

BELÉN BALBI Y JOSEFINA MARTÍNEZ

EL ABC DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL EN MOMENTOS DE CRISIS

A

B

C

TESIS DE
GRADO

ANEXOS

MANUAL

INSTRUCCIONES



ÍNDICE

ENTREVISTA AL DR. DANTE RUSCONI	7
ENTREVISTA AL DR. MICHAEL RITTER	11
ENTREVISTA AL LIC. GUSTAVO GABRIEL SANTIAGO	21
ENTREVISTA AL DR. FEDERICO REY LENNON	29
ENTREVISTA AL LIC. DANIEL MARTINI	39
ENTREVISTA AL DR. ROBERTO DAOUD	45
ENTREVISTA A LA LIC. NANCY DÍAZ LARRAÑAGA	53

ENTREVISTA AL DR. DANTE RUSCONI

El viernes 3 de octubre de 2008 nos reunimos en el Juzgado de Faltas de la ciudad de La Plata con el Dr. Dante Rusconi, Juez de Faltas en Defensa del Consumidor de la Municipalidad de La Plata.

El Dr. Rusconi posee un Blog de Defensa del Consumidor, danterusconi.blogspot.com, donde se encuentran todas las noticias referidas a los casos donde los consumidores llegaron a la Justicia para solucionar sus problemas o diferencias con las empresas.

¿Cómo debe ser la respuesta de la empresa ante una crisis?

Lo que percibo como público es que las empresas deben ser interdisciplinarias. Si una empresa presta servicios de electricidad, ante una crisis la respuesta debe ser técnica y adecuada a la situación. Es importante que las empresas sepan cómo comunicarlo, para que la gente entienda lo ocurrido tal como es. Las empresas, por sus intereses nunca son tan transparentes.

Un caso particular fue el apagón de Buenos Aires. Edesur, fue condenada en la justicia por un fallo multimillonario. Sentó jurisprudencia en Argentina porque fue la primera respuesta colectiva del derecho a un reclamo masivo de usuarios. De ese juicio se condenó a Edesur a indemnizar a todos los usuarios afectados.

La empresa publicó en varios medios gráficos, que reconocía la responsabilidad en los hechos e invitaba a todos los usuarios a presentar los reclamos por los daños causados. Eso, le produjo complicaciones por no ser transparentes en las declaraciones a nivel judicial. No se puede invitar a presentar reclamos, se debe comunicar transparentemente dando todas las pautas y explicaciones necesarias para reguardar a los usuarios.

¿Las Empresas tienen un acercamiento con el organismo de defensa?

Si, en realidad, la actividad del organismo de defensa del consumidor tiene dos columnas desde donde se gestiona la protección del consumidor desde el estado. Por un lado, es la parte política. Todo lo que tiene que ver con las políticas públicas. Cómo el Estado educa a la gente, las campañas que se realizan y demás.

Y por otro lado, el aspecto resolutivo concreto que son los organismos que tienen redes jurisdiccionales desde donde se resuelven los reclamos puntuales de los consumidores individuales o colectivos. En lo que refiere a mi actividad dentro del organismo, yo sólo tengo a cargo la parte resolutiva, la parte final del proceso público de defensa del consumidor. Yo intervengo en casos concretos de los consumidores.

Las instancias son:

- El usuario/ consumidor presenta su reclamo. Se cita a la empresa denunciada y se pauta una audiencia de conciliación para que se pongan de acuerdo. Si esa audiencia es satisfactoria, el expediente se evalúa para darle el visto bueno. Si no hay acuerdo, se pauta la multa.

¿Cómo se recupera la credibilidad o se recupera al público? Hablando siempre cuando las empresas sufren una crisis.

En Europa las empresas basan sus políticas comunicacionales a través de la publicidad, y eso es, no basarse en las cualidades técnicas del servicio o de determinado producto. Es decir, no se respeta al consumidor y en Argentina sucede algo similar pero para mí es más brusco, se basan sólo en los mitos, creencias y sólo en los efectos del producto.

Por ejemplo CTI, el año pasado, para el día del niño, realizó una publicidad donde se veía un nene de unos seis años que jugaba con su celular y el slogan decía: "Podes no hacer los deberes, pero no podes quedarte sin tu CTI". Eso es una falta de respeto, una falta de concientización por parte de la empresa que no cuida los valores de las personas, porque la publicidad marcaba que la educación no es importante, lo importante es tener un CTI.

En Argentina, las empresas miran sus cuentas.

Públicos Internos

La gente empezó a ver un poco más allá del efecto, de la imagen. Y eso deviene de muchas acciones que realizan las empresas para favorecer sus cuentas.

Las crisis se pueden prevenir. A las empresas de los países subdesarrollados, lo que les

importa es vender. Pero cuando la competencia se empieza refinando salen a buscar nuevas acciones, y desde la comunicación se busca ofrecerles nuevos productos y nuevas cosas y no piensan en los públicos. No tienen asesores que lo marquen en los aspectos publicitarios, en su imagen, en su identidad, el no pensar de manera preventiva los lleva a tener esos problemas como la publicidad de CTI.

¿Cómo se recupera la credibilidad después de una crisis?

La recuperación de la credibilidad se hace a través del reconocimiento del error, y después de una política comunicacional tratando de demostrar que ese error fue solucionado. Por ejemplo los juguetes chinos que tenían componentes cancerígenos, que se prohibieron en el mercado, lo que hicieron fue publicar en su página Web una advertencia con el defecto del producto indicándole a la gente lo que debía hacer si había adquirido alguno de esos productos con la imagen de los mismos. Lo importante no es negar la crisis, porque de lo contrario volverá a ocurrir.

Las empresas no pueden hacer únicamente análisis económico porque es perjudicial porque quedan de lado los otros componentes que conforman a la empresa, desde el socio-cultural al jurídico.

¿Qué debe tener en cuenta y qué no le debe faltar a un manual de comunicación de crisis?

Lo primero que habría que hacer es darle a conocer a la gente que tiene derechos, que existen organismos públicos que están capacitados para brindarles respuestas para defender sus derechos. A través de imágenes de modo que la gente tome conciencia del riesgo y entienda que los servicios o productos no es únicamente la imagen que les llega desde la publicidad.

No solamente se tiene que evaluar lo que la publicidad le trasmite sino muchas otras condiciones.

Al manual no le debe faltar transparencia, porque el engaño a la larga le es muy perjudicial para las empresas. Evitar hacer evaluaciones económicas y tener en cuenta todos los factores que involucra vender un producto o un servicio.

La transparencia es el escalón que sigue a la competencia entre las empresas. La mejor empresa será, en un tiempo, la que atienda mejor a sus clientes. La competencia será esa.

ENTREVISTA AL DR. MICHAEL RITTER

El viernes 5 de diciembre de 2008 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires entrevistamos a Michael Ritter, quien tiene un Doctorado en Ciencias de la Comunicación Social otorgado por la Universidad de Salvador y en la actualidad es profesor universitario (UCA, FLACSO, UCAM-España) e integró, en calidad de académico del Comité de Pares de la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria), el equipo evaluador para la acreditación de proyectos de carreras de postgrado del área de comunicación de distintas universidades.

Su carrera profesional la desarrolló casi en su totalidad en Siemens, la compañía de tecnología, de origen alemán en la cual se desempeñó hasta marzo de 2003 como Director de Relaciones y Comunicaciones Corporativas para el Cono Sur y como miembro del Comité Ejecutivo de la empresa en Argentina.

Es coautor del libro Medición del Aporte de la Comunicación Institucional al Valor de la Empresa y sus Marcas, editado en 2002, y del libro Master Dircom - Los Profesores Tienen la Palabra, editado en 2005 por el experto catalán Joan Costa. También ha escrito numerosos artículos en revistas de negocios y publicaciones académicas de Argentina y otros países.

Fue presidente del Instituto Verificador de Circulaciones - IVC y del Concejo Publicitario Argentino - CPA. En 2002 y por su iniciativa, se creó Círculo de Directores de Comunicación - Dircoms, que nuclea a los máximos responsables de las comunicaciones y los asuntos públicos de grandes empresas en Argentina. También es miembro fundador del Grupo Iberoamericano de Estudios de la Comunicación Institucional - GIECI.

Es conferencista internacional y miembro de la Academia Argentina de Artes y Ciencias de la Comunicación, fue distinguido con importantes premios, entre los que se destaca, en 1997 el Konex de Platino a la Comunicación Institucional.

¿Qué lugar ocupa la comunicación en las organizaciones?

Depende del momento. Yo tengo una visión muy especial de lo que es la comunicación: las empresas tienen dos tipos de comunicaciones, la comunicación comercial donde

está la publicidad, la promoción, el marketing, todo aquello que se paga y donde la empresa decide cuándo, cómo, dónde y en qué forma comunicar. Y después, lo que durante muchos años se llamó comunicación institucional ahora se llama comunicación corporativa, pero a mi no me gustan ninguna de las dos acepciones. Yo la llamo comunicación política, porque en definitiva es como la comunicación de los políticos. Tomamos la acepción de que política es el arte de crear, generar y mantener poder, y la comunicación política de las compañías se trata exactamente de lo mismo, del poder de la compañía dentro de su mercado, dentro de la sociedad, de demostrar el poder que tiene. Ese poder es atacado muchas veces por diferentes situaciones, entonces cuando la situación es realmente crítica, hablamos de comunicación de crisis.

La comunicación comercial en las compañías medianas y grandes depende de un organismo dentro de la institución que es el área de marketing, que siempre va a existir, porque sin comunicación comercial la empresa no vende y si no vende no factura, si no factura no gana plata y si no gana plata no puede vivir.

La comunicación política está orientada fundamentalmente a dos aspectos, el aspecto estratégico de la compañía y el otro a las circunstancias. Es decir, el aspecto estratégico es cuando se busca posicionar a la empresa de determinada forma para que sea percibida de tal manera por nuestros stakeholders o grupos de interés. Pero también está atada a las circunstancias porque de acuerdo al contexto en el que se mueve la empresa puede verse en la necesidad de salir a comunicar más o menos o en determinada orientación para acomodar su situación dentro de ese contexto. No hay que olvidar que hoy en día hay que posicionar a la empresa como una organización con una visión holística que tiene que ver con la complejidad. Desde la perspectiva de la complejidad lo que hay que entender es que una compañía es como una ameba, es decir, las empresas son organismos vivos que se acomodan a su entorno para sobrevivir. En otras palabras, el mercado cambia, las regulaciones, el sistema político cambia, los intereses de los públicos cambian, entonces la organización debe acompañar esos acompañamientos para poder sobrevivir y tener éxito en el mercado. Eso se llama “gerenciamiento del cambio”, que implica que una parte fundamental de la comunicación interna de la empresa esté orientada al cambio, hacerle entender a la gente que constantemente hay que cambiar y esto es más fácil decirlo que hacerlo porque la gente es un ente homeostático, porque busca la situación de seguridad, lo ya conocido, busca quedarse donde está porque está segura, no le gusta cambiar.

Entonces, el problema de la comunicación interna es que si no acompaña la necesidad del cambio, la compañía se “queda”, es como que nada contra la corriente. Hay

determinadas personas claves en la organización, por lo general son las gerencias medias, que debieran ser los agentes del cambio, los que promueven el cambio, sin embargo son los que lo frenan porque ellos ya tienen status, están cómodos. Es por eso que el problema de la comunicación interna hoy en día es clave. Esta comunicación es política, está orientada a transmitir los valores pero también a mejorar el clima laboral porque cuánto mejor se siente el personal, la compañía más rinde, es una cuestión económica.

Parábola de las ballenas y las ovejas

Otro problema de la comunicación interna es que no es de nadie, se supone que el Presidente de la compañía es quien la dicta, se supone que Recursos Humanos es la que la maneja, pero sabe sólo una parte que es fundamentalmente la que tiene que ver con la comunicación cara a cara, pero la comunicación mediatizada no es un resorte que maneje ese área, entonces ahí entra el área de comunicación. Hay toda una problemática en torno a la comunicación interna, y ni hablemos cuando una empresa está en crisis, porque no está siempre considerada en su forma justa y es clave para la compañía.

La otra parte de la comunicación política es la comunicación externa, fundamentalmente está orientada a mantener, mejorar o remediar el problema de reputación que pueda tener una compañía. Es tan importante porque la comunicación es una carta de crédito, un pagaré de credibilidad, porque si la empresa tiene una buena reputación creen lo que dice, en cambio, si es nobody, un “don nadie”, si afirma algo, los públicos se preguntan ¿y éste quién es?. Entonces, en una situación de crisis, donde se necesita credibilidad, la reputación te otorga credibilidad por un lapso determinado, cuanto mejor es la reputación mayor es el lapso. Pero el problema está en que esa credibilidad la vas consumiendo rápidamente y te permite en una situación de crisis, que en ese lapso que tiempo que todavía te creen reorganizarte para salir de la crisis y eso es fundamental porque las primeras horas de la crisis son esenciales. Y cuando una empresa está en crisis y no tiene credibilidad le cuesta salir de ella mucho más, porque no sólo no le creen sino que creen que todo es mentira o dudoso lo que comunica, lo cual es perjudicial por el doble.

La comunicación política hacia afuera, en momentos de crisis, es clave porque hace ganar tiempo, da el tiempo fundamental en las primeras horas de la crisis para

organizarte y si no le está yendo bien a la compañía, retroceder, reorganizarse y después volver. Ese tiempo es lo que da una buena reputación y credibilidad.

En tiempos normales, lo que atiende la comunicación política es el posicionamiento de la compañía, y es clave porque no es más que cómo quiere ser percibida por la sociedad, y más que por la sociedad por sus clientes. Es decir, todos aquellos atributos reputacionales que emigran, que ante dos ofertas similares, más allá del producto que venda, que es la comunicación de marketing, que te den la preferencia a tu empresa, por eso es tan importante la comunicación.

Hoy en día la comunicación es un valor agregado muy importante dentro de la empresa, el cómo demostrar interna y externamente el valor que agrega la comunicación en la organización es un hecho muy importante que le compete al Dircom, Directivo de Comunicación.

¿Existen diferencias entre los conceptos de crisis y conflicto?

¿Cuáles?

La crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control, no es cualquier situación, no es una contingencia, un accidente menor es una contingencia. Si yo soy Edesur y se me cae la luz en el barrio Norte es una contingencia, no es una crisis. Esta última, es cuando se me cae la luz en el barrio Norte hace cuatro días y no la puedo remontar, ahí empiezo a entrar en una crisis porque la gente sale con las cacerolas, se empieza a armar un tole tole, mientras tanto es una contingencia.

La diferencia, por definición, es que para las contingencias debería estar preparado, toda empresa debe tener un manual de contingencias, debe estar preparada para cuando sucede una situación de esas características. Si en una empresa aérea se cae un avión tiene un manual de cómo reaccionar ante los diferentes públicos frente a una catástrofe así. Para la empresa es una contingencia, para los familiares de las víctimas es una crisis.

Volviendo a la crisis, es cuando se pierde el control, y esto significa que está puesta en riesgo la vida de la empresa.

¿Cuál es su visión en torno a las crisis en las organizaciones?

Primero, nadie está exento de sufrir una crisis; segundo, ninguna crisis es igual a otra crisis; tercero, se puede y se debe aprender de las crisis ajenas, es decir, si yo soy una compañía aérea tengo que aprender de lo que pasó Lapa en su momento, qué hizo bien, qué hizo mal, qué haría yo distinto y por qué. Esto ayuda a estar más preparado en una situación de esa naturaleza. De hecho, lo que fue una contingencia para Lapa terminó en una crisis existencial porque quebró.

Toda crisis afecta la reputación de la empresa u organización. ¿De qué manera se puede evitar la pérdida de credibilidad?

Lo que primero se debe analizar es que si la empresa tiene una muy buena reputación le van a seguir creyendo por determinado tiempo, siempre y cuando sea honesta y coherente, esto significa que si se comunica coherentemente, se comunica con transparencia y con la verdad. Y si no se puede comunicar, por mil motivos, porque no sabe lo que está pasando, porque no se puede decir porque puede afectar a la compañía o a sus acciones en la bolsa, también hay que decirlo.

Si es importante comunicar antes de que pregunten porque se gana credibilidad. Si comunico reactivamente tengo menos credibilidad que si comunico proactivamente.

¿Qué lugar ocupa el rumor en una crisis?

El rumor dentro de la crisis ocupa un lugar de enorme importancia, porque el rumor se genera sobre la coyuntura, cuando: a) es un tema que interesa a las personas, b) cuando no hay información sobre el tema y c) cuando hay una situación de ambigüedad, cuando la gente no sabe qué está pasando. En otras palabras, si les interesa el tema y piden información y no se la dan empiezan a generarse comentarios, alguien los toma como ciertos y los hace circular como que es una verdad y ya tenés el rumor, porque a todo el mundo le interesa.

La única forma de contrarrestar la generación de rumores, que son muy dañinos, es con la información a tiempo, mantener a la gente informada a tiempo. Para eso, lo

primero que se genera en una situación de crisis es un comité de crisis, después tiene que haber un vocero que tiene que informar constantemente, cada dos o tres horas comunica las novedades y lo que está pasando. En la medida en que haya información constante, que a las personas les satisfaga las consultas, no se genera el rumor. Si no se cuenta con la información se debe decir que se les informará en cuanto se sepa y de esa manera se genera la expectativa en la gente de que se va a seguir informando. Mientras exista un vacío se invita a la presencia del rumor, a la propaganda.

¿En qué debe consistir una buena política de comunicación interna?

Lo que se debe tener presente, en primera instancia, es conocer qué es lo que más le interesa al empleado. La preocupación N° 1 del empleado es su puesto de trabajo, su entorno laboral, sus ingresos, su situación personal y después recién viene la situación de la empresa. Sabiendo eso y teniendo un mínimo de empatía, la habilidad de ponerse en los zapatos del otro para saber cómo puede llegar a recibir mi mensaje. Es una cuestión de sentido común y si vos sabes lo que le preocupa a la gente, tenés que tratar de comunicar lo que le pasa a la gente y no tratar de pasar el aviso de la compañía, porque el aviso de la compañía es para otro momento no para momentos de crisis; lo que tenés que llevar es tranquilidad, y así la gente te va a acompañar en la resolución de la crisis. Si la gente está loca y no sabe qué pasa y qué va a pasar con la empresa, están pensando todo el día en otra cosa en lugar de pensar en su trabajo, se cae la productividad y eso es muy perjudicial.

¿Cuándo los públicos entran en crisis con las organizaciones?

Los públicos no entran en crisis, sino que pierden credibilidad y eso sucede cuando no tienen información o ésta no es coherente, entonces lo importante es comunicar y ser coherente. Todo lo que tiene que ver con la comunicación es de sentido común, no hay recetas o manuales, es pensar con lógica, por eso es tan fácil la comunicación.

Uno de los graves errores es que creemos que cuando informamos comunicamos, pero si no se completa el proceso de comunicación con el feedback, es difícil que el otro, el receptor, entienda con claridad el mensaje.

El problema que tenemos nosotros es creer que la imagen que se nos representa detrás de una idea a nosotros es la misma que se le representa a los públicos.

¿Sólo alcanza el nivel comunicacional y los valores de la organización para dar respuesta?

Absolutamente no. La comunicación es un vehículo y tiene que estar acompañada por la conducta, es decir cómo se comporta la empresa, qué es lo que hace, qué respuestas efectivas da más allá de la comunicación. Si la compañía dice que cuida el medio ambiente y después vas y está todo roñoso no sirve, tiene que haber una conducta organizacional.

Comunicacionalmente ¿Cómo se debería trabajar, desde la organización, para generar más confianza?

Para generar más confianza se debe trabajar con transparencia, comunicar con transparencia y decir la verdad. Eso es lo que genera confianza y la confianza es la base de la reputación y además es la base de los negocios.

¿Existen instancias de conciliación entre los públicos y las organizaciones? ¿Cuáles deberían ser?

Si, si la empresa está en crisis porque cometió un error, llámenlo un acto de corrupción, si lo reconoce y enmienda el error, demuestra que hace cambios para que eso no vuelva a ocurrir, se puede, no digo que siempre pase, regenerar la confianza.

¿Existen diferencias entre una crisis en el sector pública y una el sector privado?

No, yo creo que lo que son diferentes son los tiempos. Los tiempos son diferentes. Dicen que un año de Internet equivale a siete años comunes. Las compañías hoy en día se amoldan generando nuevos tipos de organización interna para acotar los tiempos porque las contingencias de su entorno la obligan a tomar decisiones cada vez más

rápido. Pero en general, todo lo demás, lo que sucede en el sector público o privado, es lo mismo. Lo que cambia es si pasas la crisis en cámara lenta o más rápida.

¿Cómo se debe prevenir y manejar una crisis? ¿Cómo debe actuar la organización luego de superar o no la crisis?

La prevención es importante, es como en la medicina, es importante la prevención, el diagnóstico y la terapia.

Las crisis pueden originarse tanto desde el interior como desde el exterior de la organización. Algunas veces son predecibles, pero en general su naturaleza exacta, su momento de erupción o el lugar en que se producirán son imposibles de predeterminedar. Como sea, muchas de ellas pueden ser anticipadas y por lo tanto se las puede prevenir con un plan, tanto desde el punto de vista operativo como del comunicacional.

Las empresas extractivas (petróleo, gas, minería) son muy expuestas a la reacción adversa de los públicos, porque la gente le tiene miedo al daño que puede producir la producción de la compañía, sobre todo las mineras, las petroleras tienen el problema de la polución medio ambiental. Pero las extractivas, las minas, aquellas que trabajan con productos tóxicos, generan muchísimo miedo en las comunidades cercanas. Acá lo que hay que hacer es un trabajo previo, muy anterior a que la industria se instale, para bajar los deciveles del temor de la gente. Eso es lo que no se hizo con las pasteras.

¿Las crisis, se solucionan o se minimizan sus efectos?

La crisis es una situación atípica que siempre tiene un efecto, sobre la economía de la empresa, sobre los dirigentes, sobre las personas, sobre la organización. El problema es la rapidez o no con la que se puede remontar esa situación y esto hace que el efecto sea más o menos grande. Depende de cada situación de crisis en particular.

¿Cómo debe actuar la organización durante el desarrollo de la crisis y en la Post- Crisis?

Lo que siempre digo es que hay que documentar la crisis vivida para que el día de mañana te puedas acordar lo que pasó y para que puedas sacar conclusiones. ¿Qué

aprendimos de esta crisis? Se les pide a los gerentes que alcancen conclusiones, para sacar provecho de ella.

La crisis es una oportunidad de aprendizaje ya que tiene consecuencias, y por lo general, no son bonitas.

¿Por dónde arrancaríamos un manual de gestión comunicacional en momentos de crisis?

En varias oportunidades tuve varios modelos de manuales de crisis pero cuando llegó el momento no usé ninguno, porque llegas a la conclusión de que ninguna crisis es igual a otra lo que te permite el manual es leerlo al estilo de un check list, esto es todas las cosas que uno tiene que tener en cuenta cuando surge una crisis, pero cuando la crisis está instalada lo que menos consultas es el manual de crisis. En realidad el manual lo deberíamos tener en la cabeza.

Una de las cosas más importantes que deben figurar en el manual es la constitución de un comité de crisis, personas que estén en condiciones de tomar decisiones rápidas, y eso implica que dentro del comité, como mínimo, debe estar el presidente de la compañía, el abogado, el director de recursos humanos y el comunicador. Estas cuatro personas tienen que formar parte del comité de crisis. El comité tiene que tener una regularidad, en función de cuándo y dónde se reúnen, para estar “up today”, es decir, para estar actualizado minuto a minuto con lo que está sucediendo, porque la información es vital en esos momentos y a partir de ahí tomar decisiones con sentido común.

¿Qué no le debe faltar?

Debe contar con una suerte de ayuda memoria, sobre todas las cosas que uno debe contemplar para el momento en que pueda surgir la crisis para el tipo de empresa en el que se está trabajando.

Un manual de crisis es como una enciclopedia, vos no la agarrás y te la estudias de memoria antes. Lo que tenés que saber es dónde ir a consultar en el momento en que

vos necesitás la información. Si vos tenés una crisis, agarrás el manual y lo repasas rápidamente para ver qué es lo que tenés que tener en cuenta e implementarlo lo antes posible.

Para finalizar, considero que el manual de crisis no debe ser muy extenso, que nadie lo lea, por el contrario, debe ser algo útil, una herramienta práctica.

ENTREVISTA AL LIC. GUSTAVO SANTIAGO

El jueves 11 de diciembre de 2008 nos reunimos en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP con Gustavo Gabriel Santiago, Licenciado en Ciencias Políticas egresado de la UBA y especializado en temas sobre comunicación política. Ha trabajado en campañas electorales a nivel nacional, provincial y municipal. Tiene un libro publicado titulado “Marketing político para municipios”, y está por lanzar otro libro sobre comunicación de gobierno por la editorial La Crujía.

Es Director de “Liderar: Estrategias de Comunicación”, consultora especializada Comunicación Organizacional, sobre todo en el sector gubernamental. Se desempeña a su vez como asesor en la Cámara de Diputados de la Nación.

¿Existen diferencias entre los conceptos de crisis y conflicto? ¿Cuáles?

Lo que entendemos por conflicto es una situación problemática, pero donde la cuestión se resuelve entre las partes, entre dos personas o dos instituciones que tienen alguna situación en disputa, por lo tanto esto implica que es necesario, si se quiere, un consentimiento restringido en el sentido de que el problema se agota en los dos o más actores en disputa. En el caso de una crisis, una diferencia importante es que implica, es decir, entran en juego una serie de factores que van más allá de los que involucran directamente a los principales afectados, a los principales actores dentro una situación de esta naturaleza.

Por lo tanto, uno requiere un consentimiento restringido y otro un consentimiento ampliado. Claramente, como para tomar un ejemplo, el caso de la crisis en el campo, ya no hay un problema que afectaba directamente al gobierno y al actor campo, sino que esto generaba por la participación y por la gestación de la situación, en otros actores que no estaban involucrados ni con el campo ni con el gobierno, que ellos tomaran partido por una u otra posición y de esa forma gravitara en la resolución de la situación.

Básicamente en un conflicto hay un problema de intereses, unos intereses que afectan exclusivamente a las partes, en tanto en una crisis esa situación es mucho más amplia.

Hay una cuestión muy importante que diferencia entre una crisis y un conflicto y es que, por lo menos es una forma en la que yo la defino, no quiero decir que sea la única, en una situación de crisis uno se encuentra, la institución o una persona, porque las personas también sufren crisis o conflictos, en una situación en la cual su condición relativa de poder, está puesta en juego, está en riesgo; está en discusión tanto por poder para arriba o poder para abajo, por menos poder o más poder. Esto a veces no sucede ante un conflicto, hay muchas situaciones que genéricamente son definidas como crisis que en realidad son meros conflictos.

Un conflicto a diferencia de la crisis es un enfrentamiento entre partes pero que no intervienen terceros y se supone que la situación de riesgo de esa persona o de esa institución no está puesta en cuestión. En la crisis hay un conflicto ampliado que va más allá de los intereses de las partes. En el caso de Cromañón, hay una crisis no sólo por el problema que existe entre los padres de la víctimas y el poder ejecutivo, sino porque el conjunto de la ciudadanía de Buenos Aires y gran parte del país esta opinando sobre esto más allá que no estén directamente afectados.

¿Cuál es su visión en torno a las crisis en las organizaciones?

Si tomamos a la organización en el carácter privado, hoy por hoy uno de los bienes más importantes que tiene es la imagen que los diferentes públicos y los diferentes clientes con los cuales se relaciona tienen de ella, no sólo los clientes sino hasta los propios proveedores que viendo negativa la imagen de una empresa con la que tienen algún tipo de relación comercial, también se podrían ver afectados ellos mismos. En este sentido, las crisis afectan gravemente a ese valor fundamental que tiene una empresa, como es la imagen, como un elemento intangible pero esencial en el posicionamiento en el mercado. Y en ese sentido han habido situaciones de crisis como fue el caso de la empresa de Lapa y otro fue el caso de Edesur con el famoso corte en 1999 que afectaron a su imagen, y a los dos les costó casi la permanencia en el mercado y la tarea de dichas empresas se vio seriamente afectada por la crisis que se generó a partir de esas situaciones.

¿Se generan por problemas de credibilidad?

Si, claramente, como decía, el tema de la imagen tiene que ver con la credibilidad con la que se logra encontrar la empresa y con la solidez financiera. Hay diferentes tipos

de crisis, algunas pueden ser de productos, unas pueden ser ambientales, que estén relacionadas con el marco ambiental en el cual se desarrollan y otras pueden de ser de los servicios que ésta presta. Diferentes tipos de crisis pueden afectar alguno de esos aspectos que tiene que ver con las empresas y claramente pueden no contribuir sino al contrario, debilitar la credibilidad de la organización y su estrategia global.

¿Cuándo los públicos entran en crisis con las organizaciones?

Si se atiende la crisis desde el punto de vista comunicacional, lo que se debe tener en cuenta en general, y hay muchos ejemplos que demuestran esto, es la percepción que tiene el público de la forma en que la organización está respondiendo ante la crisis en los primeros momentos, en los primeros minutos, la forma en que actúa en los primeros instantes en que se desata, tiene un impacto muy importante en la resolución final, es decir, en la percepción que finalmente toman esos públicos respecto de cómo actuó la organización frente a esa situación. Por lo tanto, los primeros minutos son absolutamente gravitantes en esa situación.

¿Sólo alcanza el nivel comunicacional y los valores de la organización para dar respuesta?

No, básicamente hay dos dimensiones en una crisis, hay una dimensión administrativa y otra del consenso. La primera de ellas se encarga, dentro de la organización, de resolver concretamente la situación problemática que ha generado la crisis. En el caso de Edesur, los técnicos que van y arreglan los problemas que se generaron. Después, está la dimensión del consenso que es aquella que trata ante los diferentes públicos, ante la opinión pública y los medios de comunicación, de generar un marco de contención desde el punto de vista comunicacional que permita que la empresa sufra la menor cantidad de perjuicios posibles a causa de la crisis. Ahora, lo uno sin lo otro no funciona; vos podés decir que la cosa está fantástica pero si el técnico no va y conecta no resolvemos nada y también se puede conectar, como fue el caso de Edesur pero la estrategia comunicacional fue tan pobre que a pesar de que cada vez había menos personas afectadas por el corte, el nivel de descontento para con la empresa fue creciendo precipitadamente.

Comunicacionalmente ¿Cómo se debería trabajar, desde la organización, para generar más confianza?

Si la empresa cuenta con un buen plan de comunicación, uno de los objetivos, entre otras cuestiones, es ir regenerando la confianza, atendiendo las cuestiones que identifican a esa situación de crisis. Tengamos en cuenta que en una situación de crisis hay a veces algún elemento muy particular que toman los medios de comunicación o algún sector de la opinión pública como el tema más importante, más gravitante, más distintivo de esa situación de crisis, porque son personas que por su situación de debilidad social están particularmente afectadas, que tal vez no representan al conjunto pero se los toma como un carácter simbólico muy fuerte y desde el punto de vista comunicacional lo primero que hay que hacer es atender esa situación por lo que representa simbólicamente para el conjunto. En ese sentido, la comunicación es muy importante.

¿Existen instancias de conciliación entre los públicos y las organizaciones? ¿Cuáles deberían ser?

Si, o por lo menos debería haber. Lo primero que uno debe tener en cuenta para la elaboración de un manual, herramientas a tener en cuenta para atender una crisis, es saber cuál es el riesgo percibido que tiene la población afectada frente a una situación de esas características. Por ejemplo, si vivo en la ladera de una montaña donde se realiza explotación de una mina esto no justifica que la empresa haga cualquier cosa pero sé que tengo el riesgo potencial en función del lugar en el que estoy ubicado. Todo ese tipo de cosas uno debe conocerlas, saber cuáles son las compensaciones que espera recibir una persona afectada por una situación de esa naturaleza y luego, conociendo esta serie de elementos se debe doblar alguna instancia de conciliación, que hay que tener sumo cuidado en el momento en que uno la aplica porque también una conciliación, o tratar de llegar a un acuerdo demasiado rápido puede implicar asumir por parte de la organización una serie de responsabilidades que tal vez para la percepción del directamente afectado no lo era. Tal fue el caso de lo que pasó con Aníbal Ibarra hace unos años, durante la crisis de Cromañón, cuando en un momento pone en juego su continuidad al ofrecer el tema del plebiscito para que la gente decidiera si se debía ir o no y no fue una instancia de conciliación, sino que se puso él como objeto central de la cuestión cuando hasta ese momento no lo era.

¿Qué debería hacer la organización para reconquistar a sus públicos?

La organización debe mitigar la situación que ocasiona la crisis, dar algún tipo de respuesta. Aún hoy, a casi diez años de la crisis de Edesur, se encuentran en la ciudad de Buenos Aires cartelitos pegados en los postes de luz donde se ofrece iniciarle juicio a la empresa reclamando los resarcimientos económicos por los perjuicios que ésta provocó, tal vez porque alguien sigue pensando que no hubo el resarcimiento correspondiente por parte de la empresa. Lo primero que uno debe demostrar es real interés por la situación, resarcir a la persona que ha sido directamente afectada y demostrar voluntad para modificar las condiciones que hicieron posible esa crisis.

¿Cuáles son los factores que intervienen en una crisis en el sector público y cuáles en el privado?

Particularmente el sector público necesita un proceso de relegitimación permanente, ya que está administrando las “cosas” que son de todos, y en ese sentido hay un cuestionamiento mucho mayor hacia el sector público que hacia el privado sobre la forma en que actúa frente a una crisis. Cuando se produce una crisis generada a partir de una instancia estatal siempre hay un preconcepción de que “es parte del Estado y es casi natural que así suceda”. En tanto que en el sector privado, en algunas áreas, no en todas, se le da alguna ventaja a que pudo haber producido por algún accidente o hecho fortuito.

La resolución de la crisis en el sector público está más relacionada con el diferente carácter que tiene ante la sociedad, ya que está administrado por funcionarios públicos y se supone que no propende al beneficio personal. En cambio, en el sector privado no se actúa sobre un público tan amplio como en el anterior, sino es un problema de la empresa afectada y la anterior se supone que por afectar a bienes de todos exige mayor responsabilidad.

¿Cómo se debe prevenir y manejar una crisis?

Cuando se plantea trabajar sobre la crisis desde la comunicación no es para atender cuando ésta ya se produjo, sino que el objetivo es elaborar un plan y estrategias que

no sólo sirvan para cuando se desata la crisis sino además para poder trabajar de la manera correcta, para lograr prevenir y establecer indicadores que permitan ir identificando potenciales situaciones de crisis y cuándo ésta se produce no esperar y actuar de inmediato.

En este sentido, podemos afirmar que el manual de crisis no arranca explicando cómo actúo cuando una crisis se produce sino que debe contener qué es lo que se debe ir haciendo y detectando. En la ciudad de Buenos Aires se llevó a cabo un trabajo muy sencillo con la cuestión de las inundaciones recurrentes en la zona de Belgrano; desde hace un tiempo se ha generado un sistema de alerta que cuando hay sudestada dispara a través de los medios de comunicación una serie de alertas que anticipan la proximidad de éste fenómeno y le solicitan a la población que no saque la basura en los horarios habituales y una serie de mecanismos de prevención. Esta es un poco la idea, tratar de articular mecanismos que permitan anticiparse a la situación crítica.

¿Las crisis, se solucionan o se minimizan sus efectos?

Depende, no hay una fórmula. Algunas se solucionan en su totalidad y en otras sólo se minimizan sus efectos. Lo importante es no agravarla porque como fue el caso de Mc Donald's, donde con el objetivo de atender la crisis de la escherichia coli desde el punto de vista comunicacional más que solucionarla la terminó agravando porque salieron personajes a dar la cara por la egresa como fue Daniel Haddad, significó no sólo no mejorar la situación comunicacional y la imagen de la empresa sino perjudicarla mucho más por la imagen negativa que tenía Haddad en ese momento.

¿Cómo debe actuar la organización durante el desarrollo de la crisis y en la Post- Crisis?

Hay una serie de factores a tener cuenta. Lo que uno debería tener muy presente es, primero, establecer mecanismos de anticipación, esto es, construir manuales e indicadores que nos permitan ir viendo si hay posibilidades de que una crisis se produzca. Luego, dentro de ese manual, tener una serie de procedimientos que nos permitan saber qué tiene que hacer cada uno frente a esa situación y luego como un elemento central, tener claramente definido quiénes van a ser los que van a comunicar en nombre de la organización ante esa situación de crisis.

Hoy, el fenómeno comunicacional indica que esto está fuertemente personalizado, que ya no habla la organización sino que habla el vocero de la empresa, la cara visible de la organización es fundamental. En el caso de Cromañón, Alicia Alegre, la vocera del gobierno de la ciudad en aquel momento, desde mi punto de vista, era la persona adecuada; no así Daniel Haddad en el caso de Mc Donald's ni el presidente de Lapa cuando salió a dar la cara en nombre de la empresa. Entonces, quién es la persona adecuada para ese momento y ese lugar es muy importante porque hace a la imagen que forma la ciudadanía, en los diferentes públicos. Y en el momento de la Post – Crisis también es relevante la figura del vocero ya que es la persona que acompaña todo el proceso, desde que se inicia hasta que concluye.

¿Por dónde arrancaríamos y qué debe contener un manual de gestión comunicacional en momentos de crisis?

Primero por un diagnóstico que nos permita analizar cuál es la imagen y la identidad de la empresa. Teniendo en cuenta que ningún manual de ninguna cosa sirve para todas las cosas, debe tener ciertos elementos y aspectos que luego cada organización los readecuará de acuerdo a sus particularidades. Siguiendo con la imagen y la identidad también debe contar con cuáles serían las relaciones de poder a prestar atención en ese momento, porque no es lo mismo una empresa de carácter familiar donde es “Juan”, el dueño de la empresa, quien toma las decisiones; a una empresa mayor donde el sistema de toma de decisiones es diferente.

Otro “integrante” importante a tener en cuenta dentro del manual es pensar cuáles son las situaciones potenciales por las que puede verse afectada la vida de la empresa a causa de la crisis. Uno sabe que una empresa petrolera puede tener una situación de crisis derivada de un derrame, y a partir de eso ver de qué manera se va avanzando en los procesos de anticipación y detección de la crisis y luego de eso ver de qué manera va a actuar la institución: quién va a ser el vocero, donde se va a reunir el comité de crisis, quién se va a encargar de la historia oficial frente a esa situación, cuáles son los públicos preponderantes a los que se va a atender y dónde se los va a atender. Es decir, una serie de elementos a anunciar en el momento en el que se está produciendo la crisis.

Y por último y como más relevante, el hecho de informar es lo más importante en momentos de crisis, porque hay casi una reacción natural de toda institución que ante

una situación de crisis se retrae para esperar que esa situación se resuelva y uno debe tener presente que sucede al revés, que la mayor tranquilidad que uno genera en el público afectado es cuando más se comunica y más confiabilidad y certezas se brinde a los públicos afectados.

¿Qué no le debe faltar?

Una cuestión que no puede estar ausente es saber quiénes van a resolver esa situación de crisis, porque cuando se piensa en equipos vinculados a la crisis hay una fuerte resistencia, sobre todo de las empresas, de pensar una estructura de esta naturaleza como una estructura estable que sólo se dedica a atender la crisis. Entonces dicen “yo por ahí tengo una sola crisis al año y estoy destinando un grupo de personas que se dedica a eso y mientras tanto no hacen nada. Esa no es la idea, la idea es tener un grupo de personas que atiendan la crisis pero que en el mientras tanto desarrollen otro tipo de responsabilidades, pero lo que no puedo es comenzar a definir esas responsabilidades cuando la crisis se produce porque en ese momento es como si uno se pone a conseguir bomberos cuando se produce el incendio a la vuelta del cuartel, entonces lo primero que uno debe tener en cuenta es saber quiénes van a actuar frente a esa situación, quiénes son los protagonistas centrales a la hora de poner la cara frente a la situación de crisis por parte de la empresa.

ENTREVISTA AL DR. FEDERICO REY LENNON

El miércoles 11 de febrero de 2009 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires entrevistamos a Federico Rey Lennon, Doctor en Comunicación Pública, título obtenido en la Universidad de Navarra, España. También es Consultor en Relaciones Públicas y Director del Programa de Comunicación Institucional de la Universidad Católica Argentina.

Además, es autor del libro “Reflexiones sobre el Management de la Comunicación”, editado en 2008.

¿Qué lugar ocupa la comunicación en las organizaciones?

En líneas generales, desde la década del 90' para acá en la Argentina la comunicación fue considerada, cada vez más por las empresas.

Ahora en un plano particular te diría que una cosa son las empresas grandes, las grandes corporaciones donde la comunicación ya tiene un lugar estratégico desde el Management, las empresas nacionales de consumo masivo como pueden ser Arcor o la Serenísima también la comunicación tiene un lugar estratégico. Las empresas medianas mucho menos dependen del lugar donde estén, si están en el sector servicio o exportación o de consumo masivo la comunicación tiene un lugar estratégico, en las empresas industriales el papel de la comunicación es menor y en la PYMES no existe una función clara de la comunicación sino que son más bien arrebato esporádicos como mejorar las ventas y en ese momento hacen algo de comunicación de marketing. Entonces depende mucho de los sectores, en general en el volumen total de empresas en Argentina, el papel de la comunicación es mucho más relevante de lo que era antes de los 90'. Pero igual depende mucho de los sectores en los que te muevas.

Muchas veces los departamentos de comunicación o no existen o pasan a depender de otra áreas como recursos humanos que es un área blanda como la comunicación o el área comercial que tiene la comunicación de marketing.

¿Existen diferencias entre los conceptos de crisis y conflicto?

Es una cuestión semántica, en realidad semánticamente si la hay. Crisis significa un cambio, es un momento de cambio, de ruptura. Hoy muchos autores hablan de ruptura y no de crisis ya... afirmando el significado de la palabra. Vos rompés con algo, o de tu pasado o del día a día de la organización.

El conflicto es una cuestión más normal en la vida de una organización. El conflicto esta siempre. Las organizaciones están formadas por seres humanos y los seres humanos tienen conflictos todos los días.

En el sector energético, en el cual yo me especializo, hablamos de contingencia que es un término parecido al conflicto. Están las grandes crisis como el incendio en una subestación y no tengas posibilidades en solucionar el problema en corto plazo, como paso con Edesur donde ahí tenés una crisis y después tenés una contingencia que sería si tenés un tendido aéreo se te corto o se te cae un cable con una tormenta y tardas cierta cantidad de hora o se rompe un transformador y tenes que salir a poner otro y eso ya es una contingencia porque forman parte del negocio, es decir, no existen negocio de energía eléctrica sin contemplar esas contingencias. Son como dos niveles diferentes de crisis, por decirlo de alguna manera.

¿Cuál es su visión en torno a las crisis en las organizaciones?

Es una pregunta demasiado amplia. Ósea, las organizaciones como toda organización empresaria, ONG, o un Estado siempre convive con momentos de ruptura o de crisis, es consustancial al sentido de empresas o de organización. Vos nunca podés pensar que no vas a sufrir una crisis, lo que pasa es que en los últimos años como el cambio social, político y cultural es tan vertiginoso, la distancia de tiempo entre una crisis y otra se ha cortado. Entonces da la sensación de que la crisis es una constante porque llega un momento que no hay separación. Hoy tenes un conflicto sindical, mañana tenes un accidente, pasado tenes un fraude, traspasado tenés una crisis externa lo que podría ser algo económico pero que te afecta a vos internamente, entonces la empresa se acostumbra a que la crisis es una constante.

La falta de credibilidad por ejemplo es una variable asociada a la crisis, en el fondo cuando tenés un problema que genera una crisis y cuando tenés baja credibilidad

social ahí si te agudiza el tema de la crisis. No sé me ocurre alguna empresa que tenga una crisis por baja credibilidad sino que lo que va a tener es cualquier tipo de problema y a partir de ahí... la credibilidad social es fundamental para el manejo de la crisis.

¿De qué manera se puede evitar la pérdida de credibilidad?

Depende mucho de las empresas, de los casos que estemos analizando. El trabajo del Management de la reputación o comunicación institucional o como lo quieran llamar a punta a recuperar la credibilidad social desde acciones de comunicación, desde la responsabilidad social empresarial, relacionamiento con la sociedad, etc., etc., etc.

Ahora si vos sos una compañía, fijate los últimos casos del siglo XX y principios del siglo XXI dan que es imposible solucionar ese problema en casos muy graves, por ejemplo el caso de Enroll, en Estado Unidos la compañía desapareció, el caso de LAPA la empresa termina desapareciendo. Hay casos donde la credibilidad es imposible de recuperar. Distinto es como el caso de OCA, que cambia de dueño, la crisis estuvo muy puesta sobre la persona de Yabran, no tanto sobre la empresa. Entonces de alguna manera la crisis se recupero. Igualmente, y eso es muy interesante, hay dos cosas:

La primera es que la gente cuando entra a OCA o se acuerda de OCA lo relaciona con Yabran, sobretodo estamos hablando de la gente que tenga algún rasgo de liderazgo, la gente se sigue acordando por lo cual la credibilidad de la empresa ante una nueva crisis tendría problemas que no los tendrá Andreani (que no sé si es mejor o peor) pero no los tiene porque nunca tuvo una pérdida de credibilidad.

La otra cosa que me parece que es importante y que modifica, absolutamente, todo lo que estamos hablando es la Internet y Web 2.0 y la capacidad de conservar información que tiene la Web. Antiguamente, vos tenías un conflicto en los medios tradicionales, salvo que lo haya grabado un Gastón Portal o alguna de ellos que tienen archivos audiovisuales, o que algún investigador fuera a los diario y recopilará esos datos, la información no se recupera. Hoy vos tenes un pequeño conflicto y queda registrado en una página de Internet, en un blog o en una red social y automáticamente cada vez que vos introducir en la búsqueda el nombre de la empresa, automáticamente te vuelve a salir el conflicto, que a lo mejor fue del 2004. Es muy común, que nosotros que estamos en esto tengamos que hacer búsquedas para clientes o un cleapping

electrónico y es muy probable equivocarte. Es decir, que te salte una noticia en los Roller automático y vos digas: ¿cuándo pasó esto? No me avisaron, empezás a llamar por teléfono y cuando te fijás bien es del 2003, es decir, eso mismo pasa con los problemas de credibilidad es mucho más difícil.

¿Las crisis se solucionan o se minimizan?

Las crisis no se solucionan. En mi último libro, había puesto un dato que saque de un autor norteamericano que había realizado una investigación empírica, dice que el 70 por ciento de una crisis se soluciona con un buen plan de comunicación. Pero claro, dice el 70, no el 100. Siempre hay algún problema, en parte por la baja de credibilidad y en parte porque eso es una caja de Pandora, es decir ahí esta todo y no se borra.

La semana pasada, tuvimos una crisis en un colegio que asesoramos nosotros y nos habían comentado que había un video de You Tube levantado por los alumnos y no se sabía quién lo había subido y finalmente pudimos averiguar quién lo había hecho, y el vide se bajo. Pero si vos no encontras a la persona que lo hizo y haces una acción judicial, si el juez es rápido porque Google ni bien llega la acción judicial lo baja pero tarda veinticinco días por lo menos, y en ese tiempo estas expuesto a que lo vea todo el mundo. Y es en ese momento cuando comienza a mermar la credibilidad de la institución educativa.

¿En qué debe consistir una buena Política de Comunicación Interna?

Te voy a decir dos palabras que te van a resultar un poco teóricas pero después hay que bajarlas a acciones concretas. Son: Respeto y Confianza esa es la base de la comunicación interna. Respetar al otro como persona y generar un clima de confianza. Para ambas la comunicación sirve pero de base tiene que estar en los directivos de comunicación esas dos premisas. Si la organización no respeta a sus empleados, colaboradores y no genera un clima de confianza es imposible, cualquier cosa de comunicación interna que hagan no funcionará.

Lo mismo sucede con la Responsabilidad Social Empresaria, tiene que salir de la base que lo primero que te tiene que preocupar es tu gente.

Para Rey Lennon los principales públicos son los empleados o colaboradores como se dice ahora.

¿Existen instancias de reconciliación entre los públicos y las organizaciones?

Los Navarros tienen un dicho que a mi me encanta que es: *“Para Ganar hay que Perder”*

Muchas veces las organizaciones en estos momentos de crisis lo que tienen que hacer es perder. Perder en el sentido de ceder hacia el otro, es la única manera si te mantenes en tu postura.

¿Solo alcanza el nivel comunicacional y los valores de la organización para dar respuesta?

Si. Hoy la comunicación sirve para vehicular las negociaciones. Negociación se vehiculiza con comunicación. Por que en el fondo es eso, las relaciones públicas son una negociación constante entre la organización y sus públicos. Pero vos tenes que en algún punto ceder porque sino es imposible.

Nosotros estamos acostumbrados a una sociedad de consumo en la cual es bastante interesante, porque todos trabajamos en alguna organización y por otra parte, a su vez todos somos consumidores de otras organizaciones o incluso de la misma en la cual trabajamos y somos maltratados como consumidores y cuando pasamos a formar parte de la organización maltratamos al consumidor.

Por ejemplo. Compras un televisor alta gama y te viene con un manual que es una basura, la verdad no te pueden dar una un papelito desplegable con una letra cuerpo 8 cuando vos acabas de gastar 1500 pesos en un televisor y eso es un maltrato al consumidor y vos que haces como consumidor... tradicionalmente no haces nada.

Cuando estuve en España hablé de la Web 2.0 y empecé con un caso muy interesante que es la Meriva en Brasil. Resulta que una persona amiga tiene un problema con la Meriva que compro en Brasil y le rompen la luneta trasera y le roban un sweater y la

alarma no sonó. Entonces fue algo muy raro empieza mirar y alguien le dice que la Meriva no tiene sistema de alarma en la puerta trasera. Entonces este hombre manda una carta a General Motor de Brasil y le contestan que evidentemente no tiene alarma que hay una manera de colocárselo pero que tiene que averiguar en la concesionaria. El costo era más o menos \$600 o menos. Pero el tema es que el hombre había gastado un montón de plata en el auto. Entonces lo mete en Orkut (la red social más importante de Brasil) y empieza a prenderse un montón de gente que tiene el mismo problema con el mismo auto, con el mismo modelo y apareció uno que tenía una forma de arreglarlo por \$10.

Al final solucionó su problema pero se generó todo un bus en Internet de gente que odiaba el Meriva. Y si un amigo le dice tengo que comprarme un auto seguramente le dirá cualquiera menos la Meriva. Lo que debería hacer la empresa es meterse en la red, no contestar en el acto como lo hizo como si fuera una respuesta automática, sino decir vamos con los ingenieros, muchachos tenemos este problema se puede ¿solucionar? Si bueno cómo lo hacemos, cuánto cuesta. Asumen el costo de arreglar el auto. Y se evita de entrar en un conflicto que luego lo lleva a la pérdida de credibilidad, al maltrato del consumidor. Pero bueno, no lo hicieron total lo que a ellos les interesa es vender y una vez que vendieron, que tienen la plata y bueno.

Una vez **Joan Costa** me dijo: *“mira los diseñadores terminan sus trabajos en el momento de la venta. Después no hay diseño: en el embalaje, en el manual, no hay diseño en la garantía. El diseño terminó en el producto. Cuando el costo en diseño de esos elementos es mínimo y es una atención más al consumidor que esta gastando tanto en un producto”*.

Hay empresas que no les interesa fidelizar al cliente y es en ese aspecto en donde yo veo que las asociaciones de consumidores deberían ser más activas de lo que son. La semana pasada una persona que es celiaca tuvo un conflicto en Mc Donald's, porque no le quisieron vender la hamburguesa al plato. La persona manda una carta a La Nación y salió publicada en La Nación y en La Nación on line al otro día. Veinte días después Mc Donald's vuelve a habilitar la hamburguesa al plato. ¿Pero qué hizo mal Mc Donald's? no llamó a la persona, que es lo que debería haber realizado.

Esto te demuestra que no hay una política de comunicación interna correcta y tampoco hay un respeto por el consumidor.

¿Cómo se debe prevenir y manejar una crisis?

Primeramente hay que tener una estrategia hacia dentro bien armada. Tener presente que los empleados son también voceros claves que salen a dar información. En momentos de crisis yo trabajo antes con el público interno que con el externo. Obviamente que tenemos que unificar los discursos.

Yo hago una diferencia entre un programa de Issues Management y un programa de Crisis Management y esa diferencia radica en una cuestión de tiempo. Los primeros son programas a largo plazo, que evidentemente colaboran y mucho en la prevención de una crisis. Un programa de Issues Management desembocará, si las circunstancias así lo demandan en un programa de crisis.

Utilizando una figura médica, el monitoreo constante de Issues es medicina preventiva, mientras que la activación de un programa de crisis implica que el paciente ya está enfermo y posiblemente su estado se agrave en un lapso muy breve de horas o días.

Este es uno de los temas que más me ocupa últimamente, la necesidad de llevar a los DirComs a entender la necesidad de contar con buenos sistemas de prevención de crisis o de Issues Management.

¿Por dónde arrancaríamos un manual de gestión comunicacional en momentos de crisis?

Yo lo primero que pensaría es que se entienda en esa organización por una crisis, definir quiénes tienen competencia en la crisis y a partir de allí las cuestiones más tácticas de cómo trabajar en la crisis, una buena concepción de qué es la crisis y quiénes van a tener la palabra, quiénes van a formar ese comité de crisis y quiénes tendrán competencia para actuar, eso debería estar primero.

Y después sí, empezar ya en cada estadio de crisis que definamos, bueno algunas herramientas comunicacionales que pueden estar pre- armadas y que para eso sirven los manuales, no mucho más que para eso pero para que tengan pre- armado formas de gacetillas, procesos, algún tipo de guía de que hacer en cada momento.

Lo que hay que tratar de hacer en un manual es que sirva para facilitar lo más posible el trabajo en el momento de la crisis y que sirva como atajo a la reacción en el sentido

de que haya cosas que ya estén armadas en el sentido de que vos no tengas que pensar que hacer en esos momentos.

¿Qué debería contener un manual, qué no le debería faltar?

Yo por los manuales que he trabajado y he visto me parece que hay dos modelos. Uno que me parece interesante y es el que trabaja con semáforos: rojo, amarillo, y verde y de alguna manera te van indicando cada una de esas etapas qué elementos de comunicación de los distintos públicos deberían estar relacionados y me parece que es útil porque organiza esto como un proceso. Hay algunas cuestiones que son de cada empresa pero que deberían estar y que lo he visto en otros tipos de manuales y que son listados ya pre-armados de públicos claves, es decir desde la policía, los bomberos, el hospital, los defensa civil, líderes políticos de la comunidad que previamente actualizado sirve mucho en el manual. Por que en esos momentos no existan posibilidades de volver a la planta o consultar una guía, de alguna manera esas cosas son muy útiles.

Hay otro tipo de manuales que son un poco más complejos y que requieren de una dinámica más permanente en la organización que trabajan con matices de riesgo, de probabilidad de riesgo y de matrices de ocurrencias que son interesantes, donde vos vas constantemente haciendo trabajar al miembro del comité de crisis y reflexionando sobre los posibles conflictos que pueda tener en mediano plazo. Porque los conflictos son cambiantes y son esos los que después van a desencadenar en crisis otras veces no e puede solucionar.

Este tipo de manual trabaja mucho con el mapa de público, es decir cada conflicto es visto también por una serie de posibles públicos afectados, aliados. Uno puede ir trabajando en el momento de pre crisis.

Son dos conceptos de manuales diferentes: uno es más tradicional, más estático y que me parece muy bien y que también sirve, y el otro es un concepto que a partir de la idea de manual vos lo que generas es todo un trabajo previo, de pre crisis, de prevención. De lo que por lo general es aquella gente que esta con constantemente pensando en posibles crisis.

Tener un manual es muy interesante pero sin una auditoría constante sin un ejercicio anula no sirve de nada, porque muchos datos pueden estar erróneos.

La actualización es fundamental en los manuales, que deben tener revisión anual o cada dos veces al año y debe tener un media training para los directivos de la organización.

ENTREVISTA A DANIEL MARTINI

A diferencia de las demás entrevistas, a fines del mes de febrero de 2009 le enviamos por e-mail las preguntas a Daniel Martini, Licenciado en Periodismo, egresado en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. En el año 2004 realizó el Master en Gestión de la Comunicación de las Organizaciones de la Universidad Austral.

Tras su paso por el periodismo a través del Diario La Razón, ha acumulado una larga experiencia en la comunicación del sector eléctrico, tanto en la gestión estatal como en la privada.

Trabaja en Edesur desde el nacimiento de la empresa en 1992, y está a cargo de la comunicación desde 1994. Fue nombrado Gerente de Comunicación de la Empresa en 1999. Desde ese cargo, le tocó enfrentar la mayor crisis sufrida por una empresa privada en la Argentina y posteriormente, liderar la transformación de la empresa encarada por el nuevo accionista, ENDESA, de España.

¿Qué rol tuvo la comunicación durante el apagón de 1999?

Muy relevante pero secundario. Lo central es que una parte medular de la ciudad de Buenos Aires estuvo 10 días sin luz. A la comunicación se le pueden pedir muchas cosas menos que vuelva el suministro. Joan Costa en un reportaje publicado en la edición dominical de La Nación poco después del apagón (pueden chequearlo en la web), fue preguntado sobre “*la crisis de comunicación de Edesur*”. Y el responde algo así como que, hasta donde él sabía, Edesur no había tenido una crisis de comunicación sino una crisis de Management. Y siempre me pareció una forma muy clara de ver el problema. Lo que colapsó en 1999 fue una forma de dirigir la empresa que encaraba el management chileno que tomó la empresa en 1992 y tuvo que dejarla luego de aquel incidente. Recomiendo chequear una nota de Santiago O Donnell en suplemento Enfoques de La Nación del domingo siguiente al comienzo de la crisis (“Los dueños de la luz”). Por supuesto que la comunicación tiene el poder de moderar o agravar una crisis y no cabe duda que, en este caso, la comunicación (que era la forma de expresión de un determinado Management) agravó la crisis.

¿Cómo se resolvió comunicacionalmente la crisis?

“Llegaron los españoles y decidieron pagar todo” fue el título de la nota de Raúl Delatorre en Página 12 del ¿22? de abril cuando se hizo cargo de la compañía el nuevo accionista, Endesa de España, y decidió terminar todo resabio de la crisis pagando los resarcimientos y sanciones que le imponía el Ejecutivo a la Empresa y que la gestión chilena se negaba a pagar en su totalidad.

¿Tenían un plan de prevención?

Sí, pero a la luz de los acontecimientos dejó librado el juicio sobre sus bondades.

¿La crisis produjo cambios significativos en la organización?

Tan profundos como el cambio de dueño, la renuncia de todo el Directorio, del Gerente General y de varios miembros de la alta conducción ejecutiva. Importante aquí considerar que uno de los ratificados en el cargo por el nuevo accionista fue el Gerente de Comunicación que aún hoy, sigue ejerciendo el cargo. Es evidente que la visión del nuevo dueño fue que la crisis fue mucho más que un problema de comunicación. Además, diría que el nuevo dueño Endesa España llevó a Edesur a asumir con “la fe de los conversos” sus políticas de prevención y seguridad, sus planes de contingencia y su gestión de situaciones de crisis. EDESUR ha aprendido esta dura lección y hoy creo que es una de las compañías mejor preparadas de la Argentina para enfrentar contingencias críticas. La obtención de varios premios Eikon por la gestión de comunicación en diferentes crisis vividas por la empresa, desde 2000 hasta ahora, es una pequeña prueba de ello.

¿Tuvieron falencias comunicacionales? ¿Cuáles?

Varias. Yo diría que, por su relevancia para el desarrollo posterior de toda la crisis, las principales fueron:

- falta de un discurso sólido y convincente. La Compañía trasladó a la opinión pública las propias dudas internas sobre los distintos intentos de restablecer el suministro, todos frustrados. En las primeras 72 horas, el incumplimiento de los plazos de normalización sucesivamente informados por la Empresa, destruyó su credibilidad para toda la crisis.
- El doble discurso, que exteriorizaba las distintas posiciones existentes al interior de la compañía. El Presidente concede desde Chile a Antonio Laje un reportaje en FM News, en el cual anticipa que EDESUR no va a pagar las multas. Debe ser la primera vez en la historia de la comunicación que un vocero desmiente a su Presidente. Es lo que tuve que hacer ese día a la tarde.

¿Se formó un comité de crisis? ¿Por quiénes estaba compuesto?

El Comité de Crisis se constituyó el día sábado siguiente al comienzo de la crisis (lunes 15/2) y estaba integrado por varios miembros del Directorio y todos los integrantes del Comité de Ejecutivos.

¿Afectó la reputación de la organización?

Durante varios años, EDESUR fue considerada la peor empresa de servicios públicos según nuestras encuestas. Ahora esa situación se ha revertido, al punto que este año, dos de los tres estudios públicos que se hacen en el país sobre imagen de empresas (Clarín y Prensa Económica) ubican a EDESUR como la “mejor” empresa de servicios públicos.

¿Cómo fue la relación entre la organización y sus públicos? ¿Y con los medios de comunicación?

Le dejo esa respuesta a Santiago O’Donnell en la nota citada de La Nación. Suscribo en términos generales el resultado de su investigación. Hablando específicamente sobre

los medios de comunicación me remito a la edición de Revista Imagen “El fusilamiento de EDESUR”. Muy buena descripción de este verdadero “linchamiento”. Es cierto que la crisis ameritaba todas las críticas y condenas a la actuación de la empresa. ¿Por qué los medios llegaron a un extremo tal de ensañamiento y sadismo?. Reparar en el testimonio en off de un periodista en esa nota sobre “por qué a Edenor jamás le hubiéramos hecho lo que a Edesur”.

¿Existió un momento de conciliación entre la empresa y sus públicos?

Todo intento de conciliación quedó frustrado. El término para el final de la crisis lo llamaría “rendición incondicional”: pagar todo lo que dispuso el Estado, hasta el último centavo, a los clientes afectados (fueron unos 75 millones de dólares en resarcimientos a clientes).

La crisis, ¿se solucionó o se minimizaron sus efectos?

La crisis se prolongó innecesariamente por parte de la Empresa. A los 11 días volvió la luz y no fue título en ningún diario porque ya a nadie le importaba. Lo central pasó a ser que EDESUR no quería pagar los resarcimientos. Esa otra crisis “política” se prolongó hasta fines de abril (dos meses más!!!).

¿Sólo alcanzó el nivel comunicacional y los valores de la organización para dar respuesta?

Nada alcanza cuando la luz no vuelve...

¿Cómo actuó la organización en el momento de Post-Crisis?

Lo dije antes: la organización pasó por una transformación que diez años después la muestran como habiendo aprendido la dolorosa lección y constituyéndose en un modelo de gestión de la seguridad y la prevención.

¿El papel de la comunicación fue igual antes, durante y después de la crisis?

Antes de la crisis, la Comunicación en EDESUR tenía rango de Jefatura de Departamento. Luego de la crisis, el nuevo accionista, la elevó a rango de Gerencia dependiente del Gerente General e integrante del Comité de Ejecutivos. Es decir en el máximo nivel de la conducción estratégica de la organización.

¿Por dónde arrancaría y qué debe contener un manual de gestión comunicacional para empresas en momento de crisis?

La crisis es para una Compañía estar dentro de una coctelera (mientras está siendo batida). La gran amenaza de una crisis es la pérdida del control de los acontecimientos. El Manual es como un punto firme del cual agarrarse cuando todo se mueve alrededor. El esquema debería ser: imaginemos todas las situaciones de crisis a las que puede estar sometida la organización. Vayamos tomándolas de una y pensemos, tranquilos y en tiempos de paz, qué deberíamos hacer en cada caso. A quién llamar, a quién informar, qué decir, dónde permanecer, etc, etc. Desde lo más pequeño (cuál es el teléfono de tal autoridad o periodista) a lo más grande (cuál debe ser el contenido de nuestra comunicación). Cuando la crisis se produzca ya tendremos el mejor proceder definido y todos nos ajustaremos a él. Una crisis sin manual, es un hormiguero que acaba de ser pisado.

¿Qué no le debe faltar al manual?

Sentido común y trabajo en equipo de toda la organización. Nadie cumple aquello en lo que no se siente involucrado.

ENTREVISTA A ROBERTO DAOUD

El lunes 9 de marzo en la ciudad de La Plata entrevistamos al Doctor Roberto Daoud, abogado egresado de la UCALP. En la actualidad es Docente del curso de Derechos de los Usuarios y consumidores de la Secretaria de Extensión Universitaria de la Facultad de Derecho de la UNLP, Coordinador de Cursos de Extensión Universitaria sobre Usuarios y Consumidores de la Facultad de Derecho de la U.N.L.P.

Además, desde diciembre de 2007 se desempeña como Director De Defensa del Consumidor de la Municipalidad de La Plata. Desde ese momento presentó la licencia al cargo de Secretario de DEUCO – Asociación de Defensa de Usuarios y Consumidores sin fines de lucro.

En la actualidad, ¿Qué función cumplen las asociaciones de consumidores?

Las asociaciones comienzan primero como un grupo de vecinos, ciudadanos o personas, que empiezan a trabajar sobre un tema específico, a veces está relacionado con algún tema financiero, de servicios públicos. Generalmente, es un tema específico que va gestionando este grupo de personas que después va tomando conciencia de lo que es la asociación y se constituye como tal.

Las asociaciones de consumidores son un nexo importante entre las empresas, el ciudadano y la autoridad; cumplen un rol estratégico. Yo, desde el cargo de Secretario de DEUCO, aunque ahora estoy con licencia por ser el Director de Defensa del Consumidor de la Municipalidad de La Plata, creo que las asociaciones detectan problemas anticipados que el Estado no logra captar; ya se por las distintas funciones que debe cumplir el Estado y no lo logra y las asociaciones sí.

Rescato como una de las funciones más importantes de las asociaciones su rol de nexo capaz de detectar problemas, una posible infracción a la Ley de Defensa del Consumidor, una debilidad en algún grupo de consumidores, representarla y tratar de llevarla a la autoridad, para que sea en definitiva quien la defienda, en este caso puede ser un organismo de control, un juzgado o la Dirección de Defensa del Consumidor que funcionan en los municipios.

¿Cómo llegan los consumidores a DEUCO?

En realidad hay un ida y vuelta, es decir, las Asociaciones de Consumidores son dinámicas. No es un oficina que abre y espera el reclamo, generalmente la gente que forman parte de las asociaciones son personas informadas, que están pendientes de posibles infracciones, y a veces no viene el consumidor sino que va la asociación. Por ejemplo, cuando arrancó DEUCO en La Plata comenzó con una actividad y una militancia social importante, trabajando con el tema de servicios públicos y las tarifas sociales, en el barrio San Carlos, Los Hornos, entre otros. De esa franja no vino el consumidor o usuario a consultar sino que se acercó la asociación. Después, cada asociación tiene su oficina, se da a conocer a través de distintos medios y la gente se acerca a conocer a conocerlas. Porque hoy en día las asociaciones tienen un prestigio que no todas las autoridades lo logran tener. Me parece que las autoridades deben recuperar la confianza en el consumidor y creo que se debe hacer por medio de las distintas alianzas estratégicas con estos organismos, es decir, trabajar todos en conjunto para recuperar esa confianza, porque es definitiva hay funciones que las tiene que ejercer el Estado y las están llevando adelante estas ONGs

Cuando hay una denuncia se sienta en una misma mesa el consumidor representado por nosotros (Defensoría del Pueblo) y la empresa a través de un abogado, en ese diálogo que se genera de de llegar a una conciliación. Si no se arriba a ella, y existe una infracción a la Ley de Defensa del Consumidor, en ese caso puede haber una sanción. En este caso, las asociaciones no tienen la posibilidad de sancionar.

En definitiva, las asociaciones son una surte de equilibrio entre una parte más fuerte que es el proveedor de bienes y servicios y el consumidor que está en una situación desfavorable.

¿Existe algún tipo de relación entre las Asociaciones y las empresas?

Desde la Dirección Municipal entendemos que se debe promover el diálogo entre los consumidores, a través de las asociaciones y las empresas.

El año pasado realizamos una campaña de difusión sobre la Ley de Defensa del Consumidor y nos encontramos con que los comercios chicos solicitan mayor información sobre ésta y cómo actuar ante determinadas situaciones. Desde ahí

realizamos un foro de comerciantes y consumidores de la región de La Plata, donde tratamos de promover una política en conjunto tanto para los comerciantes que quieren recibir más información para cumplir adecuadamente con la Ley y con los Consumidores para que sepan cuáles son las necesidades de uno y otro sector. No buscamos acá un enfrentamiento sino que tratamos de buscar una instancia de conciliación.

Desde las asociaciones nosotros tratamos de promover siempre el diálogo con las organizaciones, para lograr la conciliación, ya sea con un comercio chico o una empresa grande.

Con algunas empresas realizamos un tipo de convenio, que ante una determinada queja o reclamos, nosotros iniciamos los trámites y esperamos diez días más o menos para que nos den una respuesta, esto con el fin de que no se tenga que llegar al juzgado. Esto está relacionado con las Asociaciones, porque son el nexo entre la Dirección Municipal y las empresas. Por ejemplo, cuando tenemos diálogo con alguna empresa de servicios, invitamos a las asociaciones a que acerquen sus reclamos y se sumen a los que ya tiene la empresa y así tratar de buscar una alternativa favorable, porque, como ya dijimos, lo que siempre tratamos es promover el diálogo constante.

¿Por qué cree que se producen crisis organizacionales? ¿Se generan por problemas de credibilidad?

Me parece que las crisis organizacionales, cuando han colapsado los callcenters o no han brindado la atención correspondiente, desde mi perspectiva se debe a que, a veces, muchas empresas no pueden cubrir todas las expectativas que necesitan algunas prestaciones de servicios. Por ejemplo, cuando hay una situación de crisis, un temporal o altas temperaturas, las empresas se deben preparar técnica y operativamente cada vez más para esas situaciones. Obviamente que esto genera que la empresa invierta más en atención al cliente, que se contraten más empleados, entre otras cosas. Pero la falta de inversión se viene arrastrando de la década del '90, y si ésta en la realidad fuera constante las empresas tendrían menos inconvenientes, pero es ciertos que algunos aspectos se sigue fallando.

Para mí, la principal causa es el tema de la inversión, porque no creo que las empresas quieran recibir las críticas y quejas de los consumidores, usuarios, de los medios de

comunicación, de los políticos o de algún funcionario. Y creo que no es un tema tan difícil de trabajar y brindar, porque si en alguna situación de crisis, altas temperaturas o un temporal, las empresas reforzaran su 0800, la atención al cliente, no se necesita mucha inversión.

Pero por otro lado, unido a lo anterior, la falta y los problemas de credibilidad de los usuarios y consumidores hacia las empresas, la falta de confianza hacia ellas porque prometen la resolución de los problemas y no lo hacen, porque se pasan llamando por teléfono para recibir una respuesta y no la encuentran, eso también va desgastando la situación. Pero una de las formas de volver a creer en las empresas es confiar nuevamente en que si las empresas piden dos días para reparar el problema, esperar y respetar los plazos establecidos. El tema de la credibilidad es base, porque si no se tiene confianza en las empresas, cuando se produzcan cambios no se van a aceptar, pero también tiene que existir una voluntad por parte de las organizaciones por mejorar los servicios porque sino nunca se va a generar la credibilidad. Y acá debemos resaltar la importancia de las políticas de comunicación interna con las que cuenta la empresa, en todos los aspectos, por ejemplo a la Dirección Municipal vienen distintas empresas sin voluntad de dialogar y se nota que arrastran problemas de comunicación dentro de la institución, pero también hay empresas que se acercan, cumplen con lo solicitado, dan una respuesta en tiempo y forma y obviamente que la sensación del usuario es otra.

¿Cómo es la relación entre los públicos y las empresas durante una crisis?

En las crisis de servicios públicos, que son una de las más importantes, si la empresa no está preparada para la contención y no da una respuesta real, es decir, que digan y cumplan en cuánto tiempo se va solucionar el problema, y si no existe comunicación, se genera mucha tensión y confrontación con la empresa y repito, falta de credibilidad y esto es lo que más desgasta a la empresa. Además, esto provoca un alejamiento del diálogo que es lo que siempre tratamos desde promover desde la asociación o de la Defensoría.

La Ley de Defensa del Consumidor dice que te debe brindar un trato digno y equitativo y si el consumidor no lo recibe se encuentra en condiciones de reclamar y exigir más. La ley dice que tenés más derecho a reclamar cuando te dan una respuesta.

En algunas empresas más chicas, donde la atención es más personalizada y directa no se llegan a reclamos extensivos y esto es lo que deben buscar las grandes empresas, tratar de dialogar con los consumidores y, por sobre todas las cosas, no tenerle miedo al reclamo y darle importancia a la comunicación entre el empleado y el usuario.

¿Existen momentos de conciliación entre los públicos y las empresas? ¿Cuáles deberían ser?

Hay muchos momentos de conciliación, es decir, tiene que haber muchos momentos de diálogo, porque si hablamos de conciliación es porque están peleados y nosotros pretendemos no llegar a ese punto. De a poco las empresas se van dando cuenta de que es importante dar respuesta a los reclamos de los consumidores porque eso contribuye a incrementar sus ventas en algunos casos.

¿Cuándo los públicos entran en crisis con la empresa?

La gente siempre quiere hablar con alguien, quiere que le den una respuesta, aunque ésta sea antipática sea cierta o no sea lo que está esperando. En situaciones de crisis las empresas deben agudizar más la atención porque si la gente reclama es porque tiene una necesidad o una falta en el servicio, si llaman es porque necesitan no porque tengan ganas de reclamar y en lo cotidiano las empresas esto no lo entienden. Si el usuario no recibe la atención necesaria es obvio que el conflicto sigue ahí latente.

¿Qué deberían hacer las organizaciones para reconquistar a sus públicos?

Me parece que las organizaciones tendrían que buscar cada vez más canales de diálogo, a través de organizaciones intermedias, de las autoridades que defienden a los usuarios o consumidores, facilitar el trabajo de las asociaciones cuando les va a hacer un reclamo, o cuando la autoridad acerca una denuncia. Se deben comprometer con la situación y no como realizan algunas empresas que reciben el reclamo y nunca dan respuesta. La mejor forma de comprometerse es dar una respuesta inmediata,

estar presente. Además deben atender todos los canales por donde reciben quejas y reclamos y comprometerse con todos, por más chicos que sean, de la misma manera.

Es importante que las organizaciones trabajen en conjunto con las asociaciones para que ellas puedan comunicar sus mensajes y así no se produzcan mayores tensiones o conflictos. De esta manera, los públicos van a sentir que se comprometen con la resolución de la crisis o de un problema puntual.

¿Cómo funcionan las asociaciones de consumidores ante las quejas de los públicos sobre determinados productos o servicios?

Las asociaciones, en algunos casos, tratan de mediar, llaman a la empresa se le presenta el reclamo y si no se llega a un acuerdo, se acompaña al usuario a realizar la denuncia al lugar correspondiente. Si es un tema grave, problemas con obras sociales o falta de algún servicio, se hacen las dos cosas a la vez; se trata de mediar pero a la vez se le aconseja que haga la denuncia en el lugar respectivo para que no pierda tiempo porque las asociaciones tienen un poder reconocido del trabajo con la gente y también la cuestión mediática.

Cuando ocurre una crisis los medios de comunicación recurren a las asociaciones, a los consumidores y a la autoridad para ver cómo ésta repercute en los distintos actores involucrados en el conflicto.

Si es un tema masivo las asociaciones tienen la posibilidad de realizar una presentación judicial. Acá tiene mucho que ver qué tipo de asociación es, cuál es su motivo y cómo está formada. Hay algunas Asociaciones que judicializan más los temas, otras que tratan los reclamos buscando más el consenso con la gente, realizando asambleas, yendo todos juntos a reclamar a la empresa. Esta diferente tiene que ver con intereses que persiguen y cómo están conformadas; y ahí está el debate, si las organizaciones tienen que ser organismos profesionalizados, con un asesoramiento técnico elevado o si en realidad tienen que estar formadas por vecinos, consumidores y usuarios que se reúnen en una Asociación y van buscando el asesoramiento adecuado. En sí, cada asociación tiene su realidad y no hay una clasificación estricta. En DEUCO por ejemplo, se trata de no judicializar, sino por el contrario, tratar de consensuar entre las partes implicadas.

¿Usted cree que las empresas tienen presente a las Asociaciones de Consumidores y que cada vez más los usuarios y consumidores recurren a ellas?

En el diálogo abierto considero que sí, pero en realidad no todas las organizaciones se acercan y se predisponen de la misma manera ante las consultas e inquietudes. Me parece que si bien las empresas reciben a las asociaciones, no digo que no, deberían darle aún más participación y en los reclamos. En esto no me refiero a la toma de decisiones sino en cuanto al compromiso hacia ellas, a través de un canal de diálogo permanente. En síntesis, las empresas reciben a las asociaciones pero deben generar más el “afecto societario” entre los distintos actores, darle el interés que se merecen, realizar reuniones periódicas, que las decisiones sean preventivas para que después las contingencias sean más fáciles de sobrellevar.

Algo que es importante y que debemos aclarar es que las asociaciones no producen ningún tipo de sanciones a las empresas porque no tienen esa facultad, sino que resultar ser una suerte de “control social” cuando, por ejemplo, llevan los reclamos a los medios de comunicación, y las empresas es lo que no quieren porque consideran que esto es más perjudicial.

¿Qué nos sugiere para la redacción y diseño de un manual de gestión comunicacional para momentos de crisis? ¿Por dónde lo comenzaría y que no le debe faltar?

Un manual debería contener soluciones para el momento en que una empresa atraviesa la crisis, pero también es importante tener presente la forma de emitir los mensajes, para evitar mayores conflictos entre la empresa y los consumidores.

Las empresas deben tener presente que a los consumidores les interesa que le den soluciones, que le brinden respuesta cuando la necesitan. Las empresas deben estar preparadas para la contención de sus públicos, deben tener la capacidad de dar respuestas reales. La credibilidad es una de las cosas que no le debería faltar al manual. No le debería faltar canales de diálogo, recomendaciones para que las empresas reconstituyan el diálogo entre sus consumidores. Y por otro lado, deben estar preparadas técnicamente para afrontar la situación, en caso de que sucediera.

ENTREVISTA A LA LIC. NANCY DÍAZ LARRAÑAGA

El jueves 4 de junio de 2009 en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP le realizamos una breve entrevista a Nancy Díaz Larrañaga, Licenciada en Comunicación Social, Directora de la carrera de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Quilmes y profesora titular del Taller de Producción de Materiales Educativos en el Profesorado en Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata.

¿Qué se debe tener en cuenta para redactar un manual?

La Lic. Díaz Larrañaga sostuvo que más allá del tipo de manual en el que se esté pensando, por más que sea genérico y para cualquier tipo de empresa, es necesario pensar en un destinatario ideal del manual. Es decir, se imaginan el tipo de empresa posible, al tipo de trabajador que leería ese manual. Esto permite crear un manual que si bien va a ser recuperado por varias empresas, va a tener ciertas especificidades, y los destinatarios se sentirán interpelados en la construcción y en el discurso que ustedes están elaborando.

Otra cuestión de suma importancia a destacar es que para que el manual pueda ser aplicado en su totalidad, debe ser de carácter **conceptual y ejemplificador**, es decir, que sea una guía práctica que acompañe al capacitador para su puesta en práctica y que no recaiga en un mero manual que se autoadministre porque en momentos de crisis el manual no puede aplicarse por completo y se pueden cometer errores innecesarios. Esta definición marca estilos diferentes de manuales y es indispensable que lo aclaremos desde el comienzo para saber qué es lo que vamos a hacer.

¿Cómo debe ser su estructura?

Una vez que definimos el destinatario y el tipo de manual pasamos a su contenido. Según la docente “hay que lograr una introducción que tenga la característica de “enganche”, algo que sea atractivo y seductor para la persona que lo mira y lo lee, que lo motive a seguir leyendo. Una vez que realizan la motivación se debe trabajar sobre lo conceptual.”

Para ello se debe delinear en primera instancia el perfil de las personas con las que se va a trabajar y van a ejecutar el manual. Debido a la celeridad con que se desencadenan los hechos durante una crisis, el manual debe ser rápido, operativo, claro y conciso.

“De la mano de lo conceptual deben aparecer los ejemplos”, sostuvo la Lic. Díaz Larrañaga. Y continua “(...) es inevitable que en este tipo de manuales aparezcan los ejemplos y que después den la posibilidad de la transferencia, que el manual brinde elementos para aquel que lee un ejemplo, analice una situación o una experiencia de otro pueda pensarlo en su propia situación, generando hipótesis, cómo sería una situación de crisis en la propia empresa, es decir, generar una instancia de aplicabilidad de los conocimientos dados. A veces uno piensa que ciertas cosas que son muy alejadas, que a uno no le van a suceder entonces no va a usar ciertas herramientas. Peor aún es cuando uno ve determinadas cosas y no sap para que le sirven en su vida cotidiana.” Esta idea de la transferencia es fundamental para poder darle sentido a lo que se está trabajando. Y en esto del sentido es importante que una vez que se defina el destinatario ideal se contemple cómo se puede dialogar con una persona que tiene determinados saberes previos, que tiene una manera de trabajar, se le pueda contar algo nuevo, pero que ello se pueda relacionar, asociar con algo ya conocido. Por eso, que los ejemplos posibiliten que uno se ponga en situación de otro permite llegar a la transferencia y después permite pensar qué pasaría si hay una problema, una situación de crisis en la propia empresa.

¿Y su diseño?

Por sus características, el manual debe tener poco texto, debe ser claro, conciso, no debe tener demasiados colores pero sí muchos blancos, que permita una lectura ágil, que tenga imágenes, gráficos, flechas que vayan anclando las principales ideas. Que no llame la atención por los colores sino por su contenido y diseño. Trabajar con recuadros (siempre en el mismo color) que resalten las ideas centrales.

La idea de que haya una guía rápida en el manual para que cuando uno lo ojee se de cuenta rápidamente de qué se está viendo y a qué hace referencia ayuda a que su lectura sea ágil. Un esquema repetitivo que guíe al lector en el recorrido, que involucre al sujeto, que lo lleve a seguir leyendo.

Otra sugerencia es que el manual contenga solapas, marcadores en cada uno de los capítulos o apartados para ir directamente y no tener que atravesar todo el manual para encontrar una determinada herramienta de comunicación o una situación ejemplificadora.

¿Se debe trabajar en conjunto su forma y su contenido?

Ante la multiplicidad de diseños y estilos de manuales, es importante tener presentes ciertas características para un manual de gestión comunicacional de crisis debe tener:

- No debe estar todo repleto de información.
- Los casos, los ejemplos deben tener un tratamiento diferenciado dentro del diseño general del manual.
- “En cuanto a la extensión apostaría a algo no muy largo porque no van a tener ni tiempo ni dedicación para leerlo entero,” sostuvo la Lic. Díaz Larrañaga.
- Que la primer página sea bien transitable, algo ya conocido como por ejemplo, ¿qué es una crisis? Y a medida que se va avanzando si complejizar el nivel de discusión conceptual y avanzar en la estrategia comunicacional planteada.

Otro aspecto a tener ya al final del manual es lograr un glosario que no abunde en conceptos pero si conceptos claves, aquellos que estructuran la idea general del manual. De acuerdo a cómo se plantee se puede jugar con *“¿Qué entendemos por...?”* y *“¿Qué hacer en caso de...?”*

La herramienta multimedial

Un elemento interesante para desarrollar que acompañe el manual es un cd interactivo. En empresas grandes lo audiovisual y lo multimedial son signo de avance, por eso no está mal pensar en un cd que pueda recuperarse al momento de la capacitación y que incluso sirva de multiplicador de contenidos luego de ella. “Que el cd no se pueda

usar sin el manual, que la información que contenga sea muy fragmentada porque sino cobra independencia”, sostiene. La idea central es que el manual mismo pueda remitir al cd para mayor comprensión de lo desarrollado en el. Que exista un diálogo permanente entre ambos, que amplíe información en un soporte diferente pero que no cobre independencia.

MANTENIMIENTO

MESESALMENTE: VERIFICAR QUE LA PRESIÓN DEL GAS INDICADA EN EL MANÓMETRO, SE ENCUENTRE DENTRO DEL RANGO DE OPERACIÓN (VERDE).

SEMESTRALMENTE: EXAMINAR LA BOQUILLA DE DESCARGA, OBSERVANDO QUE NO ESTE OBTURADA Y CONTROLAR QUE EL PRECINTO DE SEGURIDAD ESTE INTACTO.

ANUALMENTE: EFECTUAR ENSAYO DE FUNCIONAMIENTO.

- RECHARGAR INMEDIATAMENTE LUEGO DE CUALQUIER USO.
- RECHARGAR ÚNICAMENTE CON PRODUCTO SECO.
- APROBADO POR DPS Y CCBA.
- AJUSTE A NORMA IRAM 117 3533.
- LA MEZCLA DE DISTINTOS AGENTES EXTINTORES PUEDE ORIGINAR GRAVES CONSECUENCIAS.
- COMO MÁXIMO CADA 5 AÑOS, ENSAYO HIDROSTÁTICO DEL CONJUNTO.

ESTE EXTINTOR ESTÁ CARGADO CON POLVO QUÍMICO SECO.

EL EXTINTOR DEBE SER INSTALADO Y MANTENIDO SEGÚN LA NORMA IRAM 3917 PARTE II.

FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

2009