

Cuando la crisis te hace visible: El caso de las memorias corporativas de Metro S.A

When crisis makes you visible: The case of Metro S.A Corporate Reports

Claudia Labarca¹ | [ORCID ID](#)
claudialabarca@uc.cl

Liliana de Simone² | [ORCID ID](#)
rldesimo@uc.cl

Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile

Recepción: 22/09/2023 Revisión: 11/12/2023 Aceptación: 14/12/2023 Publicación: 29/12/2023
<http://dx.doi.org/10.5783/revrrpp.v13i26.845>

Resumen

Las memorias corporativas tienen como mandato informar anualmente la situación financiera y organizacional de una empresa a sus stakeholders. Sin embargo, en tiempos especiales, las memorias pueden convertirse en un instrumento de vinculación que desborda el ámbito del relacionamiento del Gobierno Corporativo con sus inversionistas, superando su tradicional uso como mero producto comunicacional. Este artículo³ postula que las memorias corporativas pueden ser una oportunidad para comunicarse con públicos que normalmente son invisibilizados y excluidos de estos instrumentos comunicacionales, destrabando crisis institucionales. Este es el caso de la empresa público-privada de transporte metropolitano de Santiago de Chile, Metro S.A., que fue foco de la vandalización durante las protestas de octubre 2019. Ocupando un enfoque retrospectivo de análisis de contenido y discursos, este trabajo analiza las memorias corporativas de dicha empresa emitidas entre 2016 al 2022, y reflexiona sobre el giro comunicacional posterior a dos hechos que cambiaron radicalmente el entorno de esta organización: la revuelta de 2019 y la pandemia COVID 19.

Palabras clave: Memorias corporativas, relacionamiento, relaciones públicas, Chile.

Abstract

Corporate memory, traditionally perceived as a financial report tailored solely for shareholders, has evolved into a potent persuasive tool influencing public perceptions of businesses. This paradigm shift is especially relevant in the context of corporate governance, where it serves as a strategic communication vehicle for investors and stakeholders. This

¹ Claudia Labarca es profesora en la Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7788-4516>. Contacto principal para la correspondencia editorial.

² Liliana de Simone es profesora de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0242-8716>

³ Este artículo es parte del desarrollo del proyecto “Discursos, creación de valor y legitimación en la evolución de las memorias corporativas de empresas públicas y privadas en Chile entre 2010-2015”, realizado gracias al apoyo del Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

article explores the transformation of corporate memories in response to significant national events, such as the 2019 social upheaval and the COVID-19 pandemic, using the Chilean public-private transportation company, Metro S.A., as a case study.

The paper challenges the conventional view of corporate memory as a financial information instrument and, drawing on the narrative analysis approach, examines Metro S.A.'s corporate memories and integrated reports from 2016 to 2022. It aims to elucidate post-crisis communication changes, particularly in addressing previously marginalized stakeholders. The study incorporates a qualitative-interpretative analysis, focusing on key sections of Metro S.A.'s corporate memories to derive insights into the role of this communication tool in reshaping relationships with relevant stakeholders.

The theoretical framework, inspired by Lendingham and Bruning's five fundamental dimensions for effective organizational relationships, posits that the post-crisis corporate memories emphasize trust, openness, engagement, investment, and commitment. The article is structured into sections, beginning with an exploration of corporate memory's broader relational role. The subsequent section introduces the case of Metro S.A., followed by an explanation of the analytical methods employed. Results are then presented, and the discussion is contextualized within the theoretical framework, considering the limitations and conclusions.

The research employs a discursive analysis, examining Metro S.A.'s corporate and integrated memories from 2016 to 2022. The chosen period spans seven years, capturing the substantial language, content, tone, and design changes post-crisis. Using a case study methodology, the paper delves into paradigmatic cases, providing a nuanced understanding of the phenomenon under investigation.

The discourse analysis, utilising NVivo software for intentional qualitative coding, reveals significant shifts in communication post-2019 and 2020 crises. The results highlight three primary codes: the dual crisis as a challenge and opportunity, the transformation of key stakeholders from objects to active participants, and the emergence of previously invisible stakeholders as priorities.

The case study of Metro S.A., a public-private urban transportation entity, underscores the importance of redefining communication products like corporate memories. Traditionally viewed as unidirectional communication for financial audiences, these documents must evolve to engage with broader publics, especially for organizations with high public sensitivity. The article concludes that the communicative transformation expressed in Metro S.A.'s corporate memories signifies a shift towards harmonious dialogue with previously overlooked audiences, showcasing strategies to enhance the impact of social justice.

In conclusion, this study contributes to the discourse on organizational communication by emphasizing the role of corporate memories in reconfiguring relationships, fostering inclusivity, and addressing the impact on social justice, particularly in the aftermath of critical events.

Keywords: Corporate reports, relationship *management*, public relations, Chile.

Sumario

1. Introducción. 2. Marco teórico. 3. Metodología. 4. Resultados. 5. Discusión y conclusiones. 6. Referencias.

Summary

1. Introduction. 2. Theoretical frame. 3. Methodology. 4. Results. 5. Discussion and conclusions. 6. References.

1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, se ha entendido a la memoria corporativa como un informe sobre la situación económica de una empresa, de interés sólo para sus accionistas. Sin embargo, desde hace varias décadas, algunos académicos ya han considerado a las memorias corporativas como un poderoso instrumento persuasivo para ser entregado –por ejemplo– a los medios de comunicación de manera de influenciar las conceptualizaciones que el público (tanto interno como externo) tenía sobre empresas y negocios (Stanton y Stanton, 2002).

Particularmente, se le ha asociado a la relación del gobierno corporativo con inversionistas y accionistas, entendiéndose como un vehículo de información hacia estos (Du Toit, 2017). O como un documento usado estratégicamente por las compañías para posicionar su atractivo tanto entre los accionistas e inversores como en otros grupos de interés (Grove, 2012; Esendemirli, 2014).

Si bien en la academia ha sido objeto de estudio principalmente desde el *management*, en este artículo entenderemos la memoria corporativa como una combinación de palabras, imágenes y números, que comunica una multitud de mensajes y responde a diferentes expectativas formales e informales y que, por tanto, genera una vinculación con los grupos de interés –stakeholders– a los que se dirige. Siguiendo la línea de autores como Rahm et al. (2016; 2019); Mobasher et al. (2013) y otros similares que se enfocan en la narrativa existente dentro de las memorias corporativas, se pretende enmarcar el análisis desde una perspectiva más amplia que su mera comprensión como instrumento de información financiera.

No obstante, existen casos en los que la naturaleza social de una empresa evidencia la necesidad de ampliar los diálogos con los públicos invisibilizados o sin vinculación en las memorias corporativas. Es el caso de la empresa chilena público-privada Metro S.A., responsable de la construcción de líneas de metro y del traslado intraurbano diario de más de 2,3 millones de personas, la cual fue fuertemente vandalizada en las protestas de 2019, y que disminuyó en forma importante su operación durante las cuarentenas por pandemia de 2020 y 2021 (Memorias Metro, 2020; 2021). Las líneas de metro son importantes para la justicia social en la ciudad debido a su potencial para brindar igualdad de acceso a recursos, oportunidades y servicios para todos los residentes, independientemente de su nivel socioeconómico, por lo que se consideran cruciales para la igualdad (Fainstein, 2014; Adli & Chowduri, 2021). La ausencia o presencia del metro en el territorio ha sido visto como una estrategia para la inclusión (o exclusión) de población vulnerable, siendo una de las bases para los discursos sobre integración social en una planificación urbana democrática (Greene et al., 2017). Por lo mismo, dichos discursos tenderían a ser representados en las memorias corporativas de aquellas empresas cuyo radio de acción implica la movilidad urbana.

Particularmente, postulamos que, hechos de relevancia e impacto nacional, tales como fueron la revuelta social y la pandemia por COVID19, han producido un cambio profundo en las memorias corporativas de Metro S.A., en cuanto a su tono, lenguaje y diseño de estos instrumentos, tradicionalmente pensados para públicos especializados como las audiencias financieras, pero que post crisis pretenden abarcar un público más amplio.

De esta manera, surge la pregunta de investigación sobre cómo las organizaciones tensionadas por cambios dramáticos en el entorno resignifican y readecúan instrumentos comunicacionales, en este caso, memorias corporativas, para dar respuesta a las tensiones externas y relegitimar su relacionamiento con públicos claves.

El objetivo de este artículo es, entonces, analizar las memorias corporativas y reportes integrados de Metro S.A. emitidos entre 2016 y 2022 para dar cuenta de los cambios comunicacionales posteriores a la crisis, particularmente con respecto a stakeholders hasta entonces invisibilizados. De esta manera, se busca aportar a la discusión en el campo de las relaciones públicas mediante el análisis de cómo un instrumento tradicionalmente dirigido a un público restringido financiero, puede ser usado - en respuesta a significativos cambios en el entorno- como un instrumento más amplio de comunicaciones mediante la visibilización de públicos invisibilizados hasta ese momento y por ende resignificándolo. Mediante un análisis cualitativo-interpretativo estudiamos secciones claves de las memorias de la empresa Metro S.A, logrando relevantes conclusiones sobre el rol que este instrumento comunicacional puede tener en la relegitimización del relacionamiento entre una empresa y sus stakeholders relevantes.

De acuerdo a Lendingham y Bruning (1998), el relacionamiento debe incorporar 5 dimensiones fundamentales de manera de crear, desarrollar y mantener un buen relacionamiento entre la organización y sus públicos: confianza, apertura, involucramiento, inversión y compromiso. Este trabajo postula que estas dimensiones cobraron evidente relevancia en las memorias corporativas luego de los traumáticos eventos vividos en 2019 y 2020.

El artículo se divide en las siguientes secciones. La primera parte aborda la comprensión de la memoria corporativa como un instrumento de relacionamiento, más allá de una mera transmisión de información financiera. En la segunda, se presenta brevemente el caso, para luego explicar los métodos usados en el análisis. Un tercer acápite refiere a los resultados. Finalmente se discuten los resultados a la luz de la bibliografía expuesta en el marco teórico y se analizan las limitaciones y conclusiones del estudio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La memoria corporativa como un instrumento de relacionamiento entre la compañía y sus públicos relevantes

Tradicionalmente, la investigación sobre memorias corporativas e informes anuales está dominada por estudios desde la perspectiva financiera con un claro enfoque en la gestión; es decir, desde los números en ellas declarados (Bartlett y Chandler, 1997). Recientemente, estudios liderados por Rahm (2019) han analizado los aspectos discursivos de los informes anuales y memorias. Sus investigaciones han estado centradas en el texto, que estudia la

contabilidad como un lenguaje en sí mismo. Una conclusión extraída de esta investigación es que si se quiere entender cómo funciona la comunicación financiera, ésta debe ser abordarla como un sistema lingüístico con su propia gramática y vocabulario (Rahm et al. 2016; 2019).

Otro campo de investigación se ha centrado en la construcción y distribución de imágenes socialmente aceptadas de las corporaciones (Arnold y Oaks, 1998; Coupland, 2006). Según esta investigación, los informes anuales se dedican en gran medida a la gestión de impresiones y percepciones, ligándose a estudios de la publicidad y comunicación efectiva, por ejemplo, a través de la narración o de imágenes fuertemente caracterizadas (Amernic et al. 2007; Bartlett y Chandler, 1997). En esta línea, Thompson (1991) ha estudiado cómo las empresas emplean estrategias retóricas para marginar a algunos interesados y favorecer a otros. Además de los estudios de memorias corporativas e informes anuales *per se*, la academia ha utilizado el informe anual como material empírico para entender cómo se representan diferentes fenómenos de índole social; por ejemplo, la representación de las mujeres (Davison, 2011) o la construcción de discursos sobre ciudadanía y urbanidad en negocios inmobiliarios (De Simone, 2018; De Simone y Pezoa, 2021).

Particularmente relevante, es la sección de la carta del presidente o CEO. Existe una extensa bibliografía sobre el rol de la carta del presidente en la memoria corporativa anual, y la presencia de otras opiniones de directores, o incluso el rol de las fotografías. Para Bournois & Point (2006), su diseño y su puesta en escena gráfica tiene el rol de seducir a la audiencia en niveles técnicos, discursivos, pero también simbólicos: “las cartas de los directores ejecutivos se han convertido en un objeto de estudio sistemático, casi ritualizado, en los círculos académicos y profesionales (...). Desempeñan un destacado papel de relaciones públicas, anunciando hechos importantes, justificando acciones y decisiones y ofreciendo intentos de legitimación. Definen la visión que los líderes empresariales desean compartir con sus destinatarios o, muy a menudo, imponerles. La carta del CEO a los accionistas puede ser un medio sutilmente revelador para comprender cómo funciona una empresa y la visión que tiene de sí misma, así como la visión que quiere presentar a los demás” (Bournois y Point, 2006, pp. 46).

La carta del presidente se entiende como un esfuerzo anual de comunicación corporativa, que muchas veces incluye compromisos y promesas dirigidas a accionistas, según Judd y Tims (2006) pocas veces es utilizada para comunicarse con otros stakeholders. Los autores muestran que solo un pequeño porcentaje de empresas utilizan la carta del presidente en sus informes anuales para comunicar su compromiso a los clientes, y concluyen que existe una oportunidad pasada por alto para que las empresas utilicen la carta del presidente para comunicarse con la sociedad en su conjunto.

Así, es posible entender las memorias corporativas como una delicada combinación lingüística, visual y financiera destinada a comunicar una multitud de mensajes de manera de responder a las diferentes expectativas formales e informales de sus stakeholders para potenciar o relevar su vinculación (Davison y Warren, 2009), incluso de aquellos tradicionalmente excluidos en los análisis académicos. Más aún, es posible considerar a las memorias corporativas como un instrumento en el que tendencias, valores y normas son articuladas en un texto unitario que se presenta como una rica fuente de información y construcción de percepciones en los públicos (Cardinaels y van Veen-Dirks, 2010). De esta manera, el objetivo de la memoria corporativa se convierte en fomentar la vinculación –

mediante la apropiación y trabajo discursivo de elementos relevantes del entorno- más que simplemente ser un proveedor de información de la compañía.

2.2. Stakeholders y relacionamiento

El término *stakeholder* aparece por primera vez acuñado por el Stanford Research Institute, en 1963. De acuerdo a Edward Freeman (1984) quien por primera sistematiza el concepto desde una perspectiva del *management* pero también desde la ética y las comunicaciones, el término refiere a “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de la organización” (Freeman, 1984, pp. 46).

Esta conceptualización -en donde adquiere relevancia la vinculación con el público, más allá de la construcción de mensajes y de productos comunicacionales, siendo estos una herramienta más que fines en sí mismos- toma cuerpo en la llamada teoría del relacionamiento, perspectiva que, dentro de las comunicaciones corporativas, apunta a reconocer el rol central que juegan la vinculación y el relacionamiento con los stakeholders tanto en la teoría como en la práctica de la comunicaciones en una organización. En palabras de Lendingham, la comunicación corporativa “cambia a un campo basado en suposiciones del área de las comunicaciones a uno en el cual la fuente de las suposiciones se basa en las relaciones y vinculaciones” (2003, pp. 184). Esta perspectiva tiene su arraigo en un cambio paradigmático en la disciplina, que pasa de ser entendida desde la entrega de información unidireccional hacia una comunicación bidireccional, retroalimentada por los intereses de los stakeholders (Grunig y Hunt 1984; Grunig 1993, 2001).

Se entiende entonces que la comunicación y, por lo tanto, sus productos, canales y estrategias, constituyen una herramienta poderosa para fomentar la cooperación entre organizaciones y sus públicos (Ben-Ner y Putterman, 2009), es decir de relacionamiento entre la organización y su entorno (Labarca, 2014) y que finalmente tiene como prioridad equilibrar tanto los intereses de una organización como los de sus públicos (Lendingham, 2003) con miras a la sustentabilidad a largo plazo.

Como se explicitó en la introducción, Lendingham y Bruning (1998) consideran fundamentales 5 dimensiones (predictores) para que una relación sea exitosa. Si bien sus categorías las extrae desde la comunicación interpersonal, estas -argumenta- pueden aplicarse al relacionamiento corporativo con sus stakeholders. Con respecto de la confianza, esta la define como un sentimiento de apoyo y seguridad mutua, en que ambos participantes pueden contar con el otro (Ledingham y Bruning, 1998); en el caso corporativo se entiende a la organización vista como capaz de cumplir lo que ha prometido (Brunig y Ledingham, 1998). La apertura refiere a la disposición de ser abierto con el otro y las categorías de involucramiento, inversión y compromiso indican dichas capacidades de la organización con respecto a la comunidad que sirve (Ledingham y Bruning, 1998; Brunig y Ledingham, 1998).

2.3. El caso de Metro S.A.

El Metro de Santiago es el eje estructurante del Sistema de Transporte Público de Santiago (DTPM, 2020). Su red abarca 140 kilómetros distribuidos en seis líneas, con 136 estaciones ubicadas en 23 comunas. Inaugurado en 1975, Metro transporta diariamente 2,3 millones de

pasajeros (DTPM, 2020). Pero a pesar de ser un espacio altamente valorado por sus usuarios, éste fue fuertemente vandalizado durante las protestas de 2019, lo que significó el cierre de estaciones y el despliegue masivo de la policía militar, seguido por decenas de estaciones de metro y autobuses destruidos por los manifestantes (Araujo, 2019; Márquez, 2020). En efecto, fue el anuncio del alza de su pasaje en \$30 pesos (0,030 euros aproximadamente), en octubre de 2019, el detonante del descontento social que se extendió por meses y solo se vio frenado por las medidas de contención de la pandemia por COVID-19 en marzo de 2020.

Siendo inversiones de alto impacto en la organización de la vida ciudadana, los trazados y las estaciones están pensados generalmente pensados desde lógicas de oferta y demanda, más que de redistribución y justicia social (Valenzuela, 2023). Por ende, los principales stakeholders a los cuales aluden sus comunicaciones corporativas tienden a ser inversionistas, entidades financieras y estatales reguladoras, y no los usuarios diarios a los que impactan, lo que genera un foco de desconfianza y un flanco débil en el relacionamiento con sus públicos más vulnerables.

3. METODOLOGÍA

El estudio adopta un enfoque de análisis discursivo y analiza los contenidos de las memorias corporativas (y a partir del 2020, integradas) de la empresa Metro de Santiago S.A en Chile, entre 2016 y 2022 desde la perspectiva del relacionamiento, considerando las 5 variables propuestas por Ledingham y discutidas en el marco teórico.

El período de investigación consideró memorias corporativas (Integradas a partir del 2020) publicadas por Metro S.A. durante 7 periodos (2016-2022 inclusive), de modo de permitir un análisis de las características de las memorias como instrumento de relacionamiento. Se escoge este periodo para dar cuenta del cambio sustancial en el lenguaje, contenido, tono y diseño que existe pre y post crisis (2019-2020) tanto referente a la revuelta social como a la pandemia Covid 19. Es necesario entender que dicha pandemia en Chile se presenta como una crisis sobre otra crisis (Bachmann et al., 2022) lo que siempre afecta a las estrategias comunicacionales de las organizaciones, particularmente Metro S.A, cuestión ya discutida en el acápite anterior.

Se eligió la metodología de caso de estudio, para poder profundizar en casos paradigmáticos y porque constituye una metodología propia y validada en el campo de la investigación (Gerring, 2006; Piekkari y Paavilainen 2008; Yin, 2008). De acuerdo a Yin (1981) un caso de estudio debe entenderse como “un fenómeno contemporáneo en un contexto real, especialmente cuando los límites entre dicho fenómeno y el contexto no son totalmente evidentes (p. 59).

El análisis del discurso es un campo con varias corrientes y objetos de interés. En este proyecto, apunta a identificar cómo las organizaciones transmiten, tanto respecto del propio enunciador y del objeto al que los textos hacen referencia como de los destinatarios a los cuales ellos se dirigen. Si seguimos los postulados de la teoría de la enunciación (Bajtin, 1989; Benveniste, 1977; Maingueneau, 1980; Peñamarín, 1997) podemos entender que los discursos no sólo reflejan al enunciador y sus ejes discursivos principales, sino que también, a través de este, es posible detectar cómo son concebidos sus propios públicos, por lo que se produce igualmente un espacio de diálogo intradiscursivo que permite identificar las

relaciones que en este caso se dan entre el enunciador (empresa), enunciado (contenido, en este caso presente en las memorias) y enunciatario (receptor de la información, esto es, stakeholders, los que se infieren del texto estudiado) (Gómez, 2009).

Esta metodología ya ha sido utilizada en trabajos anteriores en casos de estudios similares (v.g. informes anuales en la intersección de la lingüística y la administración de empresas desarrollados por Rahm y Sandell (2016).

Se utiliza el software Nvivo que permite realizar una codificación cualitativa intencionada de los documentos antes descritos, basada en las metodologías detalladas por John Saldaña (2013) como Value Coding, o codificación valórica. Luego de sucesivas iteraciones -tal como se recomienda en este tipo de análisis- se determinaron tres grandes códigos que responden al objetivo de investigación.

4. RESULTADOS

Los resultados ponen foco en las rupturas que ocurren posteriores a las crisis vividas en Chile entre 2019 y 2020 y que develan temáticas y stakeholders hasta ese momento silenciados u objetivados en categorías que no daban cuenta de un vínculo real con la organización. Eso no significa que la memoria corporativa haya cambiado su foco principal, que es la comunicación financiera. De hecho, una codificación automática de NVivo por “temas” en la totalidad de las páginas de las unidades de análisis desde 2016 hasta 2022, identifica la temática “activos” 429 veces y “riesgo” 394 veces.

En términos generales el año 2020 marca un hito, no sólo en el diseño gráfico de la memoria - que se hace más amigable y didáctica, utilizando iconografías y simbologías que facilitan el ser comprendidas por audiencias más amplias- sino que también en la manera que el enunciador (la organización) se construye a sí misma desde una perspectiva más empática con el enunciatario, aumentando la posibilidad de construir un vínculo, un nosotros que visibiliza, individualiza y caracteriza -a través de distintos aspectos del enunciado- al receptor o enunciatario. Es así por ejemplo, que sólo a partir de 2020 públicos hasta ese entonces inexistentes o semi visibles (trabajadores, comunidad, ciudad) son incorporados al discurso de las memorias corporativas en las secciones que se analizan para este artículo. Esto se percibe también en el aumento de las subsecciones del texto en la que se incorporan la carta del Director, la entrevista a los gerentes, un texto de bienvenida -entre otros elementos- y en la manera en cómo se estructura el discurso. Asimismo, el entorno -incluido el estallido social- aparece de forma manifiesta desde el 2020.

Las palabras con las que la organización se refiere al estallido social (analizando la totalidad de los textos de los 7 periodos estudiados son violencia (31 menciones) movilización, estallido (4 menciones cada una). Curiosamente, el año 2019 solo menciona este concepto en 8 oportunidades y el 2020 en 13. La pandemia, en las memorias analizadas del 2020, 2021 y 2022, es mencionada 125 veces.

Luego de una codificación abierta y posteriores iteraciones, el análisis da cuenta de tres códigos principales. El primero, es la idea de la doble crisis como un adversario que si bien dificulta la operación de la compañía (estaciones destruidas por el estallido, baja en la afluencia de público por restricciones propias de la pandemia), facilita la construcción de un nosotros y por ende una mayor vinculación. El segundo, da cuenta de la transformación de

stakeholders claves desde un objeto al servicio de la organización a un sujeto que participa y crece con la misma. Finalmente, el tercer código da cuenta de aquellos stakeholders previamente inexistentes y que posterior a la crisis aparecen como prioritarios para la organización.

4.1. Crisis como adversario que conforma un “nosotros”

La pandemia, y en menor medida el estallido social, aparece como adversario que posibilita la existencia de un nosotros, de un ethos que re estructura la épica de la organización y que se transfiere al lenguaje en las memorias corporativas. Hasta la memoria de 2020, toda la información sobre la empresa se entregaba en un tono neutro, en tercera persona, sin apelar a un nosotros en términos lingüísticos (excepto en los títulos *Nuestra Empresa* y la subsección de la misma, *Nuestra Historia* que, sin embargo, no se refleja en el texto que sigue sin interpelar al lector). Con la incorporación de la Carta al Director y las entrevistas a los gerentes, esta manera de comunicación cambia, no solo mediante el énfasis en la segunda persona plural, sino que también en el contenido del texto, como lo marca el siguiente ejemplo:

Sin duda fue un año que siguió marcado por los impactos que ha tenido en todo el mundo la pandemia de covid-19. Por eso, uno de nuestro principal énfasis fue seguir adoptando todas las medidas necesarias para cuidar la seguridad y salud de nuestros usuarios y trabajadores.

De igual manera, ha sido un año desafiante por la reducción en el número de pasajeros, nuestra principal fuente de ingresos. Sin embargo, gracias a una gestión financiera, operacional, estratégica y de personal de excelencia –además del paulatino levantamiento de las restricciones sanitarias– hemos culminado con mejores resultados que en 2020, lo que nos permite enfrentar el futuro con confianza (Memorias Metro, Entrevista al Gerente General 2021, p.7).

Esto se ve reflejado también en otras secciones, como por ejemplo en las definiciones estratégicas de la compañía, que hasta el 2020, constituye solo un listado de prioridades, tales como “Mejorar la calidad de vida mediante una EXPERIENCIA DE VIAJE satisfactoria; Desarrollar SERVICIOS NO TARIFARIOS rentables” entre otras (Memorias Metro, 2019, p. 11), sin interacción mayor con el entorno o con stakeholders definidos (enunciatarios), sino más bien considerando el alcance de metas y objetivos del enunciador.

En 2022, sin embargo, esta misma sección comienza con un segmento explicativo que da cuenta de una comunicación que pretende vincular – y por ende visibiliza- la colaboración entre organización y stakeholders:

Lo primero es que pusimos el foco en la relación y diálogo con los Metrinos y Metrinas, buscando un trabajo colaborativo para avanzar en la implementación de iniciativas que nos permitan responder adecuadamente a los desafíos que tenemos hoy y los del futuro. En esta línea, completamos un proceso de planificación estratégica en el que participaron más de 2.000 trabajadores y trabajadoras, que arrojó como resultado la definición de cinco espacios de oportunidad que guiarán nuestro actuar en el futuro (Memorias Metro 2022, p. 21).

Esta vinculación sobrepasa el ámbito de lo comunicacional ya que involucra no solo lo lingüístico (“metrinos y metrinás”) sino que en procesos de gestión a los trabajadores de la empresa, entendiéndolos entonces como parte constitutiva de la misma. De esta manera, el

enunciador hace partícipes a su público relevante, en un diálogo que implica apertura y confianza.

Esto involucra también empatía puesto que se entiende a la organización – y sus stakeholders internos- en sintonía con el entorno que los rodea, extendiéndose por tanto, ese vínculo a aquellos públicos fuera de la organización. Así por ejemplo, se plantea una relación que implica también compromiso e inversión:

Sorteamos momentos difíciles, pero hoy miramos el futuro con esperanza. Gracias al empuje y trabajo de cada integrante de nuestra empresa, hemos logrado salir adelante y estamos avanzando en nuevas obras que permitirán el desarrollo y mejora de la calidad de vida de todas las personas que pasan o viven en la ciudad de Santiago (Carta del Director, Memorias Metro, 2021, p. 6).

4.2. De “objeto” soporte de la organización a sujeto participante y valorado

Desde el 2016 hasta el 2019 el lenguaje utilizado en las memorias de Metro S. A es de carácter formal, con uso de palabras y enunciados propios de una comunicación genérica, destinada a públicos mayoritariamente financieros, que sin embargo, es excluyente al stakeholder al que se dirige. El ejemplo más claro se da en la sección de *Trabajadores* donde los años 2016 al 2018 se lee el siguiente texto introductorio, exactamente igual para cada una de las memorias de esos tres periodos “Los trabajadores y trabajadoras son uno de los pilares principales de la empresa, entendiendo la organización que las condiciones y posibilidades de desarrollo de éstos son fundamentales para una exitosa gestión” (Memorias Metro S.A, 2016, p. 41; 2017, p. 49; 2018, p. 58). Como se aprecia, el texto es de carácter muy genérico, con lugares comunes que no da cuenta ni cabida a este stakeholder tan relevante en cualquier organización, más que como un mero soporte que sirve a los intereses de la organización. El 2019 -año de la revuelta- el /la trabajadora comienza a estar más visibilizado, apareciendo como sujeto valorado de la empresa, más allá de un mero pilar que sirve a sus intereses:

El 2019 fue un año con foco en darle continuidad a la Academia de Talento Metro, centrándose en la experiencia completa del trabajador e incorporando innovación en las metodologías formativas, desde la incorporación del trabajador a Metro, pasando por procesos formativos adecuados a cada cargo, generando posibilidades de crecimiento para valorar el talento interno (Memorias Metro 2019, p. 54).

Misma situación se da en los años siguientes. En 2022, se da un giro lingüístico importante, donde los trabajadores son enunciados como “*metrinos y metrinás*”, por tanto, entendidos como parte explícita de la organización y dando además cuenta de división por género: “Nuestro equipo está conformado por 4.278 metrinos y metrinás [sic] que contribuyen día a día a acercar a las personas a vivir una mejor ciudad y que colaboran activamente con mantener una cultura interna de trabajo transparente, respetuosa, equitativa e inclusiva” (Memoria Integrada Metro, 2022, p. 92)

Otro ejemplo se da con el gobierno corporativo, el que hasta el 2021 aparece como un simple listado de personas. Posterior a ello, se les identifica con fotografía y con un pequeño resumen profesional que - al igual que otros stakeholders- los caracteriza y humaniza.

4.3. Reconocer la existencia de lo antes inexistente

El periodo analizado entre el 2016 y el 2019 visibiliza, en tanto contenido, a las audiencias financieras y reguladores mediante un determinado uso de lenguaje, selección de la información, etc. En tanto discurso y representación de sus públicos, se releva a grupos internos tales gobierno corporativo y trabajadores y externos como los clientes, pero sin caracterizarlos ni definirlos explícitamente. Hasta las memorias de 2020, la sección “Nuestra empresa” comienza con la descripción general de la compañía, datos básicos operacionales (número de pasajeros transportados, dirección etc.). El año 2021, la memoria comienza con una bienvenida que identifica personas más allá de su condición de trabajadores o clientes/usuarios que son diversos y expuestos a diferentes realidades:

Somos personas que trabajamos para personas, que tienen distintas realidades, motivaciones y necesidades. Lo que hacemos va más allá del transporte. Acercar no es solo trasladar a una persona desde un punto a otro. Es también reunir y facilitar que las personas logren alcanzar aquello que los motiva a levantarse cada mañana. Lo hacemos entregando servicios y abriendo nuestros espacios para generar nuevas oportunidades a quienes los habiten (Memorias Metro, 2021, p. 2).

El cliente deviene entonces en ciudadano, lo que conlleva la aparición de otros públicos inexistentes en reportes previos, como son las comunidades:

... junto con seguir fortaleciendo y ampliando nuestra red para que cada día más personas tengan la posibilidad de contar con un medio de transporte seguro, limpio y de calidad, nos importa contar con mejores servicios, como la apertura de más espacios para la comunidad; más y mejor acceso a la cultura, la tecnología y oportunidades para el emprendimiento local [...] una revitalización de los espacios públicos más inclusivos y que facilitan la vida de quienes viven o trabajan en torno a nuestras estaciones (Memorias Metro, Entrevista al Gerente General 2021, p.7)

Así también sucede con la idea de ciudad que se convierte en un *stakeholder* en sí misma (Memorias Metro 2020; 2021; 2022) siendo entonces entorno y sujeto de relacionamiento de la organización.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El caso de esta empresa público/privada de transporte urbano, muestra la importancia de resignificar productos comunicacionales, como la memoria corporativa, tradicionalmente entendidos como un producto unidireccional hacia un público definido (en este caso, financiero) con un objetivo meramente informativo. Esto es particularmente relevante en aquellas organizaciones de alta sensibilidad en el debate público - como es una red de transporte- y que es comprendido como un actor relevante para la justicia social, accesibilidad y representatividad. De lo contrario, esta empresa puede convertirse – como sucedió en el estallido social, en blanco de quejas, denuncias, o incluso violencias explícitas, como sucedió a Metro S.A.

Siguiendo a Lendingham (2000; 2003; 2009) y focalizándonos en reconocer el rol central que juegan la vinculación y el fortalecimiento de las relaciones entre una organización y sus públicos, este artículo quiso analizar desde una perspectiva cualitativa las memorias de una empresa que cambió -luego de dos crisis relevantes que afectaron profundamente su

operación- el foco desde la comunicación unidireccional al relacionamiento y la comunicación dialógica (Kent y Taylor, 2002) a través de un proceso de escucha (Macnamara 2016) particularmente relevante en países de América Latina (Bachmann y Labarca, 2023).

Desde un enfoque basado en el relacionamiento, concluimos que el giro comunicacional expresado en las memorias corporativas del caso analizado apunta recuperar un diálogo armónico con aquellos públicos que habían sido invisibles en las comunicaciones de la empresa y a revalorizar aquellas dimensiones propuestas por Ledingham y Bruning (1998) propiciando un relacionamiento abierto (mayor información; información más accesible), comprometido, involucrado (existencia de un “nosotros” producto de la crisis, que reconoce entonces una comunidad y un compromiso y dispuesto a invertir en la comunidad de Metro, poniendo énfasis en sus trabajadores antes inexistentes en este tipo de documentos. Por último, se releva el tema de la confianza, particularmente interesante en un caso de estudio situado en América Latina, en que la confianza generalizada e institucional es extremadamente baja (Labarca y Mujica, 2022; Labarca et al., 2022; Mattes y Moreno, 2018) Por lo mismo, este estudio destaca las estrategias de vinculación con públicos excluidos del debate, especialmente luego de eventos críticos que afectan tanto la reputación como la sostenibilidad de la organización. Tanto la incorporación de lenguajes humanizados y afectuosos hacia los trabajadores de la empresa (como “*metrinos y metrinas*”), o la reformulación del “nosotros” que alude tanto a trabajadores como usuarios -devenidos en ciudadanos- frente a la crisis, son evidencias que alumbran los modos en los cuales una organización puede reconfigurar sus comunicaciones para reevaluar su impacto en la justicia social.

Este artículo - bajo la mirada del relacionamiento propuestas por Ledingham y Bruning (1998) ha querido contribuir al campo de las relaciones públicas por medio del análisis del caso de estudio de Metro S.A. en Chile en un entorno convulsionado por crisis socio políticas y de salud. El análisis apuntó a entender cómo dichas tensiones en el entorno han resultado en un giro comunicacional y lingüístico de uno de los principales instrumentos de comunicación de una empresa con sus públicos de interés, como son las memorias corporativas, lo que, a su vez, ha redundado en un intento de mejora en el relacionamiento con públicos hasta entonces invisibilizados, particularmente sus trabajadores y parte de la comunidad en la que metro se inserta.

Como todo caso de estudio, el presente artículo tiene las limitaciones propias del contexto en el que se inserta y las particularidades de dicha organización. Futuros trabajos podrían abordar casos de estudio comparativos o enriquecer la metodología con análisis de contenido para explorar -por ejemplo- cómo las dimensiones del relacionamiento son abordadas en estos instrumentos y que temáticas aparecen que puedan enriquecer esta línea teórica.

6. REFERENCIAS

Adams, C. y Harte, G. (1998) Changing portrayal of the employment of women in British banks' and retail companies' corporate annual reports- *Accounting, Organizations and Society*, 23, (8), pp. 781-812. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00028-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00028-2)

Adli S.N. y Chowdhury S. (2021). A Critical Review of Social Justice Theories in Public Transit Planning. *Sustainability*, 13(8):4289. <https://doi.org/10.3390/su13084289>

Araujo, K. (2019). *Hilos tensados. Para leer el octubre chileno*. Editorial USACH, Santiago.

Arnold, P. J. y Oakes, L. S. (1998). Accounting as discursive construction: the relationship between statement of financial accounting standards no. 106 and the dismantling of retiree health benefits. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (2), 129-153. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00005-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00005-6)

Amernic, J., Craig, R. y Tourish, D. (2007). The transformational leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five root metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric. *Human Relations*, 60 (12), 1839-1872. <https://doi.org/10.1177/001872670707084>

Bachmann I., Valenzuela S. y Figueroa-Bustos, A. (2021). COVID-19 in Chile: a health crisis amidst a political crisis amidst a social crisis. En: van Aelst P and Blumler J (eds) *Political Communication in the Time of Coronavirus*. New York: Routledge, 48–64.

Bachman, I., y Labarca, C. (2023). The Local and the Global in Organizational Listening Amid an Evolving Media Landscape. En Katie R. Place ed: *Organizational Listening for Strategic Communication: Building Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781003273851>

Bartlett, S. A. y Chandler, R. A. (1997). The corporate report and the private shareholder. *The British Accounting Review*, 29, 245–261. <https://doi.org/10.1006/bare.1996.0044>

Ben-Ner, A. y L. Putterman (2009). Trust, communication, and contract. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 70(1-2). <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2009.01.011>

Bajtín, M. (1982). *Estética de la creación verbal*. México. Siglo XX.

Benveniste, E (1977). *Problemas de lingüística general*. Vol. 1 . México, Siglo XXI.

Bournois, F., y Point, S. (2006). A letter from the president: Seduction, charm and obfuscation in french CEO letters. *The Journal of Business Strategy*, 27(6), 46. <https://doi.org/10.1108/02756660610710355>

Bruning, S. y Ledingham, J.A. (1998) Organization-public relationships and consumer satisfaction: The role of relationships in the satisfaction mix, *Communication Research Reports*, 15:2, 198-208, <https://doi.org/10.1080/08824099809362114>

Campbell, David y Slack, Richard. (2008). Corporate “Philanthropy Strategy” and “Strategic Philanthropy. Some Insights from Voluntary Disclosures in Annual Reports”. *Business & Society - BUS SOC*. 47. 187-212. <https://doi.org/10.1177/0007650306297941>

Cardinaels, E., y van Veen-Dirks, P. M. G. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35(6), 565–578. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.003>

Davison, J. (2011). Barthesian perspectives on accounting communication and visual images of professional accountancy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24 (2), 250-283. <https://doi.org/10.1108/09513571111100708>

Davison, J., y Warren, S. (2009). Imag [in] ing accounting and accountability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 845. <https://doi.org/10.1108/09513570910980436>

De Simone, L. (2018). *Consumo, Retail y Ciudad. Infraestructura de Retail y Producción Del Espacio Urbano En La Sociedad de Consumo. Caso de Chile*. Tesis Doctoral, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2018.

De Simone, L., y Pezoa, M. (2021). Urban shopping malls and Sustainability Approaches in Chilean Cities: Relations between Environmental Impacts of Buildings and Greenwashing Branding Discourses. *Sustainability*, 13(13), 7228. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su13137228>

Du Toit, E. (2017). The readability of integrated reports. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 629-653. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2017-0165>

Esendemirli, E. (2014). A Comparative Analysis of Disclosures in Annual Reports. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, ISSN 1548-6583 April 2014, Vol. 10, No. 4, 414-424. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2014.04.003>

Freeman, R. E. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, Cambridge University Press.

Gómez, P. (2009). *Chile 2000-2006: La propuesta política del presidente Ricardo Lagos: Análisis Semiótico de los Mensajes a la Nación*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Periodismo, Universidad Complutense de Madrid.

Greene, M., Mora, R. I., Figueroa, C., Waintrub, N., y Ortúzar, J. D. D. (2017). Towards a sustainable city: Applying urban renewal incentives according to the social and urban characteristics of the area. *Habitat International*, 68, 15-23. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2017.03.004>

Grove, M. (2012). Revealing corporate identities in annual reports. *Corporate Communications: An International Journal* 17 (3) 2012: 379-403. <https://doi.org/10.1108/13563281211253593>

Judd, V.C. y Tims, B. (1991). How Annual Reports Communicate a Customer Orientation. *Industrial Marketing Management* 20.4 (1991): 353-60. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(91\)90011-4](https://doi.org/10.1016/0019-8501(91)90011-4) .

Kent, M. L., y Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28(1), 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)

Labarca, C. (2014). *Estrategias de Comunicación entre actores no estatales como factor de confianza en las relaciones internacionales: el caso de la República Popular China y Chile 2014-2017*, Fondecyt N 11140393.

Labarca, C., & Mujica, C. (2022). Trust as a contextual variable for public relations: Reflections from Latin America. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 315-330. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081172>

Labarca, C., Valenzuela, S., Bachmann, I., & Grassau, D. (2022). Medios de comunicación y confianza política en América Latina: análisis individual y contextual del rol de las noticias en la confianza en el gobierno y el Estado. *Revista Internacional De Sociología*, 80(4), e216. <https://doi.org/10.3989/ris.2022.80.4.M22-01>

Ledingham, J. A. y Bruning, S. (1998). Relationship management in public relations: dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*. 24 (1): 55-65. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(98\)80020-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(98)80020-9)

Ledingham, John. (2003), Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 15, no. 2, pp. 181–198. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(98\)80020-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(98)80020-9).

Ledingham, J. A., y Bruning, S. D. (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Routledge.

Ledingham, J. A. (2009). A chronology of organization-stakeholder relationships with recommendations concerning practitioner adoption of the relational perspective. *Journal of Promotion Management*, 14(3-4), 243-262. <https://doi.org/10.1080/10496490802637846>

Macnamara, J. (2016). Organizational listening: Addressing a major gap in public relations theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(3-4), 146-169. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1228064>

Mangueneau, D. (1980). *Introducción a los métodos de análisis del discurso: Problemas y Perspectivas*. Paris, Hachette.

Márquez, F., (2020). Anthropology and Chile's Estallido Social. *American Anthropologist*. 122 (3), 667–675. <https://doi.org/10.1111/aman.13431>

Mattes, R. y A. Moreno. 2018. "Social and political trust in developing countries: Sub-Saharan Africa and Latin America". pp. 357-381 *Oxford handbook of social and political trust*, editado por E. M. Uslaner. Oxford, UK: Oxford University Press.

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones de Chile (2020). *Informe de Gestión 2020* Directorio de Transporte Público Metropolitano.

Mobasher, A., Ali, A.M., Abdullah, F.S., y Yuit, C.M. (2013). Review of studies on corporate annual reports during 1990-2012. *International Journal of Applied Linguistics and English Literature*, 2(2), 133-141. <https://doi.org/10.7575/aiac.ijalel.v.2n.2p.133>

Olsson, B. (2001). Annual reporting practices: information about human resources in corporate annual reports in major Swedish companies. *Journal Human Resource Costing Acc* 2001;6(1):39–52. <https://doi.org/10.1108/eb029071>

Peñamarín (1997). El análisis de los textos en una nueva clave. Discursos e imágenes sobre la inmigración en El País. *Revista CIC* 145- 188. Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid. <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/CIYC9797110145A>

Piekkari, R., Welch, K. y Paavilainen, E. 2008. The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence from International Business Journals. *Organizational Research Methods*. Volume: 12 issue: 3, page(s): 567-589. <https://doi.org/10.1177/1094428108319905>

Rahm, H., Sandell, N., y Svensson, P. (2019). Corporate dreams – appropriate aspirations and the building of trust in annual reports. *Studies in Communication Sciences*. <http://lup.lub.lu.se/record/c3717961-73c9-46d0-bee6-49021bbd1121>.

Rahm, H. y Sandell, N. (2016). Att legitimera priset på förvärvat företag Intertextuella förhållanden i goodwillformuleringar I: *Tidskriften Sakprosa Band 8, nr 3*. <https://doi.org/10.5617/sakprosa.3614>

Rocci, A, Palmieri, R. y Gautier, I. (Eds.) (2015). Text and discourse analysis in financial communication. *Studies in Communication Science* 15(1) 2-132. <https://shs.hal.science/halshs-01628927>

Stanton, P., y Stanton, J. (2002). Corporate annual reports: research perspectives used. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 478-500. <https://doi.org/10.1108/09513570210440568/>

Yin, R. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65. <https://doi.org/10.2307/2392599>

Yin, R. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*, Fourth Edition, Applied Social Research Methods Volume 5, Sage.