para ello, afirma, es clave contar con métricas e indicadores que permitan evaluar si efectivamente está aportando a la reputación, la confianza y la credibilidad de la organización.

Un ejemplo reciente de estas tensiones fue la situación generada durante el anuncio del gabinete del futuro Gobierno. La comunicación anticipada del

eventual nombramiento de Santiago Montt como ministro de Minería por parte de su empresa, Los Andes Copper, y de la renuncia a su cargo como CEO de la minera canadiense ante tal escenario, generó tensiones para el Gobierno entrante y para la propia compañía.

Leiva analiza este episodio como una muestra de que incluso grandes empresas pueden verse afectadas por debilidades en su estrategia comunicacional. "Se trata de un caso evidente de mala gestión comunicacional, donde una falta de coordinación y de relato oportuno terminó impidiendo que el eventual ministro siquiera pudiera asumir su cargo", dice.

Por otra parte, la directora de Comunicaciones de la U. de Chile, Mariela Ravanal, plantea que ese episodio abre interrogantes sobre los procesos internos de validación y el tipo de mensaje que se quiso instalar. Advierte que no se trató de un comunicado formal, sino de un texto con citas y opiniones, lo que obliga a preguntarse cuál era el relato que se buscaba instalar. "Una comunicación no reactiva debería prevenir este tipo de sucesos y definir qué se comunica, cómo y quién valida la información", señala.

Ravanal añade que una estrategia efectiva también puede ampliar el rol de los voceros más allá de los cargos directivos. Líderes de equipo con conocimiento y legitimidad interna, sostiene, pueden representar la visión y los valores de la organización. A sus ojos, ese capital simbólico refuerza la coherencia, fortalece la credibilidad y contribuye al crecimiento y la legitimidad de largo plazo.