

BELÉN BALBI Y JOSEFINA MARTÍNEZ

EL ABC DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL EN MOMENTOS DE CRISIS

A

B

C

TESIS DE
GRADO

ANEXOS

MANUAL

INSTRUCCIONES



DEDICATORIA

Esta tesis es una parte de nuestras vidas y el comienzo de otras etapas. Por esto y más, les dedicamos nuestro trabajo a nuestros padres, por habernos inculcado lo importante en la vida, por habernos dado la posibilidad de estudiar y por todo el apoyo incondicional que nos dieron a lo largo de la carrera. Dedicada a toda nuestra gente: familiares y amigos que han vivido este camino junto a nosotras.

DATOS PERSONALES

Apellido y Nombre: **BALBI, MARÍA BELÉN**

Legajo: **12891/6**

DNI: **30.948.565**

Dirección: **10 Nº 1337 – 2º 5**

Teléfono: **0221 15 4362438**

E-mail: **mbbalbi@yahoo.com.ar**

Apellido y Nombre: **MARTÍNEZ, MARÍA JOSEFINA**

Legajo: **13217/0**

DNI: **30.928.976**

Dirección: **23 Nº 25522 Dpto. 11**

Teléfono: **0221 15 5750314**

E-mail: **jofemartinez@yahoo.com.ar**

Sede de la Facultad en que realizamos la carrera: La Plata

Título de la Tesis: El ABC de la Gestión Comunicacional en Momentos de Crisis.

Programa de investigación en el cual se enmarca la tesis: “Comunicación y Planificación.”

Director: Lic. Martín González Frígoli

Fecha de Presentación: Septiembre de 2009.

AGRADECIMIENTOS

- A nuestro director, Lic. Martín González Frigoli, por acompañarnos en este largo proceso de aprendizaje, por su asesoría y colaboración.
- A Santiago Albarracín, por su participación activa en el proyecto, por sus consejos, por su amistad, por su afecto.
- A Rossana Viñas, por su generosidad y colaboración. Por el tiempo prestado para este proyecto.
- A Pablo Schoening. Por su creatividad e imaginación.
- A nuestros entrevistados: a los Doctores en Comunicación Federico Rey Lennon y Michael Ritter, a los Licenciados en Comunicación Gustavo G. Santiago, Daniel Martini y Nancy Díaz Larrañaga y los Dres. Dante Rusconi y Roberto Daoud, por compartir con nosotras su tiempo y su experiencia.
- A la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.
- Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
Los primeros pasos	
Las herramientas comunicacionales	
Programa y abordaje temático de la tesis	
OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	17
Objetivo general de la tesis	
Objetivo general de la producción	
Objetivos específicos	
CONTEXTO DEL PROBLEMA	19
MARCO TEÓRICO	23
Las crisis como fenómenos	
Hacia una definición de crisis	
La gestión de la comunicación de crisis	
La Comunicación y sus alcances	
Comunicación en las Organizaciones	
Comunicación Interna y Externa: Dos Sistemas Interdependientes	
La gestión de la Comunicación de Crisis	
¿De qué se trata la Reputación de las empresas?	
Cómo conocer y trabajar comunicacionalmente en y desde la organización	
Conclusión	

MARCO METODOLÓGICO	47
Métodos y técnicas	
Sobre nuestros entrevistados	
CAPÍTULO 1 – ¿QUÉ ES UNA CRISIS?	55
La Empresa y el poder de lo intangible	
Diferencia entre crisis y conflicto	
Características de las crisis	
El ciclo de vida de las crisis	
Tipología de crisis	
Conclusión	
CAPÍTULO 2 - GESTIÓN COMUNICACIONAL DE CRISIS EN EMPRESAS	71
Buena gestión de crisis/ Buena gestión comunicacional	
Prevención: una etapa a considerar	
Issues Management vs. Programa de crisis Management	
La gestión de los conflictos potenciales	
El silencio no es salud en momentos de crisis	
La crisis existe. Ahora debemos enfrentarla	
El rumor en momentos de crisis	
Comité de Crisis. Autoridad para actuar	
La crisis desde el Sitio Web de la Organización	
El día después	
Las crisis, ¿se solucionan o se minimizan sus efectos?	
Conclusión	

CAPÍTULO 3 – PÚBLICOS Y CONSUMIDORES	103
Concepto de Públicos y Consumidores	
Público Interno	
Público Externo	
Responsabilidad Social Empresarial y los Consumidores	
¿Por qué el auge de la Responsabilidad Social Empresarial?	
Responsabilidad Social: Una herramienta más a la hora de afrontar una crisis	
El Consumidor siempre es engañado	
Públicos Consumidores afectados por las Crisis	
Defensa del Consumidor	
Conclusión	
CAPÍTULO 4 – CASOS REALES	127
Caso Edesur	
Caso Aguas Cordobesas – Premio Eikon 2000 – “Y Las Aguas Bajaron Turbias”	
Caso Edenor – Premio Eikon 1998 – “Por Si Lluève”.	
Caso Solvay Indupa – Premio Eikon 2002 - “Despejando Nubes De Desinformación”	
Conclusiones	
CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES - PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL MANUAL	163
¿Por qué un manual de comunicación de gestión de crisis?	
¿Qué se debe tener en cuenta para redactar un manual?	
EPÍLOGO. APORTES AL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN.....	173
BIBLIOGRAFÍA	175

REFERENCIAS ICÓNICAS



Introducción

Hace referencia a la introducción de la tesis. En ella se resumen las principales características, recorridos conceptuales y metodológicos del trabajo.



Cuadro

Nos remite a los subtítulos más destacados dentro de cada capítulo de la tesis.



Descripción

Nos resume las características más importantes a tener presente dentro de cada apartado.



Conclusión

Desarrolla las relaciones y conclusiones de cada capítulo. Finaliza con una síntesis de lo que se va a tratar en el capítulo siguiente.



Problema

Resume cómo se desencadenó la crisis en la organización que se cita como caso real.



Ejemplo

Relata cómo la organización utilizó ciertas herramientas comunicacionales en momentos de crisis.



Acciones

Las acciones que desarrollaron desde la organización para solucionar comunicacionalmente la crisis.



Nota al pie

Dan cuenta de las fuentes utilizadas. Agregan información adicional sobre los autores mencionados en la tesis.

ABSTRACT

El presente trabajo de tesis se enmarca dentro del programa “Comunicación y Planificación”, ya que tiene por objetivo la redacción, diseño y producción de un manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para empresas; es decir, una guía práctica de pasos a seguir y de recomendaciones para superarlas.

La tesis se orienta a analizar la relación comunicación-organizaciones-crisis y cuáles son las dificultades más comunes de todas las empresas para comunicar una crisis y así reconocer y establecer a través del manual cuáles son las principales herramientas comunicacionales a utilizar en esos momentos. Consideramos que tanto la gestión y comunicación de crisis se han vuelto cada vez más importantes en la vida organizacional.

Entendemos que el manual es un producto necesario para las organizaciones, insertas en cualquier sector del mercado, porque luego de analizar varias situaciones de crisis, llegamos a la conclusión de que son muchos los factores que se deben tener presentes para prevenir una situación de crisis o para actuar cuando la crisis ha estallado. Su diseño les permitirá tener en cuenta una serie de herramientas comunicacionales para afrontarlas.

Este material pretende constituirse en una herramienta de apoyo para los procesos de toma de decisiones. En ningún caso este manual podría contener en sí mismo todas las respuestas a los múltiples interrogantes que plantea una gestión de crisis. Porque, en definitiva, se trata de un proceso creativo.

Palabras clave: Comunicación, Organización, Crisis, Identidad e Imagen, Públicos (Internos y Externos), Manual de crisis.

INTRODUCCIÓN



A medida que transitábamos por las diferentes materias de la carrera, nos dimos cuenta que las intervenciones en las organizaciones eran instancias de aprendizaje pero además, surgían muchos interrogantes. Entre ellos, qué herramientas comunicacionales necesitan las empresas para superar los problemas y contingencias cotidianos, más aún si se hallan frente a una situación caótica y cómo repercuten en su cultura organizacional.

Conjuntamente con esta inquietud, fueron varias las razones que nos llevaron a pensar en la producción de un manual de gestión comunicacional para empresas en momentos de crisis. En primer lugar, cuando comenzamos a pensar en qué temática íbamos a trabajar para realizar la tesis observamos que a cada una de nosotras, como futuras profesionales, nos atraía la relación entre las organizaciones y las crisis que atraviesan y que el tema no debía cerrarse en una mera investigación para alcanzar el título de grado.

A partir de ese momento, empezamos a investigar sobre la relación comunicación-organizaciones-crisis y el material hallado era bastante escaso como para conducir a una sólida respuesta. Por eso mismo, comenzamos a pensar en la posibilidad de diseñar un manual, que lejos de remplazarnos como comunicadores y nexos entre las organizaciones y sus coyunturas, nos permita acercarnos a ellas con un material concreto, práctico y dinámico para afrontar situaciones de crisis.

Previo a ello, pensamos que era fundamental realizar un recorrido por la palabra crisis y sus diversos significados y sentidos, que varían de un autor a otro y de una situación a otra. La historia de la palabra nos hizo ver que el concepto ha mutado notablemente. Desde entonces, entendimos que si bien cada crisis es única por su naturaleza inesperada y compleja, difícil de abarcar, existe una serie de características comunes que pueden darse en todas ellas. De ahí también la idea de producir un manual que contenga las herramientas comunicacionales para trabajar las crisis en sus primeras horas, para que aquellas características puedan ser abordadas desde una perspectiva comunicacional.

Si bien existen diferentes definiciones de crisis, nos referimos a crisis como “una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales”¹.

Además de centrar nuestro análisis en varios autores internacionales que se dedicaron a investigar sobre el tema, entre ellos González Herrero, Fita Trias, Fink, consideramos que era casi imprescindible acercarnos a profesionales más contemporáneos y afines a nuestra carrera para relacionar sus experiencias con las teorías de los arriba citados. Para esta interrelación, entrevistamos a los Doctores en Comunicación Michael Ritter y Federico Rey Lennon, a los Licenciados en Comunicación Daniel Martín, Gustavo Santiago y Nancy Díaz Larrañaga; y a los abogados Dante Rusconi y Roberto Daoud.

Esta tesis se orienta a analizar cuáles son las dificultades más comunes de todas las empresas para comunicar una crisis y así reconocer y establecer a través del manual cuáles son las principales herramientas comunicacionales a utilizar en esos momentos.

El análisis central de la tesis -la producción de un manual de gestión comunicacional en momentos de crisis- se complementará con una serie de conceptos necesarios, además del de crisis, para llevar adelante la propuesta de trabajo, entre ellos: la comunicación organizacional, las organizaciones como intangibles, los diferentes tipos de públicos, las Asociaciones de consumidores, la responsabilidad social empresaria, entre otros.

Entendemos que el manual es un producto necesario para las organizaciones, insertas en cualquier sector del mercado, porque luego de analizar varias situaciones de crisis, llegamos a la conclusión de que son muchos los factores que se deben tener presentes para prevenir una situación de crisis o para actuar cuando la crisis ha estallado. Su diseño les permitirá tener en cuenta una serie de herramientas comunicacionales para afrontarlas.



¹ González Herrero, Alfonso. *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág. 30.

Los primeros pasos

Una crisis es, por definición, algo sorpresivo y repentino, pero un informe integral de lo que pasa tanto dentro como fuera de la empresa puede ayudar a los directivos a anticipar ciertos tipos de crisis. La planificación supone que las empresas puedan, al menos, minimizar los daños de una situación de crisis, si no evitarla totalmente.

En la mayoría de las crisis, hay indicios que apuntan hacia problemas futuros y que pueden ser identificados mediante una serie de herramientas comunicacionales como son las auditorías de riesgos y/o crisis, análisis de conflictos potenciales, estudios de opinión pública. Estos recursos se enmarcan dentro de la gestión de crisis, cuyo fin es la adopción de medidas de prevención y la anticipación a las crisis.

Desde esta mirada, nos atrevemos a afirmar que si bien la mayoría de las empresas se resisten a invertir en análisis comunicacionales que les permitan conocer cómo se encuentra la organización en su interior y en su relación con el exterior, sus directivos deben contar con una alternativa de prevención mediante la adopción de procedimientos que permitan tomar medidas inmediatas en respuesta a las crisis desde la comunicación.

Las herramientas comunicacionales

Siguiendo con el recorrido teórico planteado para el desarrollo del manual, también profundizaremos el análisis en las distintas herramientas comunicacionales que se deben aplicar en momentos de crisis con el fin de incorporarlas en el manual. Para ello, observamos las experiencias de cuatro empresas que atravesaron por diferentes situaciones de crisis y que utilizaron diversas metodologías para su resolución.

Los conceptos planteados dentro de esta introducción, que serán retomados a lo largo del presente trabajo, estarán atravesados por la noción de comunicación organizacional como proceso complejo de producción social de sentidos y significados compartidos. Esta aclaración se debe a que cada autor adapta la noción de comunicación a su trabajo y además, varía de los objetivos comunicacionales de una organización a otra, más aún cuando de adoptar herramientas comunicacionales se trata.

Asimismo, como eje transversal de la tesis, al finalizar cada capítulo realizaremos una breve conclusión que integrará el rol y la importancia de la comunicación en relación con los conceptos.


Programa y abordaje temático de la tesis

El presente trabajo de tesis se enmarca dentro del programa “Comunicación y Planificación”, ya que el proyecto tiene por objetivo la redacción, diseño y producción de un manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para empresas; es decir, una guía práctica de pasos a seguir y de recomendaciones para superarlas.

“El programa de Comunicación y Planificación tiende a reflexionar en torno a sus objetos de estudio, sobre la articulación de ciertos saberes y sus aplicaciones. Aquí la investigación está entendida como una herramienta fundamental en los procesos complejos de diagnóstico, conceptualización, planificación, producción y gestión de modelos propios y específicos.

Se pretende partir de las necesidades sociales, propiciando la investigación dentro del proceso social concreto y determinado. El fin último es la transformación de la realidad con la cual se trabaja, partiendo de los actores y las condiciones de dicha realidad. Al proceder de esta forma, se está en condiciones de gestionar la alternativa de solución comunicacional seleccionada con el fin de resolver las necesidades o problemas detectados”².

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, el campo en el que se va a desarrollar este proyecto es el mercado y las organizaciones insertas en él. A través de ellas, produciremos un producto comunicacional, una herramienta Teórico–Metodológica para poder prevenir, y en todo caso, contar con los recursos necesarios para afrontar una crisis. De esta manera, consideramos que tanto el plano teórico como el práctico están interrelacionados constantemente y sin esta vinculación, la realización del manual de procedimientos de gestión comunicacional de crisis no se podría llevar a cabo.

 ² Souza, Silvina. Programa de Comunicación y Planificación. [En Línea]. Disponible en: <http://www.perio.unlp.edu.ar/tesis> [Consultado el 12 de marzo de 2008]

OBJETIVOS

Objetivo general de la tesis

- Reflexionar en torno a la importancia de la prevención de las crisis organizacionales desde el punto de vista de la comunicación.

Objetivos general de la producción

- Redacción, diseño y producción de un Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis para Empresas, que contenga una guía práctica de pasos a seguir y recomendaciones para superarlas.

Objetivos específicos

- Investigar casos de crisis vividas por las empresas y sus resoluciones, tanto positivas como negativas.
- Comprender las responsabilidades y la preparación de los actores internos y externos de la organización para las situaciones de crisis.
- Establecer herramientas prácticas para dar una respuesta eficaz frente a la crisis desde la comunicación.

CONTEXTO DEL PROBLEMA

Insertas en un mercado cada vez más competitivo, ninguna empresa está exenta de incidentes que representen potenciales amenazas y casi de inmediato, podrían disparar una crisis. La historia está plagada de casos, desde fallas en productos y accidentes hasta escándalos laborales y financieros, pasando por contaminación de productos alimenticios y derrames de petróleo que provocaron desastres ecológicos de enormes proporciones.

Sin embargo, más allá de que para poder controlar una crisis sólo hace falta un conjunto de procedimientos estandarizados, menos del treinta por ciento de las organizaciones de negocios poseen planes formales capaces de funcionar eficazmente.

Principales Tipos de Empresas Propensas a Crisis*:

- Farmacéuticas
- Manufactureras de Software
- Aseguradoras
- Aerolíneas
- Servicios de Salud
- Petroleras
- Telecomunicaciones
- Tiendas de Autoservicio
- Bancos
- Manufactureras de Autos

* Rankeado de acuerdo a porcentajes de 2006 - Fuente: Institute Of Crisis Management

En gran medida, las empresas no están preparadas o carecen de herramientas concretas para enfrentar con eficacia situaciones críticas de diversa índole: un incendio, una huelga, una falla tecnológica, un desastre natural, la contaminación de un producto, un accidente que daña al medio ambiente, la amenaza de una bomba, un secuestro o actos de destrucción deliberados.

Y por lo general, tampoco prevén cómo lidiar con los problemas que esos acontecimientos pueden provocar: interrupción de las operaciones, gastos extraordinarios, potenciales juicios, pérdida de clientes, malestar en la comunidad, opiniones adversas en los medios de comunicación, deterioro de la imagen de la empresa o incluso, brusca caída del valor de mercado.

Las recientes crisis empresariales han demostrado una vez más que la Imagen Corporativa es uno de los activos más importantes en el valor de las empresas. Para atenuar los efectos negativos de estos eventos, los consultores de comunicación deben hacer que la cúpula directiva se comprometa con la preparación de las crisis desde el punto de vista de la comunicación. Las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para la reposición. El valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos (fábricas, maquinarias, edificios, etc.), mientras que sus activos intangibles (conocimiento y experiencia de sus empleados, imagen pública de la empresa, posicionamiento de sus productos, etc.) cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados de todo el mundo.

Considerando lo anterior, surge la pregunta, ¿qué sucede cuando una empresa, aún siendo una gran corporación multinacional, se enfrenta a una crisis que afecta a su funcionamiento interno y externo?

Para responder a nuestro interrogante, es posible tomar un ejemplo: una auditora y consultora de una multinacional con presencia en decenas de países y con resultados económicos siempre en alza se derrumbó pocas semanas después de que saliera a la luz un caso que estaba relacionado con las cuentas trucadas de una empresa de energía muy importante, las mismas que debía cuidar y que no sólo no lo hizo, sino que colaboró en su ocultamiento, a sabiendas de las implicaciones que este acto podía tener.

Esta empresa no había sufrido ninguna explosión en sus oficinas, ni sus socios en algún lugar del mundo habían sufrido ataques físicos; tampoco sus servidores se habían visto violados por piratas informáticos, nada de esto había padecido sino algo mucho peor: **había perdido la confianza del público.**

En el caso de esta empresa multinacional, la pérdida de este valor intangible ha tenido un efecto contundente, puesto que se trata de una empresa de servicios cuya principal actividad tenía como pilar la confianza del público.

Hace unos meses, a una compañía de productos farmacéuticos –de las más sólidas y experimentadas, en el mercado, con ejecutivos expertos en la industria, altos niveles de crecimiento, medidas de calidad y seguridad extraordinarias– le sucedió lo impensable. Su mejor producto, catalogado como el de mayor crecimiento mundial y que le dejaba mayores ganancias, generaba consecuencias y contraindicaciones de las que no había informado a sus consumidores.

Los medios, al enterarse, tomaron este caso de inmediato y emitieron el siguiente comunicado: “Si usted consume este producto, puede causarle problemas de salud. Por lo que le recomendamos interrumpir su consumo de inmediato y consultar a su médico. Asimismo, este producto es peligroso. Si lo adquirió o consumió, puede reclamar una compensación”.

El mismo día que los medios informaron esta situación, la compañía sufrió una caída en su acción del 27% (casi \$25 mil millones de dólares), propiciando una caída del Dow Jones del 0.6%.

El manejo de la crisis por parte de esta compañía fue bien ejecutado, ya que de inmediato, centralizó información que hablaba sobre su posición oficial y el consumo del medicamento. También tomó la decisión de retirar el producto de las góndolas, lo cual representó el gasto más elevado en la industria farmacéutica.

Al principio, la reputación de la compañía fue duramente cuestionada; además de los rumores, esparcidos por los empleados, que salieron a la luz pública. Sin embargo, esto pudo llegar a una situación peor, como que la competencia utilizara el caso para crear un escándalo en los medios, apuntalar al sindicato, movilizar organizaciones,

brindarle recursos legales a los afectados, todos éstos generando, sin duda, un gran daño financiero. En resumen, las consecuencias sumaron grandes pérdidas, pero la empresa logró controlar el impacto negativo al realizar un adecuado manejo de la crisis.

Es importante comprender la importancia que tienen los bienes intangibles en las compañías de hoy, para entrar de lleno al análisis de la importancia de la comunicación en tiempos de crisis, que, entre sus objetivos principales, está la protección de estos valores, entre los que se encuentra la imagen de la compañía y la de sus productos y servicios.

Si la empresa toma en cuenta sus bienes intangibles como valor agregado y desarrolla nuevas posibilidades en torno a ellos, la situación de crisis se puede volver una oportunidad de transformación.

No es casualidad que una civilización milenaria como la china compusiera la palabra Crisis con dos símbolos que representan el peligro y la oportunidad.

Quienes ven en las crisis solamente problemas, se olvidan que también pueden ser una fuente de oportunidades, que por desgracia, sólo pueden surgir en estos difíciles momentos.

La exposición pública gratuita a la que se ve sometida una empresa cuando está sufriendo una crisis no la volverá a obtener nunca. El público estará más pendiente de lo normal sobre lo que ocurra con una empresa mientras continúen los acontecimientos.

En este sentido, si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y sus servicios.

Esta oportunidad no tiene que verse en los últimos momentos de la crisis, cuando la atención sobre los acontecimientos esté decayendo y los mensajes se escuchen más bien como una reacción tardía y sospechosa por parte de la empresa. Por el contrario, hay que crear la oportunidad desde los primeros momentos.

El marco conceptual está formado por el conjunto de ideas, pensamientos, juicios y nociones teóricas a las que recurriremos para reflexionar en torno a la importancia de la prevención de las crisis organizacionales, desde el punto de vista de la comunicación.

Constituye una referencia que permitirá discernir elementos y relaciones; establecer y ponderar debilidades y fortalezas, como así también delinear los marcos valorativos que posibilitarán configurar la situación ideal como horizonte deseado de la planificación de lo que será la producción de un manual de procedimientos para la gestión comunicacional, interna y externa, de crisis en las empresas.



Las crisis como fenómenos

Un accidente, una catástrofe natural, un conflicto laboral pueden ocurrir en cualquier momento y lugar, pudiendo afectar a cualquier empresa y amenazar, incluso, la estabilidad del sector empresarial del que se trate. Hoy en día, no hay empresa que sea inmune a accidentes, huelgas o cualquier situación que ponga en riesgo los objetivos perseguidos por la organización.

Inevitablemente, las crisis de este tipo reciben la atención de los medios de comunicación y por otra parte, de la opinión pública y de los clientes o consumidores objetivos y potenciales de la empresa. Esta atención permanente puesta sobre las organizaciones hace que las crisis pierdan su privacidad y se conviertan en eventos de carácter público con repercusiones potencialmente negativas sobre las percepciones de los públicos, de los proveedores, de los inversores y hasta de los propios empleados. Como consecuencia, la imagen, la reputación y estabilidad financiera de la organización pueden verse seriamente afectadas.

Ante este tipo de situaciones, las organizaciones deben contar con las herramientas necesarias para lograr un desenvolvimiento acorde a las demandas del momento. Desde la comunicación, uno de los principales objetivos debe ser intentar paliar los daños ocasionados en la imagen y la reputación de la organización, sin olvidar que también se debe estar atento a las percepciones de los públicos, tanto internos como externos.

Para conseguir este objetivo, es indispensable contar con una estrategia de comunicación de crisis en la que los conceptos de prevención y planificación deben ocupar un papel fundamental. Es decir, es necesario contar con un marco de referencia estratégico que le permita a las organizaciones afrontar rápida y positivamente la situación caótica por la que está atravesando.



Hacia una definición de crisis

Si hacemos un breve recorrido por el concepto, la palabra Crisis aparece por primera vez en la antigua Grecia en donde *Krisis* se presenta ligado al lenguaje religioso, al de la tragedia y al de la medicina. La palabra *Krisis* se usaba como sinónimo de interpretación (del vuelo de las aves o de los sueños) y de elección (de víctimas para los sacrificios). En las tragedias griegas, las situaciones críticas eran momentos clave en el proceso de cambio. La crisis estaba relacionada con el pasado, con el futuro y con la acción cuya trayectoria se trataba de influir.

La ciencia médica del siglo XVIII enfatizó la dimensión del concepto en la cuestión patológica: la crisis como patología. A partir de esta época, la palabra pasa a designar el momento en que una enfermedad daba un giro para peor.

A lo largo de los siglos XVII y XVIII, el concepto comenzó a pasar del mundo de la medicina al de la sociopolítica siendo utilizado para analizar la sociedad. Sin embargo, en esta transición hacia el mundo sociopolítico, el término dejó por el camino toda la serie de observaciones que describían las enfermedades. Desde entonces, adquirió un significado impreciso que se utilizaba por aquellos días, para relatar las enfermedades de los “organismos sociales”. Pasó así a ser identificado con un estado de incertidumbre o con un problema importante.

A partir del siglo XIX, el término se utilizó en obras dedicadas a la “crisis de los valores”, “la crisis de la civilización”, o la “crisis espiritual”, al tiempo que expandía su ámbito a disciplinas como la psicología o la etiología.

Como vemos, este repaso histórico es más que suficiente para observar la diversidad de aplicaciones y significados de la palabra crisis.

¿Qué definición de crisis adoptamos en nuestra tesis?

En el ámbito contemporáneo, la definición del término tampoco es una tarea fácil. Cada área de conocimiento ofrece su propia definición, e incluso dentro de una misma disciplina, las concepciones presentan diferencias importantes, de acuerdo a la mirada de cada autor.

Por esta razón, abordamos el término crisis y el concepto de gestión de crisis desde una perspectiva global. Desde el ámbito de la comunicación de las organizaciones, el término que mejor encierra el concepto de crisis es:

“Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales”³.



La gestión de la comunicación de crisis

Una vez definido el término crisis, nos detenemos en los aspectos principales de la gestión comunicacional de las crisis ya que entendemos que es el concepto que enmarca y atraviesa el recorrido del trabajo.

Es necesario, en primera instancia, poner en claro cómo es la mirada comunicacional que requiere este trabajo. Resulta imprescindible desarrollar las concepciones teóricas que dan cuenta del significado de la comunicación, tal como se utilizará para llegar a los objetivos trazados.



La comunicación y sus alcances

En los últimos años, las organizaciones han comenzado a darse cuenta de la importancia de la comunicación y de la información como recursos estratégicos para desarrollarse en un mundo altamente competitivo. Y mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que

 ³ González Herrero, Alfonso. *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág. 30.

repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en muchas otras sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y continúa cometiéndose el error de identificar “comunicación” con “información”.

Vivimos en la era de la comunicación y las organizaciones no deben estar ajenas a ello. La comunicación es un concepto polisémico que en este capítulo sintetizaremos bajo un solo concepto, respetando todos los otros existentes.

Todos sabemos que la comunicación es vital para el funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, en la realidad empresarial, se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.


El objetivo de la comunicación radica en cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

Siguiendo la perspectiva de Washington Uranga, se comprende a la comunicación como una perspectiva de abordaje factible de ser aplicada a cualquier práctica social, una forma de posicionarse, en primer lugar, para el análisis, pero también de construir un modo de intervención que tiene como fin último el cambio.

Entendemos a la comunicación como “todo proceso social de producción de formas simbólicas, considerando tales procesos como fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento práctico que supone este modo de ser”⁴.

La comunicación resulta hoy imprescindible para comprender y desentrañar la complejidad de las prácticas que se dan en la realidad social y en las organizaciones.

Se aprecia también a la comunicación en función del conocimiento, expresión y fortalecimiento de los valores, tradiciones e identidades culturales. Así entendida, la comunicación implica una suerte de transversalidad social y la interacción dinámica de una red de relaciones de personas y grupos donde median e intervienen otros elementos, espacios, factores, contenidos, instituciones, que concurren en diversas formas y manifestaciones de comunicación.

 ⁴ Uranga, Washington y Bruno, Daniela, “Tres perspectivas para comprender/nos”. Mimeo. Buenos Aires, 2001.

La Comunicación entendida como “producción social de sentido” es la noción que atravesará el desarrollo del presente trabajo de tesis; es el eje central desde donde nos centraremos para realizar primero el trabajo de campo que nos permitirá indagar e instruirnos sobre casos concretos de empresas que se vieron involucradas en situaciones de crisis y analizar cómo las enfrentaron y qué herramientas utilizaron desde lo comunicacional. Una vez finalizado el proceso de investigación, entendemos que para la redacción, diseño y producción de un Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, debemos tener presente que la Comunicación es un pilar fundamental para trabajar en y desde las organizaciones.

De esta manera, es vista desde los sentidos que los actores producen en determinada situación social, concibiéndolos a partir del contexto sociocultural. A partir de esta perspectiva, la comunicación es pensada como un vínculo, un proceso, una red entre individuos y grupos sociales que interactúan entre sí.

Concebir a la comunicación desde esta perspectiva permite afirmar que en todos los sentidos posibles y en el marco de la transdisciplinariedad, la comunicación resulta en la actualidad imprescindible para comprender y para desentrañar la complejidad de las prácticas que se dan en la realidad social y en las diversas organizaciones.

La importancia que hoy en día ha adquirido la gestión comunicacional de las organizaciones modernas se debe, entre otras razones, al reconocimiento por parte de las teorías gerenciales del aporte que lo comunicacional brinda al desempeño organizacional.

En el campo de la comunicación, el estudio de los problemas gerenciales de las organizaciones se ha vinculado con el advenimiento de las sociedades tecnológicamente avanzadas que analizan las innovaciones sociales y los procesos informáticos y electrónicos producidos en la sociedad de la información, y que relacionan la gestión de la información y la comunicación y la revolución informática, con el éxito de un modelo gerencial en un contexto de crisis y de caos.

Por esta razón, es necesario que las empresas cuenten con las herramientas comunicacionales necesarias para saber qué decir, en qué momento decirlo, de qué manera y a quiénes.

La gestión comunicacional de crisis en las empresas, junto con las coyunturas económicas, sociales y culturales, por las que atraviesa en la actualidad la sociedad moderna, son consideradas como temas cruciales y desafiantes en la tarea del comunicador.

Las empresas, insertas en un mundo vertiginoso y cambiante, deben contar con sólidas políticas de comunicación que les permita prevenir o adelantarse a lo hechos. Para una mejor organización en el trabajo en momentos de crisis, entendemos que es crucial que las organizaciones cuenten con un manual que reúna las herramientas comunicacionales concretas y necesarias que les permitan afrontar una situación de riesgo o, en el peor de los casos, tener que enfrentar un momento de crisis.



Comunicación en las organizaciones

Hablamos de la comunicación aplicada a las organizaciones, en su relación con los procesos de adaptación, desarrollo y cambio de estructuras y funciones de los actores implicados en los mecanismos de interacción comunicativa con su entorno cultural y social.

La comunicación, cuando está aplicada a las organizaciones, es denominada comunicación organizacional. Ésta se da naturalmente en toda organización, cualquiera sea su tipo o su tamaño y en consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, es entendida como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

La comunicación en la organización es una tarea que no puede cumplirse sin una gestión coherente con la organización, que implique la coordinación de estrategias de acción y el sistemático planeamiento de intervenciones conducentes a la realización de diagnósticos de los estados existentes y de las necesidades y posibilidades de cambio en el funcionamiento, estructuras, cultura y comportamiento organizacional.

Deberá estar basada en una política de administración participativa y democrática, del “saber hacer y saber ser” realmente dialógico, concebida dentro del paradigma interaccionista y de la teoría contingente, que logre integrar los enfoques del proceso de comunicación más pertinentes con los objetivos de la organización y del sistema o contexto, donde ésta interactúa.

Podemos afirmar que la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca resultados positivos entre las necesidades y las demandas de la empresa. Sus vínculos vienen dados a través de los siguientes componentes: a) políticos, de una acción estratégica global, b) socioculturales, de los valores y de las representaciones simbólicas de las acciones reguladas por normas y c) psicológicos, los establecidos mediante las acciones dialógicas entre los participantes o miembros de la organización.

Para finalizar, podemos concluir que la comunicación organizacional no es más que un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y a agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella, se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.



Comunicación interna y externa: dos sistemas interdependientes

Es importante destacar que si bien en los párrafos anteriores hicimos referencia únicamente a la comunicación organizacional, para que ésta se consolide de una forma eficiente hacia el interior y el exterior de la organización, debemos trabajar los conceptos de comunicación interna y de comunicación externa.

Estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna.

Comunicación interna

En este aspecto, es importante resaltar que la comunicación interna en la empresa no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los empleados sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje, comúnmente denominado *feedback*, está en continua interacción y es lo que determina la comunicación.


“Se considera **comunicación interna** a todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico. Esto implica que, por ejemplo, las reuniones destinadas a los empleados o a la vinculación entre éstos y sus superiores -entre otras situaciones-, aún cuando se realicen fuera del edificio de la organización, también se constituyen en un espacio de comunicación interna, puesto que se trata de la interacción entre los miembros de una organización dentro del marco simbólico de la misma, en donde se evidencian procesos de producción de sentido”⁵.

Se entiende que es compleja, entre otras cuestiones, por el hecho de que las particularidades propias de cada organización atraviesan a los sujetos que la conforman y delimitan su manera de comunicarse. Es decir, existe una situación dialógica entre la organización y los sujetos que la componen; se influyen y configuran mutuamente y, por lo tanto, se puede plantear que la propia organización configura en parte la asignación de sentido de sus miembros, la forma en que éstos se entienden y entienden el mundo.

La misión de la comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras.

La cultura de la empresa se reproduce “haciendo”, mediante el ejemplo. Parte de la función formativa de la comunicación interna tiene que ver con esta transmisión cultural a través de la recordación de anécdotas muy fuertes en la vida de una organización, las historias de sus héroes, los logros más significativos. Sobre todo, la comunicación interna se encarga de fortalecer la identidad de esa organización y formar el espíritu de equipo en sus miembros.

Consideramos que la comunicación interna es esencial en el desarrollo del manual de prevención y gestión que debe tener la empresa a la hora de plantear los pasos básicos a seguir ante situaciones de riesgo o emergencia. Como venimos sosteniendo a lo largo del presente trabajo, entendemos que si las empresas cuentan con un manual de procedimientos comunicacionales y herramientas concretas de comunicación se pueden llegar a prevenir o atenuar hechos que se desencadenen en posibles crisis.

 ⁵ Documento de Cátedra del Taller de Producción de Mensajes “Comunicación Interna y Externa. Dos caras de una moneda.” FPYCS, UNLP. La Plata, 2007. Pág. 1.

Si todos los empleados conocen a la organización en los aspectos que le competen, es posible que la empresa, si se encuentra envuelta en momentos de malestar e incertidumbre, logre mitigarlos de forma rápida y con la menor dificultad posible. Para que la comunicación circule dentro de la empresa, se debe hacer hincapié en los aspectos internos de la misma, que varían de una organización a otra.

Las comunicaciones internas han dejado de ser una utopía para los directivos de la empresa y con el correr de los acontecimientos y de las coyunturas sociales y económicas a las que se encuentran expuestas las organizaciones, y más aún en situaciones de crisis, se han vuelto protagonistas de la realidad y del escenario cotidiano.

Comunicación externa

La comunicación externa es el otro pilar del plan global de comunicación de la empresa. Debe tener en cuenta el entorno general y específico de esa empresa y el conocimiento de los medios de comunicación.

En este sentido, se llama entorno general a los factores socioculturales, económicos y políticos; y por entorno específico, el ámbito o sector en el que actúa la empresa.

En la empresa, la comunicación externa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a promover actividades, productos y servicios.

Asimismo, a través de la comunicación externa, la organización proporciona información persuasiva al entorno acerca de las actividades, productos o servicios que brinda. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc., todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, repercute en una imagen positiva percibida por sus públicos.

Consideramos que la comunicación externa de las empresas es de vital importancia para generar las herramientas concretas para desarrollar un Manual de Procedimientos que permita enfrentar y trabajar de una manera coherente y eficiente ante situaciones de crisis; es por esto que entendemos que la comunicación de crisis es un conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar situaciones críticas.

Uno de los graves riesgos que se corren ante una crisis, si no es comunicada en sus primeras horas por parte de la empresa, es que se genere un descrédito generalizado hacia la organización (por parte de los medios de comunicación, líderes de opinión, consumidores, clientes, distribuidores, etc.). El objetivo de la comunicación de crisis busca por un lado, frenar la crisis y por el otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona sea mínimo.

Debemos replantear las funciones de la comunicación externa de la empresa y reubicarla al principio de la cadena organizacional y vincularla directamente con la dirección.



Proceso cambiante, mismos objetivos

Los objetivos de la comunicación externa de la empresa son:

- Gestión del discurso identificadorio.
- Relación de la organización con su entorno.
- Gestión del diálogo de la corporación con sus diferentes públicos.

En la actualidad, la gestión de la comunicación al servicio de una consolidación de una imagen positiva de las empresas se orienta cada vez más hacia los aspectos intangibles. Sin embargo, a pesar de los nuevos conceptos sobre valores intangibles, los planes estratégicos de comunicación externa siguen integrando las acciones tradicionales y cotidianas que pretenden gestionar una visión corporativa, con el fin de transmitirla y afianzarla en la memoria de los públicos objetivo de la empresa.

Para finalizar este apartado, concluimos que la claridad de ideas es primordial en cualquiera de los planes que componen la gestión comunicacional en situaciones de crisis y es aquí donde la comunicación externa es de vital importancia para generar “redes conversacionales” capaces de apaciguar los efectos indeseados que se suscitan

en momentos inesperados y de riesgo. Eso da cuenta de la calidad de las relaciones, tanto entre la empresa y los medios de comunicación, como con sus proveedores y sus públicos. Es comunicación porque “comunicación” no es un sustantivo, sino que es acción, conductas, comportamientos, procesos, que hacen posible las relaciones entre las personas, como un verdadero mecanismo de organización social.



La gestión de la comunicación de crisis

Luego de manifestar desde dónde nos paramos para definir a la comunicación, es importante aclarar que la gestión de la comunicación de crisis es entendida y aplicada de diversas maneras, según la mirada de los directivos, el tipo de organización, etc. Es decir, se pueden encontrar infinidad de acepciones como sucede con el concepto de crisis.


Desde nuestra perspectiva, la gestión de crisis es sinónimo de previsión y planificación. Se trata de proporcionar a la empresa mecanismos y procedimientos de respuestas eficaces antes de que se alcance una situación que amenace sus objetivos y/o ponga en peligro la relación con sus públicos.


En este sentido, la definición de gestión de crisis encuentra relación con la que definen Richard Gigliotti y Ronald Jason:

*“La gestión de crisis es la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios”.*⁶

Por su parte, Steven Fink escribe que:

*“La gestión de crisis es el arte de eliminar el riesgo y la incertidumbre de modo que sea capaz de adquirir un mayor control sobre el propio destino”.*⁷

 ⁶ Gigliotti, Richard y Jason, Ronald. “Emergency planning for maximum protection”, Massachusetts (1991). En González Herrero, Alfonso. *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág. 38.

 ⁷ Fink, Steven. “Crisis Management: Planning for the inevitable”. Amacom (American Management Association). Nueva York, 1986. En González Herrero, Alfonso. *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág. 38.

Estas definiciones deben ser adaptadas al ámbito de la comunicación organizacional. Alfonso González Herrero propone la siguiente definición de gestión de comunicación de crisis:

“La capacidad de una organización de reducir o prevenir los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.”


Para finalizar este apartado, concluimos que es fundamental que las empresas cuenten con un manual de procedimientos comunicacionales que le permita enfrentarse de una manera rápida y eficaz frente a situaciones inesperadas.

La organización

Cuando hablamos de **organización**, estamos haciendo referencia a un espacio social constituido por una red conversacional que le otorga especificidad e identidad. Partimos de la conceptualización de Víctor Bronstein, Juan Carlos Gaillard y Alejandro Piscitelli quienes sostienen, en “La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales”, que son sistemas de interrelaciones auto-organizadas que tienen como objetivo seguir existiendo en un contexto histórico, político, social y económico donde es necesario afrontar cambios constantes, tanto en el interior como en el entorno en que se encuentran inmersas.⁸

Estos autores parten de la idea de que toda organización surge de un proceso conversacional, que constituye al sistema como unidad reconocible en el espacio en el cual existen. Esto se debe a que su existencia como organización no está definida en el espacio físico sino por las conversaciones que la crearon y la mantienen viva. Esto quiere decir que toda organización implica una condición de existencia que queda definida por su entidad e identidad discursiva, por lo que permite ser abordada desde el campo del análisis simbólico.

Toda empresa sólo puede sobrevivir en la medida que pueda contraer compromisos y

 ⁸ Bronstein, Víctor, Gaillard, Juan Carlos y Piscitelli, Alejandro. Capítulo XIV “La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales.” En Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan. “*Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales.*” Ed. Síntesis Psicológica. Buenos Aires, 1995.

cumplir con ellos, de acuerdo a los recursos y posibilidades que tengan para llevarlos a cabo y generar otros. Es por esta razón que es tan importante que toda empresa cuente siempre con un plan estratégico de comunicación que le permita seguir existiendo.

Desde esta mirada comunicacional, es que se puede intervenir en una organización, entendiendo que no se trata de un ente autónomo sin marco que sirve de referencia sino que además está inserta dentro de un contexto denominado **Sistema Productivo**. Un sistema económico es aquel tejido social en el que el hombre dispone de una gran variedad de bienes con los que satisface sus múltiples necesidades y deseos materiales, y los organiza de forma tal que logran intercambiar productos y prestar servicios mutuamente. La organización de estas unidades productoras en el sistema económico se denomina como sectores productivos que se clasifican en base a sus actividades:

- Sector primario: Actividad básica de los demás sectores, ya que su función económica se basa en la explotación de los recursos naturales.
- Sector secundario: Su actividad de basa en la industrialización de las materias primas básicas obtenidas por el sector primario, transformándolas en bienes de consumo y/o bienes intermedios para la actividad económica.
- Sector Terciario: Son las unidades productoras (en adelante, se llamarán empresas) que asisten a otras empresas para el desarrollo de sus actividades, estas empresas son las de servicios, tales como transporte, administración, consultoría, entre otras.

Los productos de cada empresa se integran o transforman, formando la cadena productiva entre los diferentes sectores productivos (primario-extractiva y agricultura, secundario-industrial y terciario-servicios).

Una vez definida la organización y su sistema productivo, debemos aclarar que si bien a lo largo del relato hacemos referencia en más de una oportunidad al concepto de **empresa** consideramos que podemos identificar a la organización con la empresa y viceversa por el sólo hecho de entender a ésta última como un espacio, un sistema, donde se encuentra la organización en todas sus formas. Para lograr evolucionar de ser una empresa a una organización, se debe comprender certeramente la existencia y misión de la empresa y ante tal, el definir estrategias, métodos y procesos serán los cimientos que al ingrediente máspreciado darán validez, argumento y razón de ser.

Las empresas en las cuales estamos pensando a la hora de la producción de este manual

no pertenecen a ningún sector en especial, porque creemos que las crisis actúan y atacan a todos los sectores por igual; las crisis no seleccionan los sectores, ni tampoco el nivel económico de las empresas.

En términos de Norberto Chaves, **la empresa** constituye una estructura organizativa de naturaleza económica por excelencia, organismo societario articulado en torno a una actividad lucrativa, cualquiera que sea el carácter de su propiedad, pública o privada⁹. Su labor puede ser encuadrado en cualquiera de los siguientes planos: social, comercial o institucional.

Esta concepción que enuncia Chaves permite diferenciar, en este proceso de diagnóstico, a este tipo de entidades de las corporaciones e instituciones.

Cuando nos referimos a empresas, hacemos alusión a organizaciones del ámbito privado, donde entran en juego el capital humano, económico, socio-político, los recursos con los que cuenta, su valor agregado para diferenciarse de la competencia, los mercados potenciales, entre otros.




¿De qué se trata la reputación de las empresas?

La comunicación entendida como producción social de sentido involucra dos nociones indispensables que se encuentran y forman parte de la organización, tanto la identidad como la imagen son dos conceptos cotidianos y necesarios para el desarrollo de las estrategias de comunicación de la empresa. La imagen como el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo, mientras que se asocia a la identidad con la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivo.

Cuando hablamos de la **identidad** de las organizaciones, nos estamos refiriendo a “aquello que las distingue (a las organizaciones) y que tratan de conservar a lo largo del tiempo”¹⁰. En este sentido, la identidad se materializa a través de una estructura, la cual está compuesta por tres elementos principales: las relaciones, los propósitos y las capacidades existentes.

Las relaciones hacen referencia a los vínculos que se establecen entre las personas; los

 ⁹ Chaves, Norberto. “La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional”. Ed. Gustavo Gili. Barcelona, 1994.

 ¹⁰ Leonardo Schvarstein. *Diseño de las organizaciones*. Ed. Paidós. Barcelona, 2004. Pág. 409.

propósitos, con los objetivos tanto organizacionales como individuales; y las capacidades existentes, con todos los recursos que posee la organización, sean estos materiales o humanos.

El concepto de identidad, a su vez, se refiere a la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos. Estos tres elementos constituyen el llamado *mix de identidad corporativa*.

La identidad corporativa, como la denomina Norberto Chaves, no es más que el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución; es decir, la autopresentación de una empresa. Consiste en la información que ofrece una organización por medio de su comportamiento, comunicación y símbolos. Tales señales son recibidas por personas claves con quienes la organización necesita establecer interacciones a varios niveles. Según se reciben más señales y aumenta el interés y la participación de quienes las reciben, aparecerá el retrato más claro, o imagen de cierto objeto.

Es de vital importancia conocer la identidad corporativa de las empresas a la hora de trabajar, ya que permitirá dar cuenta del discurso propio que se desarrolla dentro de la empresa y de esa manera, poder dar curso a las diferentes alternativas comunicacionales a desarrollar para poder amortiguar la crisis.

Dentro de la dimensión de la identidad, es necesario abordar el **discurso identificador**; es decir, todo lo que expresa la organización por acción u omisión. Es importante que no existan contradicciones entre lo que hace, es y dice ya que pueden influir negativamente en su imagen.

La **cultura empresarial** está directamente relacionada con el discurso identificador y es también fundamental en la estructuración de una identidad corporativa que dé sentido a la organización; e imprescindible no sólo para los públicos externos sino, sobre todo, para los internos que encontrarán en la solidez de la cultura una herramienta indispensable para la resolución de muchos problemas cotidianos.

Consideramos que ante cualquier situación crítica, los principios empresariales deben permanecer siempre. Los planes de crisis deben escribirse de acuerdo con ellos. Su punto de partida debe ser la delimitación de sus objetivos, que deben estar basados en los principios que rigen la actuación de la organización en los momentos de crisis. El plan de crisis debe ser un reflejo de los valores dominantes aceptados por la organización.

De esta forma, “...la identidad (lo que la empresa es) se convierte en imagen (lo que cada uno piensa que es)”¹¹, por lo tanto, si uno quiere modificar una imagen organizacional será preciso intervenir sobre la identidad de la organización, para, mediante ella, poder modificar la imagen mental que tienen los públicos sobre ésta.

Otro elemento emparentado a la identidad y que ya se ha mencionado, es la **imagen**. Este concepto, desde nuestra perspectiva, estará constituido por la imagen mental que construyen los públicos de las distintas organizaciones, por lo cual resulta imposible intervenir directamente sobre la misma. La imagen de las empresas es un capital de valor incalculable; es indispensable investigar constantemente qué le pasa a esa imagen frente al público externo e interno.

La imagen, lo que los públicos perciben a través de las comunicaciones de la organización, es el capital máspreciado. Toda empresa, sea pequeña, mediana o grande, depende en gran medida en su relación con los clientes públicos, de su imagen. Es decir, que para hacer un aporte comunicacional a las organizaciones, hay que hacer un análisis que incluya el conocimiento de lo que comprende el concepto de Imagen Corporativa.

Norberto Chaves sostiene que la imagen corporativa es el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social¹². Afirmar que es la lectura pública -es decir, la interpretación- que la sociedad o cada uno de sus sectores o grupos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

Se cimienta de adentro hacia fuera, por lo cual es necesario crear una identidad nítida, con objetivos y metas claras, para generar una comunicación integral y coherente entre los diversos mensajes. La claridad de ideas es primordial en cualquiera de los planes que componen la Administración de Crisis. Es comunicación, porque “comunicación” no es un sustantivo, sino que es acción, conductas, comportamientos, procesos, que hacen posible las relaciones entre las personas, como un verdadero mecanismo de organización social.

En situaciones de crisis es cuando más se evidencia la vulnerabilidad de la imagen institucional. “La imagen es un instrumento potente pero a la vez frágil porque es vulnerable. Pero ese riesgo no debe preocuparle si el Director de Comunicación ha



¹¹ Costa, Joan. *La comunicación en acción*. Cap. 5. Ed. Paidós. Barcelona, 2006. Pág. 117.



¹² Chaves, Norberto. “La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional”. Ed. Gustavo Gili. Barcelona, 1994.

diseñado un plan estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia”¹³.


En este sentido, debemos pensar el concepto de **reputación corporativa** como un complemento al de Imagen Institucional, como un recurso estratégico de la empresa. La imagen y la reputación corporativa adquieren cada vez un mayor valor en el mundo empresarial, por ser quienes apoyan a las organizaciones a encontrar un sitio único dentro de su entorno.


La Reputación es el recurso más valioso generado a través de percepciones que llevan al reconocimiento del carácter y rasgos, refleja comportamientos y acciones institucionales y personales, por lo que debe ser protegida a través de un plan estratégico. La reputación genera poder, credibilidad, además de un mayor número de herramientas de convencimiento para influir en la opinión pública.


En palabras de Federico Rey Lennon¹⁴:

*“Para establecer la reputación de una institución, primero viene la imagen, el concepto de reputación es básicamente la comparación de la Imagen Corporativa de la organización con dos cosas: primero con un ideal de organización que cada uno de nosotros en el fondo tenemos en nuestra cabeza, a veces implícitamente, a veces explícitamente, o conscientemente o inconscientemente (...), de alguna manera la imagen de la empresa la estamos refiriendo siempre a un ideal, un concepto casi platónico, como si hubiera una idea preexistente de lo que debe ser una empresa (...)”*¹⁵

La reputación corporativa va de la mano con el desempeño, el cumplimiento, en una palabra, está intrínsecamente ligada con el comportamiento y es consecuencia de éste. Generar una buena reputación es un proceso de largo plazo y que debe estar basado en información veraz y real de la compañía y en la acumulación de factores diversos, como la relación con el personal, responsabilidad social, servicio y satisfacción del cliente,

 ¹³ Bisquert, Alfredo. Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. [En Línea]. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n32/abisquert.html>. [Consultado el 18 de diciembre de 2008].

 ¹⁴ **Federico Rey Lennon** es Doctor en Comunicación Pública *Cum Laude* y Licenciado en Publicidad. Profesor titular de grado y posgrado en las áreas de comunicación en las organizaciones e imagen corporativa y Director del Programa en Comunicación Institucional de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral.

 ¹⁵ Dukart, Maya y Haag, María Eugenia. “Reputación Corporativa. La otra herramienta de gestión comunicacional”. Tesis de Grado, Facultad de Periodismo y Comunicación Social/UNLP, La Plata, 2008.

relación con todas y cada una de sus audiencias objetivo, así como concordancia entre filosofía, misión y visión con las acciones realizadas. Adicionalmente, es necesario contar con creatividad, dinamismo y visión para cambiar paradigmas y actitudes al entorno en general.

La noción de reputación está siendo reconocida en la actualidad como uno de los activos intangibles más preciados de las empresas y como un atributo decisivo en la estrategia comunicacional de la misma. Si la organización cuenta con un sólido plan de comunicación, donde la Identidad, la Imagen y la Reputación resultan positivas tanto para ésta como para sus públicos, la prevención de situaciones de crisis resulta una tarea fácil de realizar.

Es importante aquí hacer una mención especial a los **bienes intangibles** dentro de las compañías de hoy, ya que se encuentran directamente relacionados con la cultura organizacional y para entrar de lleno al análisis de la importancia de la comunicación en tiempos de crisis, que entre sus objetivos principales, está la protección de estos valores, entre los que se encuentra la imagen de la compañía y la de sus productos y servicios.

Los activos o **valores intangibles** -como los son los tres conceptos a los que hacemos referencia en este apartado-, influyen en el comportamiento y preferencia de las personas, las organizaciones y los grupos que con ella se relacionan. Si lo que se percibe de ésta crea un conjunto de ideas positivas, se genera una acción de acercamiento e intención de relacionarse con ésta. En caso contrario, si las ideas son negativas, la acción será de rechazo.

Sin embargo, actualmente, existen riesgos potenciales que pueden afectar a la empresa y a sus valores. Por ello, es necesario demostrar, a través de la transparencia y el buen funcionamiento de las empresas, cierta responsabilidad, compromiso y honestidad para ser merecedor de una buena reputación.

Como señala Justo Villafañe, “el gran protagonismo que los intangibles empresariales están teniendo en los últimos años es el resultado del proceso de convergencia de dos visiones innovadoras acerca de la propia gestión empresarial: la primera, proveniente del *management* estratégico, se refiere a los procesos de generación de valor en la empresa cada vez más asociados a sus recursos intangibles. La segunda tiene que ver con la comunicación de las empresas que, en la últimas décadas, se ha desplazado desde la

comunicación de producto a la comunicación de marca y finalmente a la comunicación orientada a fortalecer la imagen y la reputación de las propias compañías”¹⁶.

Tradicionalmente, el valor de una empresa radicaba en su *capacidad de hacer* y su competitividad se asociaba a los recursos materiales, a su habilidad para acceder a las materias primas con un coste razonable, a la estandarización de su producción, a la división racional del trabajo, al transporte. De esas habilidades asociadas en especial a lo tangible y lo material, dependía el valor que una empresa era capaz de generar.

Desde hace años, y de forma creciente, ese valor se basa en el *saber hacer*, y su competitividad es fruto del conocimiento que esa empresa atesora, y no sólo del conocimiento protegido como afirman los epígonos de la evaluación económico financiera de las empresas sino también del denominado conocimiento difuso; es decir, de aquel que no se halla preservado por patentes o licencias de explotación, sino que fluye por la organización constituyendo una suerte de microclima que hace posible la innovación.

La primera gran potencialidad de los intangibles es su *capacidad de diferenciación*. En la práctica, en la totalidad de los mercados maduros resulta ya muy difícil obtener una diferenciación de la oferta comercial basada en factores funcionales. Podría decirse que el marketing clásico ha muerto, dado que aspectos como la calidad, el precio o la distribución, que hace unas décadas resultaban trascendentales, hoy ya no diferencian una oferta comercial de la de un competidor.

Los intangibles *fidelizan* no sólo a los clientes sino también a los empleados y a otros *stakeholders* (grupos interesados o afectados por las actividades de la empresa) de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones electivas de esos *stakeholders* bien ante un acto de consumo o una elección de otra naturaleza.

Otras potencialidades de notable valor que tienen algunos intangibles, como la imagen, la filosofía de la empresa y la reputación corporativa, primero que constituyen un escudo ante las crisis y segundo, el *efecto paliativo de los efectos de las crisis empresariales*.



¹⁶ Villafañe, Justo. “La gestión de los intangibles empresariales”, en “Comunicación y Sociedad”, Vol. 8, Universidad de Guadalajara. Centro de Estudios de la Información y la Comunicación. Año 2005. Pág. 101.

La gestión de los recursos intangibles responde a la misma visión estratégica de la empresa y su misión es –también como la de cualquier otra política corporativa– generar valor para esa empresa; valor en forma de conocimiento, de lealtad de clientes o empleados, de reconocimiento de sus productos o de su solvencia financiera.

Es fundamental tener presente estos tres grandes conceptos: Identidad, Imagen y Reputación Corporativa, a la hora de trabajar con la Comunicación de Crisis porque en definitiva lo que se persigue es que la empresa, a través de herramientas comunicacionales logre paliar la situación emergente por la que está atravesando y que su Imagen sea positiva y creíble en sus públicos. A partir del Manual de Procedimientos, que definirá los primeros pasos a seguir frente a la crisis deberá lograr que la empresa mantenga su prestigio y credibilidad frente a sus públicos.



Cómo conocer y trabajar comunicacionalmente en y desde la organización

En este apartado, reflexionaremos sobre temas sensibles y esenciales ante las crisis. Tal como plantean Washington Uranga y Daniela Bruno en “Prospectiva estratégica desde la Comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación”, el **diagnóstico** es un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación; permite distinguir la modalidad y la calidad de las relaciones entre los actores, advertir los principales problemas y tensiones, poner en evidencia las potencialidades existentes, reconocer los trayectos causales decisivos y la complejidad de la trama en su perspectiva histórica, iniciando la tarea de construir alternativas de acción basadas en una perspectiva de cambio.

La fase siguiente será la de la **planificación**, que servirá para llegar a proyectar en pos de un objetivo que plantee modificar la situación de crisis de la organización, posibilitando una mejora comunicacional. Es decir, planificar es elegir aquellos puntos en el horizonte hacia los que queremos dirigirnos. Es seleccionar el rumbo, los caminos a tomar y las etapas a atravesar.

Esta manera de entender la planificación comunicacional en momentos de crisis, se encuentra directamente vinculada con el ejercicio de la libertad de las personas y de los diversos grupos sociales, que permitirá una visión compartida entre ellos y las metas a las que se proponen llegar, en esos tiempos críticos.

Por último, el paso culminante será la **gestión**; con ella se comprende como el proceso que constituye un momento determinante en el trabajo, ya que supone un “conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan o ponen en juego una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor” ¹⁷ de lo que venimos realizando.

Aquí, se dividen responsabilidades y se combinan habilidades técnicas y recursos en función de los objetivos deseados, y se coordina el trabajo para la puesta en práctica de las acciones previstas. Todo proceso de gestión supone, además, un seguimiento y monitoreo del proceso y de los resultados del mismo.

Luego de analizar las tres etapas descritas anteriormente, podemos concluir que son primordiales para trabajar sobre la identidad de la organización, para pensar y simular posibles crisis, cómo sería su desarrollo y desenlace y además, nos permiten prever y reconocer qué posibilidades existen de que la imagen se revierta ante la percepción negativa de los públicos.



¹⁷ Bruno, Daniela y Uranga, Washington. “Planificación como proceso integral.” Documento de la cátedra de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación social, de la UNLP. La Plata, Marzo de 2001.



Conclusión

A lo largo del presente marco teórico, analizamos el concepto polisémico de la comunicación, su vinculación con las organizaciones y cómo funciona dentro de ellas.

También trabajamos el concepto de crisis y de qué manera la comunicación es una de las herramientas más necesarias para que las organizaciones, empresas, instituciones puedan prevenir y sobrellevar cualquier crisis interna o externa utilizando este concepto.

Nos parece importante remarcar que la comunicación es el concepto que atravesará el trabajo de tesis porque entendemos que la producción social de sentido es un instrumento clave en el manejo de situaciones de crisis, tanto hacia el interior como el exterior de la organización.

Decimos que la comunicación en el interior de las organizaciones siempre ha existido, pues es consustancial a la vida de las mismas en cuanto que en ellas se relacionan personas y la información circula; es por eso que consideramos a la comunicación como un proceso, como ese vínculo entre los actores y la empresa.

Con lo analizado hasta acá, llegamos a la conclusión de que la comunicación en todos sus aspectos es importante dentro de las organizaciones. Ninguna empresa está a salvo de sufrir una o varias crisis dentro o fuera de su ámbito. Por eso, es necesaria la existencia de lineamientos que aseguren que la empresa esté preparada para prevenir y/o afrontar una crisis y que cuenta con la capacidad y habilidad para el manejo potencial, ya que muchas empresas, lejos de tener una planeación adecuada, actúan de manera reactiva.

No debemos olvidar que un buen manejo de crisis ayuda a conservar la credibilidad de la empresa, a través de una identidad consolidada hacia el interior y el exterior de la organización, hecho que se refleja en la imagen construida por los públicos; disminuyendo los efectos negativos que conlleva una crisis, mediante la transformación de situaciones críticas en una oportunidad positiva. Un manejo adecuado consiste en identificar riesgos, clasificarlos y detectar los que pueden traer consecuencias públicas.

Por último, y luego de analizar los conceptos de crisis, comunicación, organización, identidad, imagen, reputación, entre otros, destacamos que la comunicación en las organizaciones, sin duda, hace a la vida organizacional ya que resulta una necesidad conocerla para poder gestionarla y a su vez, entenderla sobre todas las cosas, como una estrategia transversal a los objetivos de la organización.

Los conceptos analizados hacen de marco referencial y relacional para cruzarlo con el concepto de crisis y sus diferentes momentos y etapas. Además, nos permitirán retomar algunos aspectos esenciales para la producción del manual de gestión comunicacional en momentos de crisis.

MARCO METODOLÓGICO

La metodología que utilizaremos para investigar y desarrollar el tema de la tesis será la de la perspectiva cualitativa. Esta perspectiva hace énfasis en los significados, tiene en cuenta el contexto y la cultura que enmarca al escenario abordado por el investigador-comunicador.

“La perspectiva **cualitativa** pone su acento en describir e interpretar la vida social y cultural de quienes son parte del espacio que cada comunicador se propone abordar. Es aquí donde los actores sociales tiene una gran importancia, ya sea para poner los fenómenos de manifiesto como para interpretarlos”¹⁸.

Los métodos cualitativos dan cuenta de las regularidades en la acción social y proveen información distributiva. Estos métodos tienen como objetivo captar el sentido que los participantes le dan a las acciones que realizan comprendiendo las estructuras significativas del contexto.

Las metodologías cualitativas se nutren de los criterios de investigación de la etnografía, cuyo núcleo central es la preocupación por captar el significado de las acciones y de los sucesos para los actores.

Como afirma Pierre Bourdieu, las elecciones técnicas más empíricas son inseparables de las más teóricas de construcción del objeto. La metodología y las herramientas utilizadas deben guardar coherencia con el marco conceptual y los objetivos trazados.



¹⁸ Documento de Cátedra del Taller de Producción de Mensajes, “Al abordaje de las Organizaciones”. FPYCS, UNLP. La Plata, 2007.

Métodos y técnicas

A lo largo de nuestro trabajo realizaremos entrevistas abiertas e individuales a diferentes actores del ámbito académico relacionados con la comunicación en momentos de crisis. La falta de material bibliográfico nos ha llevado a utilizar la metodología de las entrevistas como vía de acceso para obtener información precisa sobre los temas que analizaremos en nuestra tesis.

Recabando información sobre especialistas en Comunicación de Crisis y con abundante experiencia en el tema nos pudimos acercar a los Dres. Michael Ritter y Federico Rey Lennon; ambos Doctores en Comunicación Social y también a Licenciados en Comunicación, como Gustavo Santiago.

Pero también, y para que la búsqueda de material no sea acotada, nos resultó interesante dialogar con aquellos profesionales que tienen a su cargo áreas de comunicación donde alguna vez han sufrido algún tipo de crisis, y por ello, pudimos contactarnos con el Gerente de Comunicaciones de Edesur, Daniel Martini, quien tuvo a su cargo la tarea de manejar y delinear la comunicación de la empresa en uno de los momentos más amenazantes para la misma.

Relacionado con esto, entrevistamos al Dr. Dante Rusconi, Juez de Faltas en Defensa del Consumidor de la Municipalidad de La Plata y al Dr. Roberto Daoud, Director de Defensa del Consumidor de la Municipalidad de La Plata para que nos expliquen cómo afectan las crisis al público consumidor.

Para finalizar, entrevistamos a Nancy Díaz Larrañaga, Licenciada en Comunicación Social, para que nos comente qué elementos y características debe tener un manual de comunicación.

Todos ellos serán voces parlantes en los capítulos de esta tesis, en los cuales nos darán diferentes puntos de vista y distintas metodologías de acción a la hora de enfrentar una crisis comunicacional.

Sobre nuestros entrevistados...

Michael Ritter, Doctor en Ciencias de la Comunicación Social, Universidad del Salvador. En la actualidad, es profesor en la UCA, FLACSO, UCAM-España. Es coautor de los libros *Medición del Aporte de la Comunicación Institucional al Valor de la*

Empresa y sus Marcas, editado en 2002, y de *Master Dircom - Los Profesores Tienen la Palabra*, editado en 2005 por el experto catalán Joan Costa. Además, es autor del libro *Cultura Organizacional*, editado en 2008. También ha escrito numerosos artículos en revistas de negocios y publicaciones académicas de Argentina y otros países.

Rey Lennon, Doctor en Comunicación Pública, Universidad de Navarra, España. Consultor en Relaciones Públicas. Director del Programa de Comunicación Institucional de la Universidad Católica Argentina. Es autor del libro *Reflexiones sobre el Management de la Comunicación*, editado en 2008.

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 en Comunicación Organizacional, sobre todo en el sector gubernamental. Se desempeña a su vez como asesor en la Cámara de Diputados de la Nación.

Daniel Martini, Licenciado en Periodismo, por la Universidad de Lomas de Zamora. Realizó el Master en Gestión de la Comunicación de las Organizaciones de la Universidad Austral. 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 en 1999. Desde ese cargo, le tocó enfrentar la mayor crisis sufrida por una empresa privada en la Argentina. Sus más de veinte años de trabajo en comunicación de un sector altamente expuesto lo transforman en un referente ineludible en la materia.

Dante Rusconi, Abogado y Escribano, Universidad Nacional de La Plata. Actualmente se desempeña como Juez de Faltas de la ciudad de La Plata con competencia en Derecho del Consumidor. Cuenta con 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.

Roberto Daoud, abogado egresado de la UCALP. En la actualidad es Docente del curso de Derechos de los Usuarios y consumidores de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNLP, Coordinador

de Cursos de Extensión Universitaria sobre Usuarios y Consumidores de esa facultad. 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.

Nancy Díaz Larrañaga, Licenciada en Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata. 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.

Si bien comenzamos el apartado hablando de las entrevistas abiertas e individuales consideramos que era más importante primero presentar a los protagonistas y luego detenernos a explicar y desarrollar sus características y por qué las elegimos como herramientas metodológicas.

Entrevistas abiertas

La entrevista abierta se utiliza cuando pretendemos comprender más que explicar; es decir, cuando buscamos maximizar el significado de los que estamos investigando. Se formulan las preguntas sin un esquema fijo de respuesta, alterando el orden y la forma del cuestionario, de acuerdo al ritmo de la entrevista. Esta técnica la utilizaremos para obtener la información acerca de los procedimientos seguidos por las empresas y comunicadores para enfrentar y sobrellevar las crisis.

Esta herramienta se utilizará en los primeros acercamientos a la organización. Nos permitirá conocer e incursionar en los temas sobresalientes, claves de la empresa para luego dar lugar a las entrevistas individuales en profundidad que se describen a continuación.

Entrevistas individuales en profundidad

Las entrevistas en profundidad son una técnica que se utiliza para relevar discursos de actores pertenecientes a la organización. Sirve para saber qué representaciones se hacen del mundo y qué significados le otorgan los entrevistados a lo que viven tanto en la organización como en sus vidas cotidianas. ¿Qué dicen acerca de un proceso, una situación, su trabajo, la relación con sus compañeros, su experiencia de vida?

Su diseño deber ser flexible para poder cambiar de curso después de las entrevistas iniciales.

Durante el encuentro, se debe crear un buen clima y no emitir opiniones permitiendo que el entrevistado pueda expresarse libremente. Es aconsejable practicar la escucha activa y actuar con sensibilidad.

Se deben sondear los detalles de los distintos procesos dentro de la organización y los significados que los mismos atribuyen. Ese es el punto en el cual las entrevistas se diferencian de las conversaciones cotidianas. El entrevistador no puede dar por sentado supuestos y comprensiones del sentido común, debe pedir en forma continua que el entrevistado sea claro y elabore en detalle lo que está expresando, aunque sus indicaciones parezcan ingenuas.

La relación con el entrevistado es unilateral, es por ello que se debe trabajar constantemente la motivación de los informantes.

En resumen, la aplicación de las entrevistas individuales en profundidad permite conocer:

- Las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica para esas experiencias.
- Acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente.
- Un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. Sirve para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve.

La implementación de esta herramienta es adecuada en las siguientes situaciones:

- Los objetivos de la investigación son claros y están bien definidos.
- Los escenarios y las personas no son accesibles de otro modo.
- La investigación tiene limitaciones de tiempo. Cuando se quiere esclarecer una experiencia humana subjetiva.

Este tipo de entrevista servirá para indagar, entre otras cosas, la imagen pretendida por la organización, lo que la empresa desea mostrar. Elementos importantes a la hora de evaluar y definir los pasos a seguir para la producción del manual de procedimientos para la Gestión Comunicacional de Crisis en empresas.

Observación

La observación es un instrumento válido para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores de las empresas y para relevar información sobre cómo se desarrollan las relaciones entre estos actores en un espacio determinado.

Esta técnica sirve para dar cuenta del conjunto de significaciones, dichas y no dichas, que atraviesan las relaciones de los actores. Es necesario poner en juego nuestra percepción y estar atentos a lo que nos rodea.

Siguiendo la lógica de la Planificación y entendiendo a la comunicación como “producción social de sentido”, entendemos la importancia que reviste el contexto a la hora de realizar un análisis. Es por esto que consideramos a la observación como una herramienta indispensable para todo comunicador y para desarrollar este trabajo.

La comunicación en situaciones de crisis es esencial pero si se enfrenta y trabaja en un marco de seriedad y profesionalismo. Para entender con claridad a los entrevistados, los escenarios en los que se mueven, los objetivos que persigue la empresa, debemos tener presente a la observación como instrumento para comprender los diversos significados que surgen de las entrevistas realizadas ya que para abordar la gestión de la comunicación en crisis no es posible contar con la bibliografía suficiente y nos debemos valer de la información recopilada en las mismas.

Análisis del discurso

El **análisis discursivo** cobra vital importancia debido a que las herramientas más importantes que utilizaremos son las entrevistas y demandan de un análisis detallado del significado y el sentido que los entrevistados asignan a distintas categorías y temas. Nos resulta útil y nos permite abordar y analizar discursos obtenidos de las entrevistas ya que, como señalamos antes, contamos con poco material bibliográfico que haga referencia a la comunicación en momentos de crisis.

Todas las crisis son únicas y varían unas de otras. Nadie mejor que la propia organización puede delimitar los posibles riesgos que se pueden generar hacia su interior y exterior, aunque es difícil admitirlos, ya que pueden transmitir una imagen negativa y poner en una situación desfavorable su identidad.

A través de esta técnica, se puede conocer el sentido que le otorga un sector de la empresa, o bien alguno de sus públicos externos a determinados conceptos relacionados con la realidad actual de la institución.

Análisis documental

El **análisis documental** es una técnica de representación del contenido de los documentos en un sistema documental realizado, principalmente, para que puedan ser recuperados cuando sean necesarios. Consiste en seleccionar las ideas más relevantes a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida.

Para García Gutiérrez, es “el conjunto de procedimientos destinados a captar, segmentar y representar el significado de los documentos con el objetivo de su recuperación total o parcial. Se emplea, por lo tanto, como sinónimo de operaciones que afectan al plano del contenido y la estructura de la significación, exclusivamente”.

Este tipo de análisis se descompone en dos tipos de procesos diferentes, los que actúan sobre los aspectos formales del documento y los que afectan al contenido del documento.

Desde esta herramienta, se pretende identificar las principales dimensiones en juego en cada uno de los discursos y documentos que se tendrán en cuenta en este trabajo, debido a que, como venimos señalando a lo largo del presente, la bibliografía encontrada sobre crisis es escasa, los artículos publicados en la Internet varían en cuanto a su contenido y adoptamos una mirada crítica sobre el discurso para abordar conclusiones contundentes.

Luego de realizar el recorrido por las técnicas metodológicas que utilizaremos a lo largo del presente trabajo de tesis, debemos destacar que si resulta necesario utilizaremos otras metodologías no desarrolladas en este marco, que nos permitan abordar la producción del manual planteado de una forma más valiosa y precisa.

¿Qué es una crisis?

En este primer capítulo, aparecerán los conceptos y las herramientas esenciales que nos darán el puntapié para la producción y diseño del manual de gestión comunicacional en momentos de crisis para empresas; ya que retomaremos términos del marco teórico y los relacionaremos con las vivencias y definiciones que aportaron los entrevistados mencionados en nuestro marco metodológico, como el Dr. Michael Ritter, el Dr. Rey Lennon, el Lic. Gustavo Santiago y Daniel Martini (Gerente de Comunicaciones de Edesur).

Cada uno de ellos aportaron a este capítulo sus conocimientos y sus experiencias vividas en torno a los siguientes temas a desarrollar.



La empresa y el poder de lo intangible

Antes de avanzar con la gestión de crisis en empresas, sus causas y consecuencias, creemos importante retomar el concepto de organización, sus características y sus relaciones internas y externas, que definimos líneas más arriba, dentro del marco teórico.

En este contexto, entendemos a la organización tal como la definen Víctor Bronstein, Juan Carlos Gaillard y Alejandro Piscitelli en “La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales”, como un espacio social constituido por una red conversacional que le otorga especificidad e identidad. Es un sistema de interrelaciones auto-organizadas que tienen como objetivo seguir existiendo en un contexto histórico, político, social y económico donde es necesario afrontar cambios constantes, tanto en el interior como en el entorno en que se encuentran inmersas.

También volvemos a aclarar que identificamos a la organización con la empresa y viceversa por el sólo hecho de entender a esta última como un espacio, un sistema, donde se encuentra la organización en todas sus formas. Para lograr evolucionar de ser una empresa a una organización, se debe comprender certeramente la existencia y misión de la empresa y ante tal, el definir estrategias, métodos y procesos serán los cimientos que al ingrediente máspreciado darán validez, argumento y razón de ser.

Cuando nos referimos a empresas, hacemos alusión a organizaciones del ámbito privado. En este ámbito, entran en juego el capital humano, económico, socio-político, los recursos con los que cuenta, su valor agregado para diferenciarse de la competencia, los mercados potenciales, entre otros.

Insertas en un mercado cada vez más competitivo, ninguna empresa está exenta de incidentes que representan potenciales amenazas y, casi de inmediato, podrían disparar una crisis. La historia está plagada de casos, desde fallas en productos y accidentes hasta escándalos laborales y financieros, pasando por contaminación de productos alimenticios y derrames de petróleo que provocaron desastres ecológicos de enormes proporciones.

Sin embargo, más allá de que para poder controlar una crisis sólo hace falta un conjunto de procedimientos estandarizados, menos del treinta por ciento de las organizaciones de negocios poseen planes formales capaces de funcionar eficazmente.

En otro orden de cosas, las recientes crisis empresariales han demostrado una vez más que la Imagen Corporativa es uno de los activos más importantes en el valor de las empresas. Para atenuar los efectos negativos de estos eventos, los consultores de comunicación deben hacer que la cúpula directiva se comprometa con la preparación de las crisis desde el punto de vista de la información. Las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para la reposición.

El valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos (fábricas, maquinaria, edificios, etc.), mientras que sus activos intangibles (conocimiento y experiencia de sus empleados, imagen pública de la empresa, posicionamiento de sus productos, etc.) cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados de todo el mundo.

Ahora bien, a la hora de hablar de organización debemos hacer referencia a los intangibles empresariales. ¿De qué estamos hablando? En primera instancia, podemos afirmar que algo “intangible” es aquello invisible aunque no ajeno al alcance de los sentidos, que se pone de manifiesto y constituye un potencial de desarrollo para la comunicación.

Según Justo Villafañe, la primera gran potencialidad de los valores intangibles es su *capacidad de diferenciación*. En la práctica, en la totalidad de los mercados maduros,

resulta ya muy difícil obtener una diferenciación de la oferta comercial basada en factores funcionales. Podría decirse que el marketing clásico ha muerto, dado que aspectos como la calidad, el precio o la distribución, que hace unas décadas resultaban trascendentales, hoy ya no diferencian una oferta comercial de la de un competidor.

Los intangibles *fidelizan* no sólo a los clientes sino también a los empleados y a otros *stakeholders* (grupos interesados o afectados por las actividades de la empresa) de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones electivas de esos *stakeholders*, bien ante un acto de consumo o una elección de otra naturaleza.

Otras potencialidades de notable valor que tienen algunos intangibles, como la imagen, la filosofía de la empresa y la reputación corporativa, primero que constituyen un escudo ante las crisis y segundo, el *efecto paliativo de los efectos de las crisis empresariales*.

En la actualidad, los mercados se han vuelto más sensibles; producto quizás de la mayor información de la gente; hoy, por ejemplo, nos cuesta creer en las empresas que masivamente buscan complicidades con el cliente por el camino del halago y la seducción y luego de manera personal nos dan vuelta la cara.

Esta dualidad hace que se descrea y se pierda la confianza porque el consumidor, en la actualidad, no da valor a este tipo de comunicación sino a la relación que esa empresa pueda ser capaz de crear; abriéndose, entonces, la brecha entre las empresas inteligentes de las que no los son. Las primeras gestionando lo intangible y estableciendo alianzas basadas en el mutuo y tácito reconocimiento y las segundas sólo generando comunicados.

Otro de los valores intangibles no visibles pero sí percibido en una empresa es el conocimiento, lo que permite a la gente actuar, tomar decisiones en todos los campos. La gente que no comprende cómo funcionan las cosas o que no puede conseguir los datos que necesita está a merced de los demás. Y lo mismo se podría afirmar de las organizaciones.

Las personas se han convertido en “esponjas” que absorben gran cantidad de información que a su vez transmiten e intercambian con otros. Si las organizaciones otorgan valor a la importancia de dejar fluir libremente las ideas, compartir toda la

información disponible con sus empleados, en definitiva de crear conocimiento, no han asimilado el paradigma actual en el que viven.

Las organizaciones que crean que con un puñado de personas (Alta Dirección o personal directivo) saldrán adelante, en este contexto, están equivocadas. El capital intangible de las organizaciones, donde el pensamiento y la formación son la clave para la creación de conocimiento, el capital intelectual de la empresa, se divide en dos dimensiones: 1) Capital Humano 2) Capital Estructural. En Capital Humano, se incluyen todas las capacidades individuales, los conocimientos y destrezas de los empleados. Este conjunto de valores que son provistos directamente todos los empleados (inclusive directivos y CEO) juegan un papel preponderante en todas las organizaciones.

Debemos comprender la importancia que tienen los bienes intangibles en las compañías de hoy, para entrar de lleno al análisis de la importancia de la comunicación en tiempos de crisis, que, entre sus objetivos principales, está la protección de estos valores, entre los que se encuentra la imagen de la compañía y la de sus productos y servicios.

Si la empresa toma en cuenta sus bienes intangibles como valor agregado y desarrolla nuevas posibilidades en torno a ellos, la situación de crisis se puede volver una oportunidad de transformación. Es por esta razón que las empresas deben contar con un manual de procedimientos y herramientas comunicacionales concretas que le permitan prevenir o, si se encuentran en medio de una crisis, minimizar los riesgos que puedan ocurrir y resolverlos de una manera eficiente y rápida.



Diferencia entre crisis y conflicto

En este apartado queremos resaltar que los conceptos *crisis* y *conflicto* no significan lo mismo. Por eso hemos decidido que sean nuestros entrevistados quienes definan cada uno de los conceptos, marcando las diferencias entre ellos.

El Lic. Gustavo Santiago menciona que lo que entiende 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”, agrega el Lic. Santiago.

En su teoría acerca de la diferencia entre los conceptos, menciona que “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, y con esto 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”.

Ahora bien, el Dr. Michael Ritter realiza una diferenciación más tajante entre los conceptos. Para él, la crisis es “una situación de máximo riesgo y mínimo control” y cuando se refiere a conflicto utiliza la palabra contingencia: “un accidente menor es una contingencia”.

Por otra parte, el Dr. Rey Lennon sostiene que la “crisis significa un cambio, es un momento de cambio, de ruptura (...) Rompes con algo, o de tu pasado o del día a día de la organización.” Y relaciona al conflicto con una cuestión más normal en la vida de una organización. Rey Lennon afirma que “el conflicto está siempre. Las organizaciones están formadas por seres humanos y los seres humanos tienen conflictos todos los días”.

Luego de las diferentes declaraciones de los entrevistados, entendemos que la diferencia entre ambos conceptos es clara y sustancial. Si bien compartimos y consideramos que estas afirmaciones se pueden relacionar y utilizar en distintos casos, creemos que la siguiente comparación de Ritter es contundente para concluir con este apartado “para las contingencias se 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. La crisis, es cuando se pierde el control, y esto significa que está puesta en riesgo la vida de la empresa”¹⁹.



Características de las crisis

La crisis es por naturaleza un fenómeno difícil de ser abarcado, puesto que la percepción del acontecimiento es compleja en el entorno social de cualquier organización. Sin embargo, todas las crisis comparten ciertas particularidades comunes:

La sorpresa: no existe crisis que pueda ser totalmente anticipada, puesto que si fuese tomada íntegramente en cuenta en los planes de comunicación no sería una crisis.

Es única: raramente dos crisis tienen las mismas causas. Las mismas causas jamás causarán los mismos efectos.

Provoca una situación de urgencia: caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas a atajar y se debe contemplar que los comportamientos de la organización y de sus miembros también se modifican. Hay que reaccionar rápidamente ante las urgencias y las emergencias que se suscitan, ya que los medios disponen del poder de tratar la información en tiempo real (radio y TV). Hay que ganar tiempo.

Inestabilidad: las relaciones de la empresa se alteran. Los modos habituales de procedimiento se revelan inoperantes ante la súbita rapidez y violencia generadas por una crisis. Se producirán corrientes de noticias negativas, los medios avanzarán más rápido que la propia reacción de la empresa, ya que la prensa tiene la posibilidad de tratar los problemas en tiempo real y la organización debe discernir entre descubrir las



¹⁹ Entrevista realizada a Michael Ritter para este trabajo de tesis en el mes de diciembre de 2008.

causas que produjeron el problema y atender a los medios de comunicación explicando las causas del hecho. Es por eso que, en términos de comunicación, las relaciones de la empresa con su entorno resultan también modificadas, en lugar de relaciones cordiales con los periodistas perfectamente conocidos y bien informados a los que uno está acostumbrado, el servicio de prensa debe hacerse frente a una multitud de periodistas. Si se maneja bien la información y la comunicación de la crisis, se puede ganar tiempo en las acciones a desarrollar.

Descenso de la calidad de la información: la calidad de los mensajes se deteriora en estado de emergencia. La irrupción de nuevos interlocutores, el traumatismo interno causado por la crisis, etc. Todos estos fenómenos se suman para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la empresa: ésta no controla su discurso y se ve obligada a reaccionar antes que a tomar la iniciativa. En este contexto, el rumor se convierte rápidamente en información.

Es por estas razones que nos animamos a plantear el diseño y la producción de un manual de gestión comunicacional para momentos de crisis en empresas, para que las organizaciones cuenten con un elemento más para afrontar las primeras horas de la crisis.



El ciclo de vida de las crisis

Siguiendo el modelo que plantea Alfonso González Herrero, se puede observar cómo la mayoría de las crisis alcanzan un ciclo de vida muy similar y cómo pasan sucesivamente por las etapas de nacimiento, desarrollo, madurez y declive o fin.

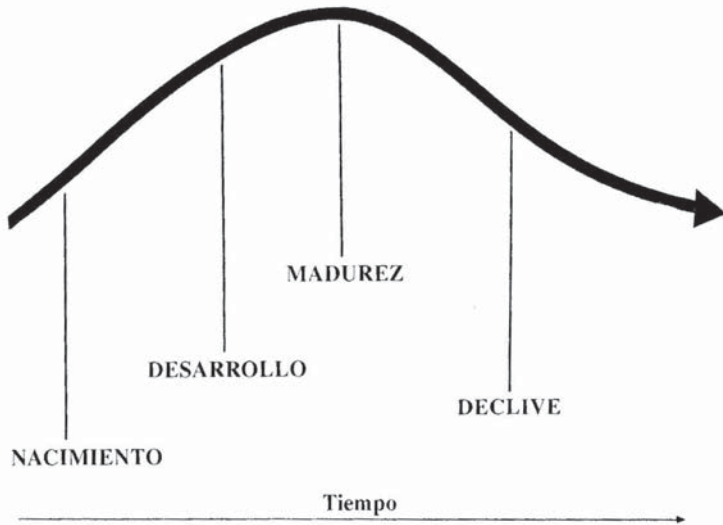
Este modelo, dentro de la gestión comunicacional de crisis, nos permite conocer y prever por anticipado qué tipo de efectos podemos esperar en cada una de las etapas o fases por las que probablemente atravesará la crisis en su evolución, de manera que se puedan tomar las medidas necesarias y adecuadas en cada una de ellas.

Además, retomamos este aspecto porque entendemos que mediante una intervención apropiada desde la organización, una crisis puede no alcanzar sus puntos de crecimiento o madurez.

Es decir, las organizaciones disponen, en determinadas ocasiones, de los medios necesarios, incluso, para evitar el nacimiento de las crisis, o de, al menos, acortar la

existencia de la misma de modo que se alcance el punto de declive lo más temprano posible.

La figura que se encuentra a continuación, representa gráficamente el ciclo de vida de las crisis:



Fuente: González Herrero, Alfonso. "Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa." Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág. 52

Otra manera característica y que se encuentra desarrollada por varios autores, y a su vez, es la más conocida, proviene del mundo empresarial. La definición establecida por Meyers y Holusha²⁰ es la que reúne las nociones generales de varios de ellos. Así, para estos investigadores en el tema, las etapas por las que atraviesa una crisis son: Pre-Crisis, Crisis y Post-Crisis.

Podemos resumir, para comenzar, esta caracterización en la siguiente comparación: "En muchas enfermedades, la duración e intensidad de los síntomas es la función de diversas variables como el tipo de virus, la edad y condiciones médicas del paciente,

²⁰ Meyers, G. C. y Holusha, J. En "When it hits the fan: managing the nine crises of business. Houghton Mifflin Company: Boston, Massachusetts." (1986). En González Herrero, Alfonso. "Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa." Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág. 53.

la fuerza de la medicación que se emplea en el tratamiento y los conocimientos del médico. En algunas ocasiones, todas las (...) fases se dan en un período muy corto de tiempo, como es el caso de la gripe de 24 hs. Lo mismo ocurre en las crisis”²¹.

Fase de Pre-Crisis

En la fase de Pre-Crisis, la crisis comienza a dar sus primeras señales de vida y la organización puede ya prever y detectar la existencia de un posible problema futuro. Este debería ser el momento en el que la organización comience a delinear una respuesta, considerar todos los escenarios posibles en los que podría derivar la situación y sus consecuencias, evaluar y ajustar el plan de crisis existente. Sin embargo, probablemente, por la falta de claridad de este tipo de situaciones, las señales de aviso suelen pasar desapercibidas para muchos cuadros de alta dirección o, en todo caso, son ignoradas.

Fase de Crisis

En esta fase la crisis, ya ha salido a la luz pública a través de los medios de comunicación. Lo fundamental para la organización en esta etapa es mantener la iniciativa sobre los hechos, facilitando información puntal y veraz a los públicos relevantes o interesados, de modo que se evite la especulación y no se dé la impresión de crear una barrera frente al exterior.

En este momento, los avisos iniciales han finalizado y la organización ya ha sufrido algún daño. A partir de acá, el papel de la dirección es evitar un daño aún mayor.

En la práctica, sin embargo, este es el punto donde las empresas comienzan a dudar entre negar la información a los medios y, por el contrario, manejarse con transparencia ante ellos. Varias experiencias, entre ellas Edesur y Nestlé, han demostrado que no se debe dudar en afrontar la situación con la verdad.

Fase de Post-Crisis

Herrero define esta fase como la fase de la vuelta a la normalidad. En este caso, debemos señalar que no compartimos esta idea de Herrero ya que el final de la crisis



²¹ Fink, Steven. “Crisis Management: Planning for the inevitable”. Pág. 20. Amacom (American Management Association). Nueva York. 1996. En González Herrero, Alfonso. *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág. 53.

siempre resulta una situación en donde la organización debe tomar determinaciones decisivas. Pero sí nos acercamos a este autor cuando comenta que esta etapa sirve para reflexionar, evaluar y analizar lo sucedido e incorporar esta enseñanza a la política de comunicación de la empresa.

Es también el momento de recompensar a aquellos que han actuado en apoyo de la organización; de analizar qué ha funcionado correctamente y qué de manera errónea; de aprender de los errores y adoptar soluciones que mejoren el plan de crisis existente. En definitiva, es el momento de adoptar estrategias que conduzcan a la empresa a la recuperación y prevengan la reactivación de la crisis que se acaba de sufrir.

En palabras de Meyers y Holusha, podemos resumir estas etapas en la siguiente cita: “El sufrimiento que producen las crisis sigue un recorrido predecible. En la etapa de pre-crisis, éste se incrementa progresivamente. Cuando la crisis finalmente golpea, el sufrimiento se dispara como una fiebre colérica hasta que alcanza su punto álgido. Cuando la crisis pasa, el sufrimiento decrece, pero finaliza a un nivel más alto que donde todo comenzó”²².



Tipología de crisis

Una vez desarrolladas las principales características de las crisis, nos detendremos a realizar una breve descripción de los distintos tipos de crisis que se pueden generar dentro de una organización. Los mismos varían según el ámbito en el que se desarrolla la organización, su grado de intervención en la crisis y una serie de factores afines a cada situación en particular.

A continuación, categorizamos las crisis de acuerdo al ámbito en el que se desarrollan:

De producto: Comprenden los riesgos derivados del uso de bienes comercializados por la empresa, ya sea por contaminación, mal estado, defectos de fabricación o de diseño, y cualquier otra cuestión que sea responsabilidad del proveedor.



²² Meyers, G. C. y Holusha, J. En “When it hits the fan: managing the nine crises of business. Houghton Mifflin Company: Boston, Massachusetts.” (1986). En González Herrero, Alfonso. “Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa.” Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998.. 55.

De servicios: Dentro de este rubro, se engloban todas aquellas crisis relacionadas con la prestación de servicios en el más amplio sentido (transportes, bancos, hoteles, suministro de servicios públicos, entre otros).

Ambientales: Estas crisis involucran los daños que las actividades de la organización pueden ocasionar al medio ambiente.

Institucionales: Esta categoría es la más general y encuadra todas las cuestiones relacionadas con el desempeño corporativo, sean los aspectos financieros, laborales, personales, comunicacionales, entre otros.

Otra manera de clasificarlas, siguiendo el pensamiento de Alfonso González Herrero es en función de las posibilidades de intervención que tiene la organización:

Crisis evitables: “(...) aquellas situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar. Ejemplos de estas crisis serían las huelgas y los boicots. (...) De manera ideal, el objetivo último de la organización debería ser evitarla, o como mínimo, preverlas y adoptar medidas preventivas que reduzcan sus consecuencias negativas”²³.

Crisis no evitables: “su origen se encuentra, normalmente, en agentes de la naturaleza, pero también, a veces, en errores o acciones humanas no controlables para la empresa como es el caso de muchos accidentes. (...) Puesto que este tipo de situaciones no pueden evitarse desde la organización, el objetivo de la gestión de crisis ha de limitarse a contener o minimizar los daños que se pueden producir”²⁴. El propósito no es alcanzar un punto de no-crisis sino influir tanto en el índice de gravedad del conflicto como sobre la longevidad de su ciclo de vida, de modo que se alcance la fase de post-crisis lo antes posible.

Según el autor, el resultado ideal en la gestión de crisis evitables es abortar el nacimiento de la crisis, alcanzando el punto de no crisis. Este resultado, sin embargo, aun cuando es deseable, no siempre se puede alcanzar, razón por la cual las etapas de Crisis y Post-Crisis quedan reflejadas y desarrolladas en el presente trabajo.

 ²³ En González Herrero, Alfonso. *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág. 36.

²⁴ Idem.

Una de las diferencias de las crisis no evitables respecto de las crisis evitables está en que en estas últimas las fases de Crisis y de Post-Crisis suelen ser el resultado, bien de una gestión defectuosa o tardía, o bien de la aparición de variables ajenas al control de la organización. Es decir, un conflicto potencial, aun siendo evitable, puede desembocar en una situación de crisis si se da cualquiera de las cuatro condiciones siguientes:



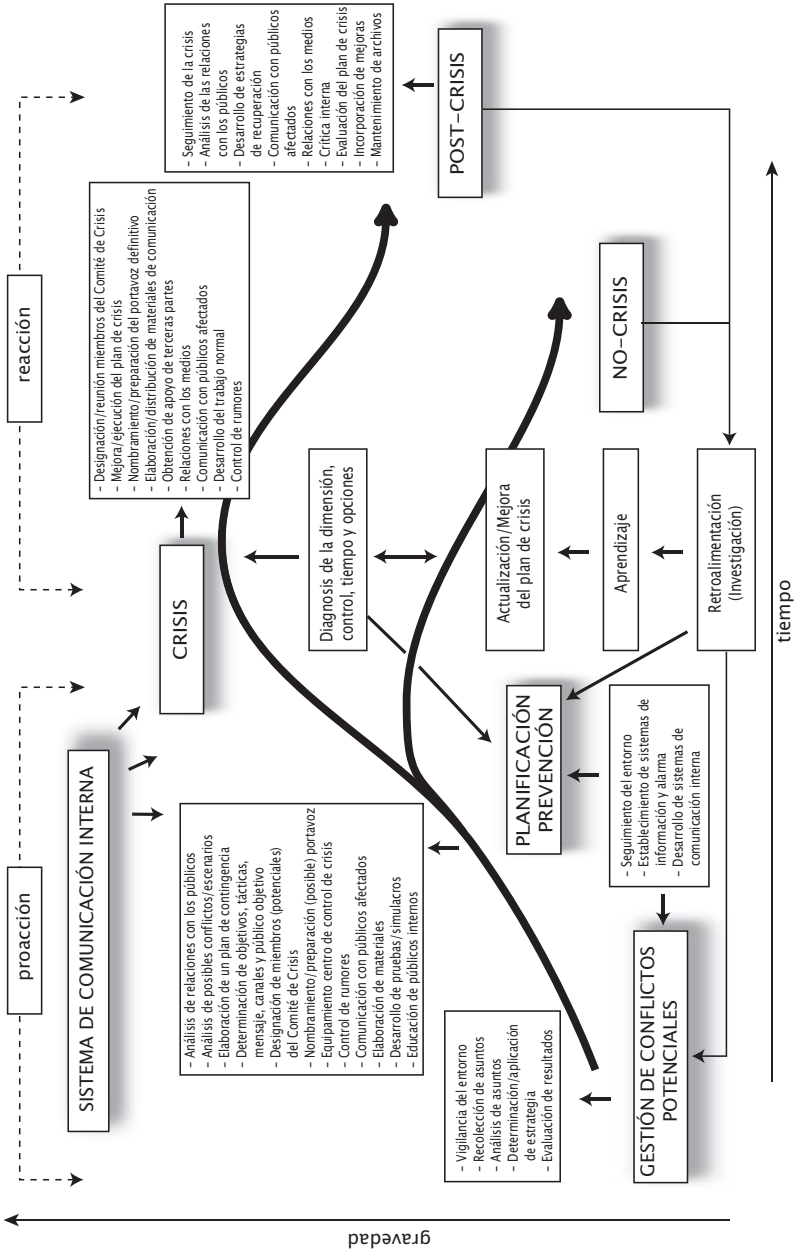
- La organización no trata de ejercer ningún tipo de influencia o control sobre el asunto en cuestión (no se pone en práctica ninguna estrategia comunicativa ni corporativa).
- La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión pero lo hace de manera defectuosa o incorrecta, es decir, la estrategia desarrollada es errónea.
- La organización trata de abarcar el conflicto pero lo hace de manera tardía, la estrategia existente es la correcta desde el punto de vista conceptual pero se aplica en un momento donde la crisis ya se encuentra en evolución.
- La organización actúa correctamente, conceptual y temporalmente, con el fin de manejar el curso del asunto, pero surgen factores incontrolables que determinan el avance del mismo hacia un punto de crisis que no permiten la consecución de los objetivos de la empresa.

Teóricamente, las fases de Crisis y Post-Crisis pueden evitarse en aquellas situaciones en donde se actúa: 1) correcta y oportunamente, y 2) no existen agentes externos fuera de control o influencia de la organización.

En las crisis no evitables, por el contrario, estas fases son, por definición, etapas ineludibles por las que ha de pasar la organización. La fase de gestión de conflictos potenciales es únicamente la que proporciona una herramienta extra a la organización en el proceso de planificación de las crisis evitables.

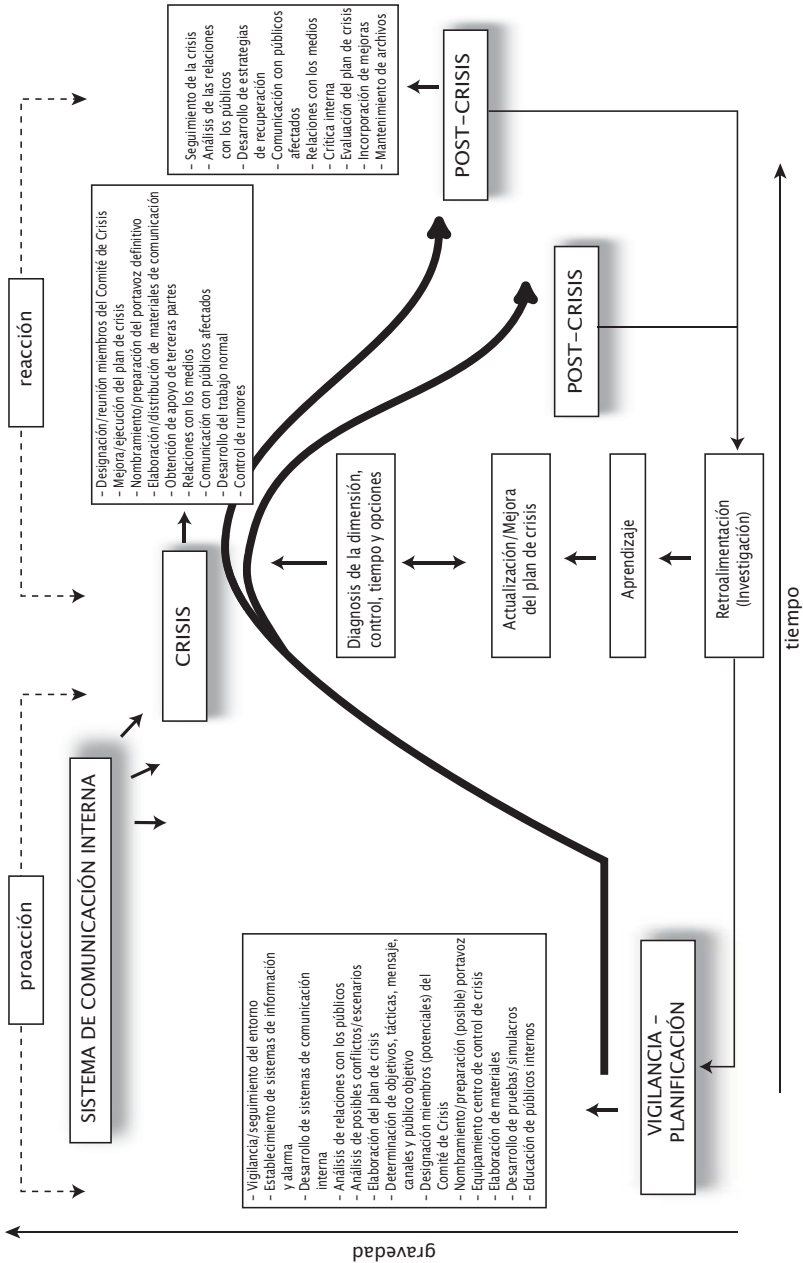
A modo ilustrativo, presentamos dos cuadros que representan los modelos para la gestión de crisis evitables y no evitables:

Modelo para la gestión de crisis evitables:



Fuente: González Herrero, Alfonso. "Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa." Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág. 56.

Modelo para la gestión de crisis no evitables:



Fuente: González Herrero, Alfonso. "Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa." Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág. 57.



Conclusión

En este primer capítulo, pudimos leer a la crisis desde la concepción teórica de su significado. La diferenciación entre una crisis y un conflicto, el ciclo de vida de las crisis y las diferentes crisis que pueden sufrir las empresas.

Es precisamente en esos escenarios en los cuales queremos posicionar a la comunicación como el elemento estratégico en la gestión de las empresas en situaciones de crisis.

La crisis contiene muchas señales de peligro pero, simultáneamente, cada peligro puede ser también una oportunidad para transformar la crisis. La naturaleza y los efectos de una crisis son muy variados. Si bien podemos acordar que, en general, las crisis son acontecimientos aleatorios y no deseados debemos también aceptar que son bastante más frecuentes de lo que en principio podría pensarse.

Como se ha expresado anteriormente, ninguna empresa está exenta de incidentes que representan potenciales amenazas que podrían desencadenar en una crisis.

En la actualidad, las recientes crisis empresariales han demostrado una vez más que la Imagen Corporativa es uno de los activos más importantes en el valor de las empresas.

Las crisis bien gestionadas pueden ser, como ya dijimos, oportunidades para la reposición. El valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos, mientras que sus activos intangibles cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados de todo el mundo.

En situaciones de crisis es cuando más se evidencia la vulnerabilidad de la imagen institucional, considerando que la imagen es un instrumento fuerte pero a la vez frágil porque es vulnerable. Pero ese riesgo no debe preocuparle si el Director de Comunicación ha diseñado un Plan Estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia.

Como síntesis integradora de este capítulo, podemos decir que la crisis enfrenta a las empresas con su entorno; afecta a las funciones, parcial o totalmente. Resultan interpelados el sentido y las metas y, a veces, los propios fundamentos de la organización.

Sobre los cimientos de la identidad y la cultura de las organizaciones se construye y expresa la identidad corporativa. La personalidad hace a la identidad comunicable y valorizable por los públicos. Es un componente fundamental para la imagen corporativa.

La importancia estratégica de la comunicación en la gestión exige que ésta ocupe un lugar en el directorio de cualquier organización. Es por eso que las respuestas a las situaciones de crisis, manteniendo las dosis de creatividad que cada una requiera, pueden y deben ser planificadas, operativizadas con herramientas y estrategias apropiadas. Las situaciones de crisis deben enfrentarse desde una cultura y una práctica de la comunicación organizacional.

En el próximo capítulo, nos detendremos a analizar la gestión comunicacional en momentos de crisis. Aquello que debemos saber para prevenir la crisis, o bien para salir de ella. Veremos que las crisis no son premeditadas y que toda empresa debe estar preparada para afrontarlas. Trabajaremos con diferentes variables que nos permitirán conocer, aún más, cómo realizar una buena gestión comunicacional de crisis.

Gestión comunicacional de crisis en empresas





Buena gestión de crisis / buena gestión comunicacional

“Correr las cortinas que cubren las tendencias fuertes o las que van emergiendo, percibir quiénes son sus actores, y procurar diseñar cuáles son los futuros posibles, que podrán surgir de allí se hace imperioso cada vez con más frecuencia. Es una actividad intelectual de alto riesgo, pero con todo, es cada vez más necesaria en los tiempos que corren para no ser empujados a gerenciar las crisis, dejando de tener cualquier margen de maniobra para construir el futuro que deseamos”²⁵.

En este capítulo, analizaremos la importancia de la Gestión de Crisis en empresas, donde es necesario desarrollar en ellas la capacidad de observar y reconocer las señales de riesgo, para oportunamente neutralizar el detonante de la no deseada causa emergente y, si las medidas que se adoptan resultan infructuosas, saber qué otras acciones realizar para mitigar el daño.

Michael Ritter²⁶ define que la crisis en la vida empresaria como en la medicina es un caso de absoluta gravedad. Durante una crisis, se alcanza por lo general un punto de inflexión muy serio, de alto riesgo e incertidumbre, y en casos con consecuencias fatales. En la vida de los negocios, la crisis implica una amenaza de conflicto que requiere de la más alta concentración de todas las fuerzas con un extremo requerimiento de toma de decisiones. Se trata de una situación límite durante la cual cada error, cada movimiento en el sentido equivocado, puede tener consecuencias irreparables. En otras palabras: una combinación de situación impredecible y de acontecimientos insospechados, que demanda la máxima exigencia a la conducción de la empresa. “El manejo exitoso de una situación de crisis exige una sólida ejecución operativa, unida a una comunicación superior. La respuesta a nivel operativo es clave. Es la que salva vidas o propiedades u

 ²⁵ Cópola, Gustavo. *La importancia de la Planificación Estratégica y los Issue*. [En Line]. Disponible en Internet: <http://www.publicasonline.com/secciones-viewarticle-26.php> [Consultado el 7 de enero de 2009].

 ²⁶ Ritter, Michael es Doctor en Ciencias de la Comunicación 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.

otros activos. La respuesta a nivel de comunicación no es menos importante. Es la que salva el negocio, porque -como usted bien sabe- la percepción pública, tanto externa como interna, de la reacción de la empresa frente a la crisis es tan importante como su respuesta a nivel operativo”²⁷.

La gestión de crisis significa enfrentar una amenaza, reconocer su potencial para convertirse en una crisis, trabajar para evitarla y, si se produce, reaccionar de manera rápida y con efectividad. En otras palabras, es una respuesta sistemática a acontecimientos inesperados que amenazan a la gente, los bienes y la continuidad operativa de la organización.

En este sentido, hablar de crisis o de gestión de crisis nos lleva necesariamente a hablar de comunicación. Sin duda, una eficiente gestión de crisis reposa sobre unas adecuadas estrategias comunicativas con el fin de mitigar los posibles daños que una crisis pueda acarrear para la empresa y que repercutan en la imagen percibida por sus públicos. La comunicación en cualquier situación de crisis es tan relevante como dar solución al problema de la crisis en sí.

Distintas organizaciones conciben a la gestión de crisis de diferentes formas, no sólo por las distintas interpretaciones que la palabra crisis puede tener para sus directivos, sino también porque, aun en los casos en los que la interpretación es la misma, los ejecutivos no parecen ponerse de acuerdo en cómo gestionar eficazmente las situaciones extraordinarias. Es decir, mientras que para algunos la gestión de crisis tan sólo consiste en una serie de medidas y decisiones más o menos urgentes que se han de tomar ante la existencia de un problema, para otros la gestión de crisis comienza mucho antes e incluye medidas de previsión y planificación.

Por eso es importante tener presente que la gestión de crisis consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa. La aparente normalidad puede preceder a los tres grandes tipos de crisis organizacional - los ataques a la empresa de parte de agentes externos o internos; los accidentes que ponen en riesgo a cualquiera de los stakeholders; y las acciones dañinas por parte del personal de la empresa - hacen necesario implementar un sistema censor del riesgo de crisis, así como los planes de comunicación de la crisis.

 ²⁷ Entrevista realizada a Michael Ritter para este trabajo de tesis en el mes de diciembre de 2008.

En lo que hemos podido obtener de la información recabada durante este trabajo, tanto en materiales escritos, casos reales, como en las entrevistas realizadas a los profesionales especializados en el tema, la primera de las posturas (la mera adopción de medidas urgentes) no es aceptable, puesto que son pocas las situaciones de crisis en que las organizaciones pueden reaccionar rápida y eficazmente sin contar con una guía de acción que oriente a la dirección en su toma de decisiones.

La definición que nosotras concebimos se halla más cerca de la visión del concepto: la gestión de crisis como sinónimo de previsión y planificación. Se trata de proporcionar a la empresa mecanismos y procedimientos de respuestas eficaces antes de que se alcance una situación que amenace los objetivos de ésta y ponga en peligro la relación con sus públicos.

En la actualidad es necesario que las empresas, sobre todo las medianas y pequeñas, tomen conciencia que no están inmunes a sufrir una crisis. Ellas deben abordar la importancia que de poder, preveer, enfrentar y recuperar la normalidad de las operaciones propias al más breve plazo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades resguardando la imagen corporativa y la reputación de la organización, en momentos de críticos, teniendo presente que las crisis son acontecimientos que requieren decisiones rápidas.

Si se maneja correctamente una crisis, se pueden mejorar la reputación y la credibilidad de la organización. Si se trata incorrectamente, se puede dañar irreparablemente a la organización. La eficiente gestión de crisis se inicia con la planificación y preparación anticipada.

Una ventaja importante de la planificación de crisis es que la organización está preparada para anticiparse a problemas y así, a menudo, se la puede conducir a la prevención de crisis. Y por el contrario, si la crisis se desata, se puede contar con un manual que contenga las herramientas comunicacionales apropiadas que indiquen de qué manera se debe operar, de acuerdo a las situaciones y circunstancias específicas de cada crisis, en cada una de sus etapas.

Por lo dicho en párrafos anteriores, podemos concluir que el predominio de una cultura de comunicación en la empresa puede llegar a evitar muchas situaciones que acaban derivando en crisis. En otras palabras, afirmamos que la comunicación, a su vez, es entendida como un buen instrumento gestor de prevención.

Desde aquí hasta el final del capítulo se cruzarán e interrelacionarán los dos planos centrales de la crisis, es decir, la crisis en y desde la organización y la crisis desde el exterior. Si bien sería mejor ordenarlos por cada plano, para una lectura más dinámica, entendemos que ambos se dan en simultáneo y cuando la crisis estalla la organización debe atender tanto a su público interno como a los externos al mismo tiempo.



Prevención: Una etapa a considerar

“No voy a conducir pensando que inexorablemente voy a chocar, conduciré de manera tal que pueda prevenir accidentes”.


Jorge Irazu ²⁸

Antes de que ocurra una crisis, puede haber señales de advertencia. El reto que tenemos es detectar estas señales y tratarlas antes de que se conviertan en crisis. La primera etapa de la buena gestión de las crisis es la prevención considerado como el aspecto más desafiante de la planificación. Las empresas deben estar preparadas para responder, concientemente, a una crisis. La presión del momento, la urgencia, la necesidad de dar respuesta, el temor a perderlo todo y las amenazas externas son algunos de los factores que en los momentos críticos pueden perjudicar el accionar de los seres humanos frente a las crisis.

El Lic. Gustavo Gabriel Santiago explica que la prevención es un paso muy importante para las empresas. “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” ²⁹.

En la actualidad, el 95% de las empresas sufren a lo largo de su existencia, como

 ²⁸ Jorge Irazu es miembro fundador del GIECI -Grupo Iberoamericano de Estudios de la Comunicación Institucional.

 ²⁹ Lic. Gustavo Gabriel Santiago, graduado en Ciencias Políticas de la Universidad de Buenos Aires, especializado en Comunicación Política.

mínimo, una crisis grave o una contingencia con efectos devastadores en la imagen pública, en la credibilidad y, sobre todo, en la cuenta de resultados. Y lo peor es que sólo el 10% de las que padecen algún problema grave aprovechan esta circunstancia para corregir errores, sacar conclusiones positivas y, además, salir fortalecidas. La clave está en la prevención³⁰.

Teniendo en cuenta esta investigación empírica, es importante considerar que los principales objetivos de prevención y planes de recuperación de las crisis son maximizar la seguridad y la comunicación eficaz. Los objetivos secundarios incluyen reducir al mínimo las pérdidas de los activos, reducir al mínimo las interrupciones de negocio y proporcionar personal capacitado para reaccionar correctamente antes, durante y después de una crisis. La acción en situaciones de crisis es muy eficaz cuando hay una planificación de prevención desarrollada con bastante antelación.

Muchas veces parece fácil identificar y planificar los eventos que puedan perturbar la lógica de la organización y es muy difícil generar interés en la planificación de lo que es poco probable que ocurra.

Michael Ritter afirma que 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 irrupción o el lugar en que se producirán son imposibles de predeterminar. 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”.

Asimismo, el Dr. Federico Rey Lennon sostiene que “hay que tener una estrategia de prevención hacia adentro bien armada, una buena planificación interna, para esos momentos de crisis”.

Como se ha dicho anteriormente, estar preparado para una crisis es de suma importancia, porque cuando las emociones y el estrés son mayores, y la confianza es baja, las cosas tienden a olvidarse. Una crisis necesita que alguien le diga qué hacer, cuándo hacerlo, e incluso cómo hacerlo. Muchas empresas, como Hudson Foods en los Estados Unidos, hoy ya no existen porque estaban mal equipadas o no estaban



³⁰ Cifras extraídas de la revista on line ADLATINA.COM.

preparadas para manejar una crisis. En esencia, estar preparado para una crisis es la mejor forma de controlar los daños y resguardar la reputabilidad y credibilidad de la empresa, por más pequeña que sea.

Como venimos diciendo, la crisis es un evento que sobreviene de pronto en forma inesperada y exige una respuesta rápida. La crisis interfiere con las actividades normales y crea incertidumbre y tensión. La crisis puede ser un evento natural, como un terremoto, o un hecho provocado por el hombre, como una explosión, un escándalo o un conflicto. Esto puede ser una amenaza para la reputación de la organización.

Sin embargo, una crisis bien administrada no sólo permite preservar el prestigio y la credibilidad, sino que incluso los refuerza.

La clave de la comunicación eficaz en una crisis es estar preparados desde antes que ésta se presente. Una vez que ocurre la contingencia, hay poco tiempo para pensar y mucho menos aún para planear. Si no tiene un plan de crisis, se puede sentir abrumado por los acontecimientos.

Las comunicaciones institucionales no pueden actuar como bomberos en los desastres. Es una profesión que se jerarquiza con el ejercicio cotidiano y el análisis diario. La misión del comunicador es generar confianza a diario, en cada gesto, cada envase, cada mostrador, cada contacto telefónico. Los clientes necesitan que los llamen, y les cuenten cosas menos frías y despersonalizadas. Por eso la mejor prevención es la de una imagen positiva.

Una imagen positiva se consigue a través de la gestión cotidiana de la personalidad y la cultura corporativa, es decir, administrando las políticas formales, las cuales se basan en la comunicación, el mismo instrumento con el que se combaten las crisis.

Teniendo en cuenta que una vez que sucede la crisis, las presiones son enormes, uno de los primeros pasos a dar ante la crisis es brindar información precisa para frenar los rumores. Uno de los principios fundamentales cuando aparece una crisis con implicaciones públicas es anunciarla y rápidamente.

Es por eso que consideramos a la comunicación institucional como una herramienta trascendental de prevención. Transitar la cultura de la prevención implica contar con un inventario de factores que pueden derivar en crisis, una adecuada categorización

y ponderación de esos factores y su inclusión en el análisis estratégico, la necesidad de involucrar al área de capacitación y la interacción entre las áreas operativas y de servicios para definir procesos ante situaciones críticas; todos estos, aspectos básicos a considerar.



Issues Management vs. Programa de Crisis Management

En este apartado, nos centraremos en una herramienta eficaz que están utilizando las grandes compañías en su cotidianidad. El Issues Management es una metodología que ha empezado a ser usada en muchas organizaciones con el fin de anticiparse a los problemas posibles que puedan afectar de alguna forma o aspecto su imagen o rentabilidad. Es una metodología que convoca al concepto de planificación estratégica. En síntesis, ¿qué es el *Issues Management*? Es una disciplina que consiste en el seguimiento de los “temas claves” (ya sea temas políticos, sociales y económicos) que circularon, circulan y/o circularán en el discurso social, por lo que resultan fundamentales para la toma de decisiones o en el proceso de planeamiento estratégico de la comunicación.

Pero el origen del concepto de *Issues Management* se remonta a fines de la década del '70 cuando Howard Chase expuso la necesidad de poner en práctica un tipo de actuación empresarial que tuviera como finalidad responder a los críticos de las actividades de las organizaciones.

El autor afirma que “*Issues Management* es la capacidad de entender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones de planificación estratégica y política corporativas, y todas las técnicas de relaciones públicas/asuntos públicos, hacia la consecución de un objetivo: la participación significativa en la creación de la política pública que afecta al destino personal e institucional.”³¹

Con el correr de los tiempos, el concepto fue adoptado por diversas disciplinas: ciencias empresariales en general, planificación estratégica y empresarial, futurismo, sistemas de información empresarial, relaciones públicas y comunicación corporativa.



³¹ Chase, Howard. “Issue management: Origins of the future. Issue Action Publication.” Stamford, Connecticut. En González Herrero, Alfonso. *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág. 110.

Fue así como el *Issues Management* se fue integrando progresivamente en la planificación estratégica y pasó a ser una herramienta de previsión y seguimiento de los asuntos que pudieran impactar, positiva o negativamente, sobre el futuro de la organización.

Consideramos que el *Issues Management* es importante dentro de la técnica de los escenarios que consiste en poder construir una variedad de futuros probables con suficiente antelación como para elaborar estrategias y respuestas operativas. En la detección de los temas con una anticipación suficiente como para poder elaborar estrategias.

Sin embargo, el Dr. Federico Rey Lennon realiza una diferenciación entre un programa de *Issues Management* y un programa de *Crisis Management* que nos parece apropiado poder desarrollar en este apartado. Rey Lennon explica que la 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, que es lo que mencionábamos en párrafos anteriores, esta idea de prevenir mediante diferentes estrategias comunicacionales. Y además, sostiene que 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.

Así, podemos diferenciar que los hombres de la previsión usan modelos econométricos, los prospectivistas utilizan la metodología de los escenarios, la escenarización. El planeamiento basado en escenarios, de raíz anglosajona, está anclado en la idea del “planificador estratégico”.

¿Por qué es importante?

Hoy día, las posibilidades de realizar un buen planeamiento se han visto favorecidas por el desarrollo de la informática (software y hard), que ha optimizado la capacidad para generar, almacenar, procesar y transportar información. Sin embargo la tecnología por sí sola no es suficiente: los ejecutivos de las organizaciones y, principalmente, los Directores de Comunicación deben saber utilizarla y la cultura empresaria debe estimular las innovaciones y los cambios armoniosos que producen la integración de la tecnología y el torrente de información.

En la Argentina de hoy parece más que necesario instrumentar este tipo de metodologías. Ciertamente no son muchas las empresas o consultoras que se dedican a estos temas o que cuentan con los profesionales preparados para tales fines. Pero como dice el dicho “una imagen vale más que mil disculpas”, cuidarla se torna imprescindible, claro que no sólo para la imagen sino también para los negocios. Por otra parte, es una herramienta de posicionamiento anticipado que permite a la organización saber las amenazas y oportunidades para ganar clientes, posicionar, lanzar y/o retirar productos, en síntesis anticiparse y adecuarse a los cambios del mercado y de la sociedad.

A modo de cierre, no hay que olvidar que la calidad de un trabajo de planificación no se mide por la capacidad de hacer predicciones correctas, sino por el cuestionamiento de los modelos mentales y la transformación de las personas implicadas, el desarrollo de sus habilidades para la coordinación y la concertación de estrategias, y el estímulo a la instrucción y los procesos cognitivos que ayudan a comprender y conducir una acción eficaz, en beneficio de los hombres del mañana.



La gestión de los conflictos potenciales

La gestión de las respuestas de una organización de las cuestiones que surgen en sus entornos operativos y externos han alcanzado una creciente importancia en los últimos tiempos. Las presiones sociales y políticas han forzado a las organizaciones a reconocer sus obligaciones de actuar en una forma más socialmente responsable y a responder a las sensibilidades de la sociedad en las cuales se insertan. Actualmente ninguna organización puede permitirse ignorar las preocupaciones potenciales de los públicos, de los consumidores, de los medios de comunicación y de los gobiernos acerca de sus políticas operativas.

Al reconocer que las crisis son como entes que evolucionan a lo largo de un ciclo de vida, podemos encontrar cierto paralelismo con el concepto de ciclo de vida de los conflictos potenciales, según el cual un buen número de conflictos, contingencias y problemas empresariales podrían ser evitados o minimizados si fueran detectados oportunamente y se actuase sobre ellos durante las primeras horas de sus etapas de existencia.

Por esta razón es que rescatamos este concepto y entendemos que todo plan de gestión de crisis debe incluir un programa que anticipe, identifique y corrija los posibles

conflictos a los que se puede tener que enfrentar la organización antes de que estos se conviertan efectivamente en crisis.

El concepto de estrategia lleva en sí la búsqueda de una oportunidad para identificar la base de la ventaja competitiva. En el sector privado, esta ventaja puede establecerse en relación con los competidores. En el sector público, en cambio, puede estar relacionada con la habilidad para conseguir recursos. El objetivo consiste en identificar si existen factores en el entorno que influyan sobre la capacidad de una organización para posicionarse sobre esa ventaja.

Alfonso González Herrero establece el siguiente proceso estratégico: identificar mediante la vigilancia y el seguimiento de los acontecimientos del entorno, aquellos asuntos que pudieran afectar en el futuro a la organización. Las herramientas utilizadas para esta monitorización del entorno son las publicaciones profesionales y de ámbito general. La gestión de conflictos potenciales requiere normalmente la participación en áreas de la organización distintas de las relaciones públicas, por lo cual es aconsejable involucrarlas en el proceso de identificación y análisis de posibles conflictos con la finalidad de facilitar posteriormente el planteamiento de las estrategias.

Hacer una estimación de las probabilidades de que en los asuntos descritos sean analizadas las consecuencias que podría causar a la organización. Se trata de someter los asuntos a un proceso de selección, agrupación o filtro, con tal de dar prioridad a las actuaciones. Los factores a tener en cuenta son: 1) la agresividad con la cual el tema puede tener impacto sobre la organización y, 2) la probabilidad de que el asunto consiga llegar a un estado de madurez en un determinado período de tiempo. En este último punto se debe destacar el papel capital de los públicos afectados por el *issue*, ya que, siguiendo el concepto de González Herrero, “el público es la fuerza que impulsa la evolución de cualquier asunto”. Una vez que se identifican a los públicos que están o estarán afectados, se deben evaluar sus posibles actitudes, analizar sus comportamientos probables, hacer una estimación sobre su grado de influencia sobre las actividades de la organización, y examinar qué estrategias se utilizarán para arribar a una posible solución.

De esta manera, estamos en condiciones de afirmar que las organizaciones pueden amoldarse, influenciar u opinar sobre muchos asuntos públicos. Es por esta razón que nosotras volvemos a coincidir con González Herrero y ampliamos y entendemos que

la gestión de conflictos potenciales es “una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios”³².

Los conflictos son identificados por el mal que ocasionan, en estos términos las organizaciones deben optar por estrategias capaces de minimizar los problemas. La comunicación en momentos de crisis es delicada, ya que la velocidad con la que se producen los sucesos desestabiliza la marcha natural de la organización. Un procedimiento de anticipación y de prevención de riesgo en tiempos de paz facilita enormemente que los daños producidos sean mucho menores.

Por el contrario, la falta de prevención provoca efectos negativos, un considerable retraso debido al tiempo que se pierde en poner en marcha los procedimientos de emergencia que no han sido previstos con antelación, una falta de control sobre el discurso de la organización y, por consiguiente, la imagen mostrada queda sensiblemente dañada. Lo que la organización intenta decir importa mucho más que lo que intenta hacer.




El silencio no es salud en los momentos de crisis

Retomando la última frase del párrafo anterior, “lo que la organización intenta decir importa mucho más que lo que intenta hacer”, entendemos que en momentos de crisis, dentro del plano interno de la empresa, la función primordial de la comunicación es precisamente comunicar. A mayor crisis, mayor comunicación. En este sentido, muchas veces los miembros de las empresas pretenden dejar que la crisis se aminore o baje de intensidad y por eso no se pronuncian, guardan silencio esperando que el nivel de la crisis no crezca.

Por este motivo, las empresas deben ser muy prudentes con lo que dicen y con lo que no dicen, porque en algunos casos el silencio puede ser entendido como asentimiento y, a veces, un discurso muy preparado puede ser interpretado como manipulación de los hechos y estos efectos negativos generan otros.

Un procedimiento de anticipación permitirá atenuar los efectos negativos de la crisis y evaluar los posibles riesgos a los que se puede someter la empresa. La manera de abordar la comunicación en estos momentos es casi tan importante como resolver el

 ³² González Herrero, Alfonso. *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998. Pág.119.

problema de la crisis en sí. La comunicación deberá ser la herramienta que defienda las posturas, la imagen y la identidad de la organización.

Es por esto que entendemos que durante situaciones de crisis, la actitud de la empresa debe ser transparente, comunicativa y debe realizar un análisis profundo del escenario en el que se encuentra. Cuanto mayor es la comunicación, cuanto mayor es la actitud proactiva para dar una respuesta, para sostener una posición, para defenderse ante la opinión pública, mayores son las posibilidades de que esa crisis por lo menos desde el punto de vista comunicacional se subsane.



La crisis existe. Ahora debemos enfrentarla

“Las organizaciones como toda organización empresarial, ONG, o un Estado siempre conviven con momentos de ruptura o de crisis, es consustancial al sentido de empresas o de organización. Nunca se puede pensar que no se va 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.”³³

El momento crucial llegó. La inestabilidad marca resultados negativos para el futuro de la organización. Sin dudas, las empresas sufren el reto de enfrentarla pero nunca deben detenerse ni dejar que las crisis ganen.

Cuando le preguntamos al Dr. Ritter acerca de su visión en torno a las crisis en las organizaciones respondió: “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”.

Es por eso que debemos recordar que la palabra crisis, en el lenguaje chino, está compuesta por dos palabras: amenaza y oportunidad. Es decir, ante una crisis siempre coexisten peligros y amenazas con oportunidades. Entonces es importante que estemos atentos a las amenazas que se ciernen sobre nuestro rubro de negocios, pero también es muy importante que estemos muy atentos a las oportunidades que harán que nos adaptemos al cambio, y así podamos sobrevivir y crecer luego de la crisis.

 ³³ Rey Lennon, Federico. Las Crisis en las Organizaciones. [En Línea]. Disponible en: <http://reylennonobserver.blogspot.com> [Consultado en noviembre de 2008].

Cuando se trata una crisis, es importante resolver la situación lo antes posible. La mejor oportunidad para manejar una crisis es justo cuando comienza. En una situación de crisis hay que revisar el plan estratégico, tomar en cuenta las condiciones externas e internas, y las ventajas competitivas, entre otros factores. Y hacer un plan de trabajo en el que se identifiquen los cinco factores clave en los que se va a trabajar para llevar a la empresa a la dirección que se ha definido, con una alineación de la compañía y mucha dirección. Es importante tener en cuenta que una crisis manejada sin consenso y sin madurez no se llega a ningún lado, no existe la posibilidad de salir ilesos de ella.

La respuesta inmediata es absolutamente crucial por una variedad de razones:

- A fin de minimizar la ansiedad y la amenaza.
- Para mantener la confianza del empleado en la empresa.
- Para evitar que la empresa sea buscada como un “monstruo burocrático”, que no se preocupa por los individuos y la sociedad en general.
- Para reducir el sensacionalismo alimentado por la creciente competencia entre los medios de comunicación.
- Para prevenir o minimizar el daño a la imagen, la marca y la reputación de la empresa.
- Para acortar el tiempo en que la empresa puede obtener “noticias desagradables”.
- A fin de minimizar la carga financiera para resolver la crisis.
- Para evitar daños en el precio de la acción.

El desarrollo de una respuesta de emergencia y un plan de gestión de crisis requiere reunir a un equipo de planificación de crisis, integrado por un grupo de directivos de todos los sectores de su asociación. Es importante señalar que estas personas pueden o no servir más adelante como en curso de respuesta a la crisis del equipo. En este punto, su propósito es darle a los directivos las perspectivas de todos los departamentos clave: producción, compras, ventas, marketing, control de calidad, seguridad, transporte, legal, y las comunicaciones. Con los equipos establecidos, hay que programar una sesión de planificación para completar la crisis de auditoría. En conclusión, designar a alguien en

el equipo para desarrollar la preparación y el plan de respuesta es lo más importante en pleno momento crítico, donde todos los valores e incluso la identidad de la empresa están en riesgo.

Cuando golpea una crisis y se encuentra en las primeras horas de su inicio no hay tiempo para recurrir a una lectura que contenga diferentes procedimientos narrativos. El objetivo es poder llegar a un documento que tiene toda la información necesaria sobre los recursos y procedimientos establecidos para saber cómo seguir en plena emergencia.

En ese momento, aparecen los medios a quienes hay que darles respuesta de inmediato para evitar la distorsión de la información. Por eso el papel de ellos durante la crisis es importante controlarlo.

Sabemos que las crisis pueden tener efectos que oscilen dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma hasta el punto de obtener, gracias a ella, mayores ventajas competitivas si se resuelve positivamente.

Al igual que otras organizaciones, los medios de comunicación tendrán un mayor interés en la organización inmediatamente en el momento de la crisis y después de ella. Aquí es importante considerar esto como una oportunidad para desarrollar lazos más fuertes con los medios de comunicación.

Michael Ritter afirma que una organización “debe asesorarse para saber cómo encarar a los empleados o colaboradores, clientes externos y principalmente a los medios. Pero primero deberían entender cómo funcionan”. Ritter explica que “si la empresa está en crisis, los medios probablemente lo sabrán. Ellos pueden ser adversarios o aliados durante la crisis”.

Además, advierte que “una empresa que trata con los medios durante una crisis tiene el control (o por lo menos parte de él) sobre la información que los medios necesitan para informar del caso” (...) “Las empresas generalmente ganan un mayor control sobre las historias de los medios cuando son transparentes (lo dicen todo, o casi todo). Son creíbles e informan rápidamente”.

Según el enfoque de Ritter, “los medios aborrecen el vacío. Cuando no pueden obtener noticias de la fuente directa, buscarán terceros que aporten comentarios. En la mayoría de los casos, esos comentarios son especulaciones presentadas como noticias”.



El rumor en momentos de crisis

Otra de las amenazas continuas que se les presenta a las empresas en los momentos de crisis es el rumor, esa figura invisible pero problemática muchas veces actúa como disparador para el exterior de la organización, generando falsa información o discursos contradictorios de la situación real.


Los rumores recorren toda la sociedad y marcan la realidad social. Por ello, y en su entorno, se crean grupos que los transmiten, regeneran y modifican, llenan los vacíos de la comunicación, aseguran la cohesión social, el límite hacia los otros y hacia el poder, y le asignan un sentido a lo desconocido, a lo incomprensible y a lo misterioso.

Además, el rumor es interesante porque, como señala Eliseo Verón, oscila entre lo creíble y lo increíble. Para él, el rumor “es la voz que habla sin responsabilidad, porque no hay pruebas. Su tono condicional, anónimo, que nadie enuncia en su propio nombre, circula como palabra colectiva. Cuando involucra a alguien exige la corrección. Existe un juego entre anonimato y verdad. El enunciante, cuando transmite un rumor, no se hace cargo”³⁴.

Pero también es importante resaltar que los rumores son una parte importante del sistema de comunicación de toda empresa. Constituyen el paso de información informal por canales informales de comunicación a través de la organización. No necesariamente sigue la estructura de la compañía y puede pasar por alto a los individuos sin límite. Suele ser más directa y rápida que los canales formales de comunicación, ya que la información no está controlada, es decir, viaja más rápido que la información oficial, y como la información que circula a través de los rumores no está documentada, tiene muy poca posibilidad de cambio.

El rumor circula por la crisis

Michael Ritter sostiene, que “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

 ³⁴ Verón, Eliseo. “Cuadros de Costumbres.” En Revista La Paradoja del Rumor. Año 7 – N° 79. Madrid. Febrero de 1997.

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”, agrega Ritter.



Comité de crisis. Autoridad para actuar

El equipo de gestión de crisis es un cuerpo multidisciplinario, compuesto por personas de diversas áreas: de comunicación, de operaciones, legal, financiera, de personal, de asuntos públicos, de seguridad y de algunos otros, dependiendo de la empresa. Su entrenamiento, a través de la lectura y de la instrucción brindada por autoridades calificadas, le aporta valiosa información para la etapa de planificación. Después, con el plan ya trazado, se lo somete a situaciones de emergencia simuladas y contra reloj, a fin de generar condiciones de extrema tensión.

Los miembros de dicho comité formarán parte del equipo responsable del plan preventivo de actuación y deberán estar preparados para poder actuar con la mayor agilidad posible según lo exijan las circunstancias. Las personas que lo integran deben destinar el tiempo necesario a mantenerse en un estado de preparación continua, a fin de volverse sumamente hábiles en la evaluación de amenazas, el análisis del riesgo y la respuesta.

Es oportuno determinar el grupo de personas que necesitará la empresa según las responsabilidades en cada crisis. Todo comité de crisis debe estar formado mínimamente por los siguientes recursos humanos:



- El presidente o director de la organización, moral y jurídicamente el responsable mayor de las actividades de la empresa, pero su intervención debe ser moderada, ya que si intervienen en exceso puede contribuir a dramatizar la situación. Si no

interviene o lo hace demasiado tarde, puede dar la impresión de duda delante del problema, ya sea por incapacidad o para justificarse.

- Un responsable de la comunicación interna para poder poner en marcha los mecanismos y sistemas de la empresa y alertar a los empleados de todo lo que está sucediendo y también a la prensa, en este caso lo denominaremos vocero.
- Un responsable de relaciones exteriores, que pueda mediar con los poderes políticos, los representantes de las colectividades locales, los sindicatos, etc.

La efectividad de este equipo dependerá de que tenga plena autoridad, esta libertad para actuar se convierte en su estatuto, acordado antes de un acontecimiento o incidente.

Las actividades del equipo de gestión de crisis se desenvuelven en dos momentos específicos. Antes del evento, poniendo el énfasis en la preparación. Los miembros del equipo, en sus respectivas funciones, consideran las principales cuestiones a decidir, y analizan opciones que promuevan los objetivos de prevención y respuesta. Esto puede incluir, por ejemplo, la capacitación del personal de seguridad, el asesoramiento a los ejecutivos y la instrucción de los empleados respecto de lo que deben hacer si ocurre un hecho imprevisto o si se recibe una amenaza.

La segunda intervención se produce cuando surge una situación de emergencia. En ese momento, el líder del equipo debe decidir si reúne o no a sus miembros. Esa decisión dependerá de la necesidad de hacer un análisis concluyente de la amenaza y de su índole.

En una situación de crisis, el equipo tomará un conjunto de decisiones. Cada una de ellas, al igual que las acciones a encarar, dependerá de la situación y de los acontecimientos que se sucedan a medida que evoluciona la crisis.

En el ámbito comunicacional, resulta necesario brindar “información de primera mano” constantemente y proyectar una imagen activa y dinámica frente a la Opinión Pública.

En esta situación, toda información transmitida deberá ser verificada y toda palabra pronunciada tendrá su importancia. Una información incorrecta o una frase fuera de contexto serán difícilmente recuperables.

La figura del Vocero

Frente a situaciones de crisis, el equipo de gestión de crisis debe designar un vocero oficial. Esta figura será la responsable de comunicar los mensajes corporativos frente a los diferentes públicos que se hallan directa o indirectamente afectados por la situación actual por la que está atravesando la empresa, ya sean los medios de comunicación, sus empleados, vecinos, políticos o la sociedad en su conjunto. Para hacerlo de manera eficiente, debe acercarse a sus públicos con una actitud adecuada, consciente de quiénes son y cuáles son sus intereses.

El vocero debe ser capaz de responder a los medios sobre cualquier tópico en todo momento. Esta actividad requiere de una especialización que trasciende a la actuación en los medios y debe poder ampliarse a diferentes apariciones públicas que lo demanden. Esta situación de alto riesgo, y también llena de oportunidades para la empresa, implica la necesidad de interactuar abiertamente con otros sectores de la sociedad.

Para realizar esta tarea, debe contar con instrumentos útiles para el manejo de sus habilidades comunicacionales, guías oportunas que le permitan aumentar su desempeño frente a los públicos. En este sentido, cobra vital importancia el desarrollo de un manual de procedimientos con herramientas comunicacionales capaces de afrontar diversas situaciones o cuestionamientos de los diferentes sectores que se sienten involucrados en la crisis.

Roles de crisis

Con el fin de poder probar la validez operativa de los procedimientos de acción frente a una crisis potencial, es necesario organizar una o varias funciones de simulación de crisis.

Los simulacros de crisis

Los guiones que son preparados para poder hacer simulaciones y probar los procedimientos con los miembros del comité intentan poner a prueba los dispositivos de reacción frente a las crisis, las capacidades logísticas y las aptitudes para comunicarse con los medios de comunicación.



- **Ventajas:** permite descubrir los puntos débiles de un procedimiento definido en abstracto y tomar las medidas correctoras necesarias. Pone en práctica los conocimientos teóricos, provoca una implicación más directa en los casos concretos y en la formación en equipo y estimula el espíritu de iniciativa colectiva.
- **Inconvenientes:** su costo es muy elevado. Se producen actitudes de rechazo sobre todo lo que está relacionado con las crisis.
- **Recomendaciones:** efectuar los simulacros periódicamente. Realizar documentos sobre todos los casos ensayados.

El media training

El media training son sesiones simuladas de formación acelerada, concebidas, en su mayoría, para voceros para agilizar y efectivizar el trato con los medios de comunicación.

- Ejercicios tradicionales: entrevistas televisivas y radiofónicas, lecturas de comunicados de prensa, la conducción de una conferencia de prensa, las respuestas a las preguntas agresivas, participación en debates y enfrentamientos con las víctimas o públicos detractores.



La crisis desde el sitio web de la organización

Dentro de las tareas a desarrollar, se debe designar a un equipo de crisis on line encargado de mantener actualizado el sitio web y la Intranet de la organización para que sus públicos tengan acceso rápido y permanente a las noticias y avances de la crisis.

Para ello es necesario que se planifique y diseñe un sitio de noticias de crisis on line como piedra angular de centralización de información durante la crisis. La página web para la crisis debe ser fácilmente asociada con sus públicos y con el fenómeno que está sucediendo, aunque exista independientemente de los principales sitios de promoción de la organización.

El sitio de noticias de crisis debe diseñarse para maximizar la navegación y facilitar su uso. El sitio debe ser extremadamente concienzudo a la hora de dar una información

exhaustiva relacionada con la crisis. La sala de prensa on line debe contar con varios niveles de profundidad que ofrezcan multimedia, biografías, discursos, archivos filantrópicos, detalles de los productos y una información de contacto dentro de la empresa.



Algunas preguntas a hacer cuando la organización se encuentra en una crisis:

- ¿Está la empresa preparada para manejar una crisis online?
- ¿Incluye el plan de crisis las comunicaciones online además de la prensa y la televisión?
- ¿Dispone el equipo de comunicaciones de acceso al sitio web corporativo para distribuir la información online o un sitio de contingencia?
- ¿Dispone el comité de crisis de al menos una persona designada para el manejo de las comunicaciones online en caso de crisis?
- ¿Soporta la infraestructura comunicativa un aumento del doble, e inclusive del triple, el tráfico de su sitio en 12 ó 24 horas?
- ¿Establece una relación con los sitios de noticias online y con canales de distribución para sacar sus noticias de forma global e instantánea?
- ¿Tiene algún plan Intranet/Internet para la distribución de las noticias y para informar a los empleados y a los socios empresariales?

Lista para un eficiente sitio web de contingencia

- Emisiones de noticias.
- Frecuente información actualizada durante los períodos más críticos.
- Información de contacto online y offline.
- Imágenes y fotos.
- Mapas, diagramas y figuras.
- Información previa sobre personas, productos y eventos relevantes.
- Vínculos con sitios web que sirvan de ayuda.

- Archivo de búsqueda de información y comunicados de prensa antiguos.
- Secuencias de vídeo, si es posible.
- Documentación legal.
- Testimonios y citas de terceras partes.
- Cronologías.

Respuesta On-Line en una situación de crisis

• **Desarrollar un equipo de crisis online:** Con el fin de poder delegar responsabilidades y poder manejar todas las posibles vías de comunicación. Debe estar compuesto por una directiva con rasgo superior, ejecutivos de relaciones públicas, diseñadores de sitios web y, si es necesario, un asesor legal. El objetivo del equipo será asegurar una divulgación rápida de las noticias y de la información online.

• **Organización y estructura del equipo de crisis online:** Debe reunirse trimestralmente para revisar el protocolo de la crisis y formar a los nuevos miembros del equipo. El equipo debe estudiar casos similares y discutir sobre la forma de manejar el plan. Por ejemplo, en muchas de las aerolíneas más vanguardistas los equipos de crisis disponen de una intranet para la discusión interna del grupo en la empresa. El grupo discute sobre las formas en las compañías aéreas manejan una crisis. Es importante mantener una corriente fluida y constante de información dentro del grupo para asegurar la formación que se requiere ante una crisis.

• **Crear un sitio de noticias de crisis:** Como piedra angular de un plan de comunicaciones online, este sitio es una microubicación diseñada con el fin de centralizar y controlar el flujo de información. El sitio debe estar bien diferenciado del sitio web de los consumidores y del de los medios de comunicación. La página web para la crisis debe ser fácilmente asociado con el cliente y con la crisis que está sucediendo, aunque exista independientemente de los principales sitios de promoción.

• **Contenidos:** El sitio de noticias de crisis debe diseñarse para maximizar la navegación y facilitar el uso. El sitio debe ser extremadamente concienzudo a la hora de dar una información exhaustiva relacionada con la crisis. Por ejemplo, la sala de prensa de

Intel tiene más de diez niveles de profundidad que ofrecen multimedia, biografías, discursos, archivos filantrópicos, detalles de los productos y una información de contacto dentro de la empresa.



¿Quién mira qué durante una crisis?

AUDIENCIA	RAZÓN FUNDAMENTAL
Los medios de comunicación	Los periodistas buscan cada vez más en Internet en momentos de crisis, además de en los medios tradicionales.
Empleados	Durante una crisis, comunicarse con los empleados debe ser tan importante como comunicarse con la prensa o los clientes. Además de las noticias generales y de la información, los empleados mirarán en Internet para encontrar una guía general acerca de cómo la crisis afectará sus asuntos diarios. Por ejemplo, si la crisis está directamente relacionada con la vida del empleado.
Víctimas y afectados por el impacto de la crisis	Además de un mensaje corporativo, la empresa debe proporcionar una explicación detallada y objetiva de la crisis. Aunque las víctimas y aquellos que están asociados con el impacto de la crisis buscarán en primer lugar noticias e información, Internet permite a la empresa expresar condolencias si es necesario. Esto diferencia “respuesta de crisis” de “responsabilidad corporativa”.
Legisladores	Internet proporciona la oportunidad de demostrar la dedicación de una empresa por resolver una crisis. Los Legisladores considerarán a Internet como una extensión de las actividades de comunicación corporativas, y estará en la búsqueda de cualquier reclamo u ofensa legal.

Clientes	Con el fin de comunicar de forma preactiva las medidas de prevención de daños pasados y futuros, la empresa debe explicar todos sus procedimientos de urgencia en Internet. Estos pueden ser procedimientos de evacuación, pronósticos del tiempo y temas de transporte. Además, la empresa puede utilizar Internet como foro para dar a conocer públicamente cualquier inconveniente y proporcionar opciones de compensación para los afectados.
La comunidad local	La empresa debe mantener su relación con la comunidad explicando con franqueza cómo afectará la crisis al área circundante.
Gobierno y Organismos de Regulación	Durante una crisis, es importante dirigirse a las organizaciones, sean gubernamentales o comerciales.
Terceras partes	Los ecologistas, los activistas, los consumidores que están a favor confiarán en que la empresa proporcione explicaciones de la crisis.

Centro de recursos de las víctimas

En el caso de un desastre masivo, debe existir una serie de recursos que estén a disposición de las víctimas y de sus familias, que permitan tener un acceso directo con los clientes, con los recursos de asesoramiento, e incluso con otras víctimas si se considera necesario.

El sitio debe dar a la comunidad online la oportunidad de consolarse o interactuar con la empresa, e incluso entre ellos mismos. Además, el sitio debe indicar que las cuestiones de índole personal pueden realizarse a través de una línea gratuita activa para la crisis.

Por ejemplo, las cuestiones relacionadas con víctimas no deben hacerse vía online, ya que la empresa corre el riesgo de parecer que responde a una situación de crisis de una forma genérica. De forma específica, el centro de recursos de las víctimas debe contener:

- salas de chateo;

- feedback para usuarios;
- asesores psicológicos.

Página de inicio. El Portal de la crisis

En la primera imagen que aparece en la pantalla del sitio de noticias de crisis, los usuarios deben disponer de acceso a los componentes más importantes del sitio que estén relacionados con la crisis. Dicha página debe estar diseñada de forma sencilla y debe tener acceso directo a:

- noticias actualizadas;
- informes corporativos (carta del presidente);
- respuesta de emergencia;
- información de contacto;
- preguntas y respuestas.

La sala de medios de comunicación online

Para aquellos miembros de la prensa que estén interesados en conocer más detalles de la crisis, se debe proporcionar un sitio protegido mediante una contraseña que se dirija a los medios más importantes, donde habrá multimedia e información previa y actualizada. Se les debe permitir a los periodistas suscribirse a los servicios informativos bajo el modo de un sistema de avisos de noticias registradas en épocas específicas (por correo electrónico, comunicación a través del teléfono celular, etc.).

Además, los miembros de la prensa deben tener la oportunidad de interactuar con el vocero oficial de la organización. Este tipo de comunicación incluye el correo electrónico, las conferencias de prensa online y, en potencia, las salas de chateo. Una sala de medios de comunicación abarca, específicamente, las siguientes características:

- facilidad de paginar;
- multimedia (sistemas audiovisuales, fotogramas, etc.);
- acceso al sistema de conferencias de prensa online, con un archivo de video de las pasadas conferencias;

- transcripciones de los discursos y otros documentos relacionados;
- información de contacto.



El día después

Una vez que una crisis se ha tratado, de modo que la naturaleza crítica del problema se ha ido y la empresa está funcionando dentro de o cerca de los parámetros normales, todas las personas que participaron en la gestión de la crisis deben realizar un análisis detallado de la causa de la crisis y la forma en que la crisis se ha gestionado.

Una evaluación objetiva debe estar hecha de los orígenes de la crisis y la respuesta sobre cómo se gestionó la crisis y qué resultados se lograron.

En la medida en que la gestión de crisis se podría haber mejorado, los medios de esa mejora se van a incorporar en los programas y procedimientos para actuar frente a las crisis. Es en ese momento donde se revise la posibilidad de gestionar un manual de crisis.

Las medidas de seguimiento deben ser definidas. Estos deberían ser diseñados para recuperar la confianza de nuestros principales clientes, públicos y las partes involucradas en la crisis, que son los empleados.

Respuestas comunicacionales a la crisis

Según el Dr. Rey Lennon “Hoy la comunicación sirve para vehicular las negociaciones. Negociación se vehiculiza con comunicación. Por lo tanto la comunicación es una de las herramientas claves a la hora de dar respuesta a la crisis”.

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.

Los medios de comunicación en momentos de crisis

En esta posmodernidad inundada de pantallas se impone la agenda de los medios de comunicación. En ella siempre se inscriben las crisis. El factor de negatividad de una noticia lleva a transmitir “desde el lugar de los hechos”. Esto se traduce en una presión

que exige información a los involucrados para llevarla al escenario público. Una vez más, el tiempo de los medios de comunicación disputa por imponerse.

Los medios requieren una respuesta de inmediato y las empresas deben reaccionar en tiempo y forma para evitar la distorsión de la información. Por eso es importante chequear el papel de ellos durante la crisis.

Sabemos que la crisis puede tener efectos que oscilen dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma hasta el punto de obtener, gracias a ella, mayores ventajas competitivas si se resuelve positivamente.

Al igual que otras organizaciones, los medios de comunicación tendrán un mayor interés en su organización o la industria inmediatamente en el momento de la crisis y después de ella. Aquí es importante considerar esto como una oportunidad para desarrollar lazos más fuertes con los medios de comunicación.

Michael Ritter afirma que una organización “debe asesorarse para saber cómo encarar a los empleados o colaboradores, clientes externos y principalmente a los medios. Pero primero deberían entender cómo funcionan”. Ritter explica que “si la empresa está en crisis, los medios probablemente lo sabrán. Ellos pueden ser adversarios o aliados durante la crisis”, advierte el doctor en comunicación. “Una empresa que trata con los medios durante una crisis tiene el control (o por lo menos parte de él) sobre la información que los medios necesitan para informar del caso”, agrega Ritter y es contundente: “Las empresas generalmente ganan un mayor control sobre las historias de los medios cuando son transparentes (lo dicen todo, o casi todo). Son creíbles e informan rápidamente”.

Según la teoría de Ritter, “los medios aborrecen el vacío. Cuando no pueden obtener noticias de la fuente directa, buscarán terceros que aporten comentarios. En la mayoría de los casos, esos comentarios son especulaciones presentadas como noticias”.

Por eso, lo ideal y más correcto es la conformación de un **“Comité de Crisis”** para evaluar la situación, sus posibles consecuencias y las acciones a seguir.



Las crisis, ¿se minimizan o se solucionan?

Cuando comenzamos a interesarnos e interiorizarnos en cómo se trabajan comunicacionalmente las crisis en las empresas, leíamos y escuchábamos diferentes

afirmaciones sobre el desenlace de este tipo de situaciones que afectan de una manera diferente la vida organizacional de la empresa y nos llamaba la atención que cada autor o empresa tuviera una versión diferente.

Al igual que nos sucedió con la diferencia entre los términos de crisis y conflicto, recurrimos a los entrevistados, personas con experiencia y sobrado conocimiento en el tema, para que nos explicaran el porqué de tantas acepciones.

Según el Lic. Gustavo G. Santiago, no hay una fórmula exacta. Algunas se solucionan en su totalidad y en otras sólo se minimizan sus efectos. Para él lo más importante es no agravar la situación. Para aclararnos más el panorama nos citó un caso contundente de crisis que sucedió hace unos años en la ciudad de Buenos Aires: “(...) el caso de McDonald’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 empresa 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”.

Cuando lo entrevistamos al Dr. Ritter, y le planteamos esta cuestión, primero nos contestó que era una pregunta muy teórica y luego agregó que “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”.

En cambio, el Dr. Rey Lennon nos respondió directamente que “las crisis no se solucionan”. Él sostiene 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 está todo y no se borra.

Pero para no agotar el apartado en especialistas, recurrimos al Lic. Daniel Martini, Gerente de Comunicaciones de Edesur, quien fue el encargado de las comunicaciones de Edesur en el apagón producido en la ciudad de Buenos Aires en el mes de febrero de 1999. En ese caso concreto, nos respondió que la crisis ni se solucionó, ni se minimizaron sus efectos; por el contrario, “la crisis se prolongó innecesariamente por parte de la empresa. A los once 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!), respondió el Lic. Martini.

Luego de las siguientes afirmaciones, nuevamente arribamos a la conclusión de que cada crisis es única y que las empresas deben hacer hincapié en la prevención y planificación de alternativas comunicacionales de acuerdo al ámbito en el que se desarrollen. Podemos sintetizar que la crisis se soluciona o se minimizan sus efectos de acuerdo a las políticas y herramientas comunicacionales con las que cuenta la empresa para afrontar la situación.

Conclusión

Como síntesis integradora del capítulo, podemos afirmar que la crisis enfrenta a las organizaciones con su entorno; afecta a las funciones, parcial o totalmente. Resultan interpelados el sentido y las metas y, a veces, los propios fundamentos institucionales. Cada crisis implica distintos grados de compromiso y efectos en el funcionamiento institucional, la prospectiva y la propia supervivencia de la organización.

Para muchas organizaciones, la pregunta no es si las crisis sucederán, sino cuándo. Las organizaciones deben aceptar esto como un hecho y estar preparadas para una crisis eventual. Establecer un entorno de comunicación proactiva puede ayudar a que una organización cambie de asimétrica (unidireccional) a más eficaz y simétrica, con un plan de comunicación bidireccional.

Este paso es de fundamental importancia en la construcción y la preservación de buenas relaciones con los públicos pertinentes. Hay una relación causal entre la cultura organizacional y la habilidad y efectividad de una empresa con un programa de comunicación de crisis.

Es por esta condición de vulnerabilidad frente a momentos inesperados que entendemos que es crucial que las organizaciones cuenten con las herramientas necesarias y concretas de comunicación para poder enfrentarse y desarrollar estrategias eficientes ante momentos de crisis. Si la empresa posee un manual preventivo de comunicación y el equipo a cargo de gestionar las primeras acciones en esos momentos logra sobrellevar la situación, ligado a una estrategia comunicacional que atraviese la globalidad de la organización, su identidad, imagen y reputación permanecerán en la mente de los públicos.

Las situaciones de crisis deben enfrentarse desde una cultura y una práctica de la comunicación organizacional relacionada directamente con la gestión cotidiana de la empresa. Es por eso que sostenemos que a través de un manual de procedimientos se logra la eficiencia de un trabajo comunicacional e institucional que exige un enfoque multidisciplinario.

La importancia estratégica de la comunicación en la gestión institucional en situaciones de crisis exige que ésta ocupe un lugar en el directorio de cualquier organización

ya que la comunicación institucional es la clave, la llave que abre las puertas de la organización a una realidad compleja y cambiante.

Sin lugar a dudas, podemos dejar presente en este documento que las experiencias enseñan, pero no es necesario llegar a estas instancias si se pueden implementar algunas estrategias para evitarlas y afrontarlas con conocimientos previos.

Un paso previo y fundamental para lograr estrategias comunicacionales afines a las coyunturas de la organización es la realización de diagnósticos comunicacionales en las empresas, por lo menos dos veces al año. Ellos ayudarán a imaginar alternativas frente a futuras contingencias. La capacidad de diseñar escenarios y aprender a través de ellos, permitirá optimizar el rendimiento en el manejo de una crisis. Además, paralelamente a la realización de los diagnósticos comunicacionales se genera una herramienta comunicacional de suma importancia y relevancia: la prevención, asumida como una máxima fortaleza para las empresas. La conjunción de estas herramientas permitirá el impacto de una crisis en mejores condiciones.

Sin embargo, si las crisis se desatan y la vida de la organización se ve alterada, las estrategias comunicacionales a seguir deben ser más concretas y deben contener las necesidades más urgentes de la organización y las de sus públicos afectados, para lograr que la situación se revierta lo más rápido posible y que las consecuencias sean mínimas para los diferentes sectores involucrados.

También es significativo destacar que el final de la crisis se perfila cuando la empresa es capaz de ganar en calidad de respuesta y la reconducción del dominio de su imagen. Una cuestión candente puede convertirse rápidamente en una crisis potencialmente para una organización, especialmente una vez que la cuestión ya forma parte de los medios de comunicación. Esto demuestra lo poderoso que puede llegar a ser la influencia de los medios sobre las opiniones de los diversos públicos. También nos demuestra la necesidad que tienen las organizaciones de reconocer las crecientes aptitudes de muchos grupos de presión bien organizados cuyo objetivo es movilizar el apoyo a favor de sus causas.

Nunca debemos confundir el final técnico de una crisis con que una crisis esté totalmente cerrada, siempre pueden surgir nuevos brotes inesperados que pueden iniciar el resurgimiento de una nueva crisis. Los riesgos previsiblemente superados siempre

pueden contaminar otros frentes y habilitar nuevos riesgos del todo imprevisibles.

Una vez cerrado el riesgo técnico, debemos mantener los procedimientos de alerta a fin de poder reaccionar a tiempo en cualquier rebote que pueda encender de nuevo la llama de la alarma. Desmantelar todos los procesos de defensa demasiado pronto puede conducirnos a una lentitud de actuación en cualquier hilacha que despunte la crisis.

No se trata de olvidar lo sucedido sino al contrario, se deben extraer enseñanzas de lo ocurrido, como en la vida, una mala experiencia debe educarnos en el conocimiento y hacernos madurar sobre situaciones corrosivas para entender bien el daño que nos puede causar estar o no preparados para ello. Se debe devolver la confianza a los públicos, internos, externos, clientes reales y potenciales, a la opinión pública y a los medios de comunicación.

Es muy importante integrar el aprendizaje de la crisis en la política de formación en la comunicación global de la organización. Hay que comprender que en las estrategias de la gestión de las crisis nos encontramos siempre con la necesidad de adoptar una doble visión de lo ocurrido, la de los hechos acontecidos y la representación subjetiva que dichos hechos generan. Podemos ser culpables o víctimas en una situación crítica, tener razón o no tenerla, pero lo que realmente importará en estas circunstancias será que la opinión pública y los públicos directos queden satisfechos con el resultado obtenido en la prevención y defensa de los riesgos, sólo así podemos afirmar que una crisis está parcialmente cerrada, o en todo caso minimizada.

Públicos y consumidores



Concepto de públicos y consumidores

“En esta civilización, donde las cosas importan cada vez más y las personas cada vez menos, los fines han sido secuestrados por los medios: las cosas te compran, el automóvil te maneja, la computadora te programa, la TV te ve”.


Eduardo Galeano³⁵

En el presente capítulo, abordaremos los públicos consumidores que son afectados por los diferentes escenarios de crisis que sufren a diario las empresas. Haremos un breve recorrido por las diversas tipologías del concepto de Públicos y Consumidores y de los distintos públicos que participan dentro y fuera de una organización. En el final, entenderemos por qué nos resultó importante desarrollar estos conceptos y la vinculación que tienen los mismos en los momentos de crisis.

A lo largo del presente, citaremos a Roberto Daoud, quien en la actualidad es director de defensa del consumidor de la Municipalidad de La Plata. Hasta asumir este cargo se desempeñó como secretario de DEUCO – Asociación de Defensa de Usuarios y Consumidores sin fines de lucro-. Él nos hablará acerca de cómo funcionan las asociaciones de defensa del consumidor en nuestro país y la relación que mantienen con las empresas. También citaremos al Dr. Dante Rusconi, abogado y escribano que actualmente se desempeña como Juez de Faltas de la ciudad de La Plata con competencia en Derecho del Consumidor. Y retomaremos la voz del Dr. Federico Rey Lennon.

Comenzar definiendo qué son los consumidores es la mejor forma para iniciar este capítulo, que tiene como objetivo poder dar cuenta de lo importante que es tener un plan de comunicación preventivo dentro de las empresas para no afectar a sus máximos referentes: **los públicos internos y externos**.

Para la Ley 24.240 de Defensa del Consumidor, se considera **consumidor o usuario** a quien, sin ser parte de una relación de consumo, como consecuencia o en ocasión de

 ³⁵ Galeano, Eduardo. *Patás Arriba. La escuela del mundo al revés*. Editorial Catálogos. Buenos Aires, julio 2001. Pág. 255.

ella adquiere o utiliza bienes o servicios como destinatario final, en beneficio propio o de su grupo familiar o social, y a quien de cualquier manera está expuesto a una relación de consumo.

El Dr. Dante Rusconi nos explicó que “el término ‘consumidor’ ha alcanzado en la doctrina y en la jurisprudencia un uso generalizado comprensivo, en su uso coloquial, también del término “usuario”, al punto tal que podemos afirmar que allí donde no se distingue expresamente a cuál de los sujetos se hace referencia al utilizarlo, ambos se encuentran englobados por aquel vocablo. De igual modo, lo haremos en estas reflexiones. Sin embargo, debemos advertir que desde el punto de vista técnico, existen autores que identifican al ‘usuario’ con aquel sujeto que es parte de un vínculo de consumo sin haber adquirido el bien, como ocurre con quien consume productos distribuidos gratuitamente, o asiste invitado a una reunión en donde se sirven alimentos y bebidas. Desde otra óptica, se entiende que “usuario” es la persona que utiliza un servicio, radicando el distingo en el objeto del acto de consumo, según se trate de un producto o de un servicio, sin importar si el mismo ha sido realizado a título oneroso o gratuito”.

El profesor brasileiro Antonio Hermann Benjamín, tomando conceptos de Baudrillard, ha conceptualizado al Derecho del Consumidor como “la disciplina jurídica de la vida cotidiana del habitante de la sociedad de consumo”. Ciertamente, la vida cotidiana del habitante de la sociedad de consumo comprende un sinnúmero de situaciones que escapan al estrecho compartimiento de las relaciones contractuales y, desde otro ángulo, el habitante de la sociedad de consumo no es solamente aquél que compra bienes, sino que también lo es quien por el sólo hecho de situarse o moverse en su hábitat recibe en su persona, en su patrimonio y en su entorno familiar y social, la proyección y efectos de las actividades económicas y comerciales que lo circundan.

Por otra parte, la Ley 24.240 describe que **proveedor** es la persona física o jurídica de naturaleza pública o privada, que desarrolla de manera profesional, aun ocasionalmente, actividades de producción, montaje, creación, construcción, transformación, importación, concesión de marca, distribución y comercialización de bienes y servicios, destinados a consumidores o usuarios. Todo proveedor está obligado al cumplimiento de la presente ley.

En el ámbito de los negocios o la economía, cuando se habla de consumidor, en realidad, se hace referencia a la **persona-como-consumidor**. El consumidor es la persona a la que el Marketing dirige sus acciones para orientar e incitar a la compra.



Público interno

Los seres humanos llevamos dentro la necesidad de saber qué pasa en nuestro entorno más cercano, nos gusta ser los primeros en enterarnos y otorgamos más credibilidad al mensaje si nos informamos por alguien próximo que por alguien a quien no conocemos.

Por eso, debemos tener en cuenta que un elemento fundamental que condiciona una adecuada solución de la crisis es el adecuado conocimiento de los públicos implicados o *stakeholders*, para poder así determinar a quién vamos a dirigir nuestros mensajes. Se trata de saber todo lo posible sobre ellos para adecuar, no sólo los contenidos del mensaje, sino también los soportes que debemos elegir para llegar a ellos.

Se denomina público interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa. Ellos son los accionistas, los directivos, los funcionarios, los empleados; entre otros.

El plan global de comunicación de la empresa es lo que permite que se genere en los empleados el sentido de pertenencia a la organización, la elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos, la creación de una cultura de venta en todas las escalas y dependencias.

A través del lazo cultural de la empresa, los mismos integrantes son quienes deben constituir el primer gran segmento a la hora de planificar la estrategia de comunicación de la empresa y más aún en momentos de crisis. Son ellos quienes entran en contacto directo con los clientes y usuarios, son quienes tienen la posibilidad de transmitir mensajes sin edulcorantes publicitarios y, además, proyectan imagen de marca a través de sus experiencias internas.

Lo que se prioriza fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado “grupo empresa”; es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra “grupo” a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Pero, es menester destacar que sólo merced a la comunicación puede establecerse el objetivo común, lo mismo que la interacción.

Para que esto pueda realizarse es necesario que se establezca entre ellas una comunicación fluida y que atraviese a todos los integrantes de la organización, ya que es el medio básico indispensable para la formación del denominado grupo empresa en una organización.

Muchas veces, cuando no existe un departamento de comunicación interna, la responsabilidad recae en recursos humanos y operaciones, convirtiéndose así en una actividad que pasa a un segundo plano. Es muy común tener la página Web corporativa debidamente desarrollada y actualizada y, en el otro extremo, una Intranet desactualizada, sin ningún tipo de información de interés y sin ni siquiera la imagen corporativa de la organización.

Si bien podemos establecer objetivos comunes dentro de la organización a través de un sistema de comunicación interna, su efectividad estará supeditada al conocimiento que tengamos de los diferentes perfiles de los empleados y también a la integración y coordinación de los mensajes externos con los internos. Lo que salga publicado en la prensa sobre la organización es necesario que sea comunicado previamente a los empleados; la información ha pasado de ser un poder a ser una necesidad.

Se debe tener presente que el empleado es un cliente que, al igual que un consumidor y/o usuario, posee una experiencia a través de la marca. Es por ello que si no se lo conoce lo suficiente nunca habrá un feedback valioso para profundizar aún más en sus características y necesidades. Es ineludible brindarles razones para creer en la empresa, hacer entender su rol dentro del complejo de la organización y acercarlos a la propuesta de valor que se les hace a los clientes externos.



Público externo

El consumidor está cada vez más formado e informado y es más exigente, y con el incremento del nivel de vida, el deseo determina los hábitos de compra que generalmente prioriza el valor añadido de productos a su funcionalidad.

En los tiempos que corren, son muchas las demandas y expectativas depositadas en las empresas. La transparencia es una de ellas. Su reclamo -desde la opinión pública y por parte de los inversores- la convierten en un requisito ineludible para poder establecer relaciones efectivas con los diferentes públicos que interactúan con la compañía: desde los accionistas a los consumidores.

La opinión pública no está errada: una información objetiva es indispensable para que los actores se relacionen en el mercado, cuya lógica se basa en la transparencia, la credibilidad y, fundamentalmente, la confianza. Además, sobran ejemplos de lo que sucede cuando se traicionan estos valores. Las consecuencias son múltiples para toda la empresa en general. Cuando se traicionan los valores, se producen crisis, tanto en el interior de la organización, como en los públicos externos a ella. Por eso, siempre se debe tener presente que los públicos son los primeros en sufrir el desorden de la empresa.

Los medios y las campañas con mensajes destinados al público externo tienen un responsable encargado de desarrollar y coordinar. Normalmente es el departamento de comunicación o de marketing.

Un estudio adecuado en este sentido fue el que realizó Mercedes Benz antes de lanzar la campaña que pretendía suavizar la crisis surgida con su Clase A en 1998. Una revista especializada sacó a la luz ciertos problemas de estabilidad de este vehículo y Daimler Benz pero la casa alemana decidió plantarle cara al problema con una intensa campaña publicitaria.

El anuncio, a toda página, fue publicado en 180 periódicos, acompañado de 400.000 cartas. En él, podía leerse: “si nos hubiéramos rendido cada vez que hemos tenido un problema no existiría el motor Diesel, ni el ABS ni el Airbag, ni tampoco la Clase A”. La decisión de Mercedes Benz fue la de posicionarse como una empresa puntera en investigación y dirigirse a un sector de público que valoraba la tecnología. En este caso, nos encontramos con publicidad diseñada específicamente para responder a la crisis.

Por eso, los comunicadores tenemos que preocuparnos, siempre, en la imagen institucional que construye el público externo, los consumidores, los usuarios y los futuros consumidores, llamados también consumidores potenciales. Y además preocuparnos por esta nueva forma de constituir una buena imagen ante los ojos de los consumidores: **La Responsabilidad Social**. Concepto que nos detendremos a explicar más adelante, tratando de entender por qué es un término que está de moda dentro de las empresas y por qué nos resulta importante tratarlo dentro en este capítulo de Públicos Consumidores.

El empresariado debe ser concientizado sobre la importancia de este sector en cuanto al comportamiento de su empresa, es decir, concebir a la empresa como un ente humano, con virtudes, identidad y sobresaltarlos, mientras que los defectos se deben

minimizar o anular. Los medios de comunicación son un punto importante de tomar en cuenta cuando se trata de proyectar una buena imagen de la organización.

Con el fin de que la empresa se adapte a su entorno social, los comunicadores nos encargamos de ver la manera, con estrategias, de llegar a su público eficazmente para tener un espacio en la mente de éstos y que sea recordado cada vez que requieran un producto y adquieran su marca.

En conclusión, el **público externo**, es el consumidor. Es quien construye la imagen de la empresa. Cuando hablamos de estos públicos no podemos dejar de vincular la imagen corporativa, que engloba un conjunto de significados por el cual damos a conocer el servicio que prestamos y la marca que representamos y es a través de estos elementos que los clientes identifican, describen, recuerdan y relacionan la identidad de la empresa que contempla la proyección de la imagen, en la memoria de nuestro público potencial a largo plazo.



Responsabilidad Social Empresarial y los consumidores

Como explicamos anteriormente, los comunicadores tenemos que preocuparnos, siempre, por la imagen institucional que construye el público externo, consumidor, usuarios y a los futuros consumidores llamados también consumidores potenciales. Y además preocuparnos por esta nueva forma de constituir una buena imagen ante los ojos de los consumidores que es la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**.

Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

La responsabilidad social va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la responsabilidad social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Es por eso, que la visión de la empresa respecto a su filosofía, metas y políticas, en el marco de la sociedad ha ido transformándose en la última década. El factor fundamental para este cambio está relacionado con el mayor protagonismo de los consumidores y la fuerza trascendente que opera desde el mercado. En esta era, los productos y sus responsables, son sujetos a un control exhaustivo continuo en función de valores que van más allá de la calidad y eficiencia.

En este criterio interviene de manera sustancial este concepto que prevé y atiende no solo las necesidades propias de un producto / servicio con más ética, el nivel de compromiso de la empresa con la sociedad es fundamental, siendo ponderado cada vez con mayor incidencia en las expectativas de los consumidores.

Este término (Responsabilidad Social Empresarial) interpreta la estrecha relación del éxito de sus negocios con la percepción del cliente según el grado de compromiso o involucramiento social.

Lograr el Compromiso con la Comunidad refiere a las diferentes acciones tomadas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera.

Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégicamente, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además, estas iniciativas refuerzan la reputación de las empresas, sus marcas y productos en las comunidades locales donde ellas tienen intereses comerciales, así como en el resto del mundo. Los esfuerzos de las empresas están siendo motivados por los beneficios económicos que conlleva un mayor involucramiento con la sociedad.

Esto incluye el incremento de las ventas, mejora en la moral de los empleados, refuerza la habilidad de competir en el mercado regional, como consecuencia de empleados calificados y el ser un “vecino predilecto” de la comunidad. Muchas empresas también reconocen la oportunidad y necesidad de destinar recursos privados hacia problemas sociales particulares, supliendo el rol del gobierno en distintas áreas.

Es hora de pensar en los consumidores

Los consumidores son una parte interesada directa del entorno inmediato, y en consecuencia, uno de los actores que la empresa debe considerar a la hora de definir

sus políticas de RSE. Estos consumidores tienen intereses directos en relación a los bienes y servicios que consumen, tanto como consumidores en sí pero también como miembros de una comunidad local, de una comunidad nacional y de un hábitat natural determinados. Sus necesidades pueden sintetizarse en los siguientes puntos: calidad, fiabilidad, seguridad y salubridad en el uso de los productos, garantía, precios adecuados, publicidad veraz y consideración de los efectos medioambientales en la producción de los bienes y servicios que consume.

Muchos consumidores están concientes de la responsabilidad que implica el propio acto de consumir, preocupándose por el medio ambiente, por los derechos sociales y humanos dentro de un entorno en que los impactos de la globalización de la economía se tornan más evidentes.



¿Por qué el auge de la Responsabilidad Social Empresarial?

Es cierto que cada día las empresas se preocupan más por su reputación y eso se puede comprobar viendo a diferentes empresas poner en funcionamiento comisiones, grupos de trabajo o un comité ejecutivo para supervisar acciones de Responsabilidad Social Empresarial. Por ejemplo: realizan trabajos comunitarios, mejoran el trato del personal con los clientes, realizan beneficencias y están en defensa del medio ambiente, como es el caso de la cadena de supermercados Vea, Jumbo, y Disco que lanzaron una campaña sobre el uso de las bolsas descartables.

El programa incluye el desarrollo de bolsas reutilizables y surgió como respuesta a lo que decía la propia gente. Bajo el concepto “Somos todos inocentes. Somos todos culpables”, estas cadenas lanzaron una campaña que apoya un programa de varias acciones, orientado a reducir la utilización de 150 millones de bolsas en un año, como forma de contribución. Esta es una campaña que impulsó la gente, afirmó Diego Mémoli, Gerente de marketing de Kepel y Mata, consultora publicitaria encargada de realizar la campaña. “En mayo pasado, comenzó a circular por Internet un ppt sobre el daño que las bolsas le hacían al medio ambiente y empezamos a recibir quejas en los locales y por mail. A esto se suma la tendencia global de avanzar sobre el cuidado del medio ambiente.”

Los supermercados (que ya vienen colaborando con el reciclado de materiales junto a Coca Cola, Tetra y el Estado) comenzaron a ofrecer, en sus 200 locales de todo el país,

bolsas de tela reutilizables (en tres motivos, a 3,99 pesos la de Super Vea y 7,99 las otras dos) fabricadas por PyMes nacionales con material reciclable. Además, ajustaron el tamaño de sus bolsas descartables (para que los clientes necesiten la menor cantidad posible) e incorporaron en éstas mensajes concientizadores.

A los directivos les importa explicarle al público sus nuevos compromisos sociales. Este auge de la responsabilidad social se da por varias razones, las empresas deben ocuparse más de su reputación.

Frecuentemente, los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la RSE. Una empresa considerada socialmente responsable puede beneficiarse de su reputación entre el público, así como de su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados.

La participación en actividades de la comunidad genera una reputación positiva con los empleados dentro de la empresa. Según un estudio de Hill and Knowlton and Yankelovich Partners, los estadounidenses piensan más favorablemente de aquellas empresas que focalizan sus esfuerzos filantrópicos en la donación de productos y el estímulo del voluntariado de los empleados en la comunidad. Sólo un pequeño porcentaje considera que “dar una gran suma de dinero” es la acción corporativa más impresionante. Empresas líderes son frecuentemente citadas en los medios de comunicación y son recomendadas a los inversionistas que buscan empresas socialmente responsables. Muchas de las listas anuales sobre empresas incluyen la participación activa en la comunidad como parte de los parámetros a medir. Por ejemplo, la revista Fortune, sitúa la “responsabilidad social” entre los ocho criterios usados en su encuesta anual de las Empresas más admiradas, conjuntamente con solidez financiera y calidad en la administración.



Responsabilidad Social:

Una herramienta más a la hora de afrontar una crisis

Las empresas han utilizado la responsabilidad medio ambiental como una manera de reforzar su reputación o imagen de marca, lo que, en retorno, ha servido para incrementar las ventas y atraer capital de inversión. En los Países Bajos, el valor en el mercado de ITT Nokia para televisores de 24 pulgadas se incrementó de 57% y

su ingreso bruto de 73% un mes después de que una revista de consumidores los calificara como los mejores productos, basándose en parte, en el consumo de energía, el reciclaje y la utilización reducida de materiales dudosos. En los EEUU, los consumidores gastan aproximadamente 110 billones de dólares en productos que identifican como “socialmente o ambientalmente progresivos”. Asimismo, las empresas que han integrado el factor ambiental en sus decisiones de negocios están comenzando a ganar beneficios de instituciones financieras y compañías de seguros, según un informe del Aspen Institute.

En la economía global, la imagen de marca y la reputación están entre las más valoradas fortalezas. Prácticas de marketing responsable, por naturaleza, son altamente visibles para los consumidores y tienen el potencial de fortalecer o fragilizar la opinión del público con respecto a una empresa o a su marca.

Una buena reputación por integridad y un fuerte compromiso con los consumidores puede generar lealtad y confianza y proveer un espacio de confianza en tiempos de crisis, teniendo un público más tolerante y más propenso a restaurar su confianza cuando la crisis termina. Del mismo modo, prácticas de marketing que son vistas de manera negativa pueden menguar la imagen de marca y la reputación de una empresa, así esta tenga productos o servicios de muy alta calidad.

Muchos directivos de empresas internacionales como Nokia, Bayer, Avon, Coca-Cola, Microsoft, coinciden en que la Responsabilidad Social Empresarial facilita la construcción de vínculos duraderos con los consumidores.



El consumidor siempre es engañado

No es novedoso decir que las empresas dedican grandes cantidades de dinero a manipular los gustos y las preferencias de los consumidores. Las campañas publicitarias, el diseño de los envases y el color y la forma de los productos son cuidadosamente planeados por psicólogos y expertos en marketing. Su objetivo no es informar sobre las características reales de los productos, sino, por el contrario, crear en la mente del consumidor una imagen atractiva que estimule su deseo.

Cuando un individuo adquiere una cerveza o un perfume, entre sus motivaciones está inevitablemente que ese producto facilitará la satisfacción de sus necesidades sexuales,

tal como ha sido insinuado por la publicidad. Cuando adquiere un coche, está tratando de aumentar su poder y su prestigio sobre otros individuos de la sociedad. Quizá, la deformación publicitaria más aberrante es la de identificar el consumo de cigarrillos con la vida al aire libre, deportiva y sana, en embarcaciones de vela ligera, vuelo sin motor o remo por ríos tropicales.

Pero la publicidad es engañosa no sólo por lo que dice sino por lo que oculta. El consumidor no suele estar capacitado para reconocer la calidad de los productos que adquiere por lo que en muchas ocasiones se siente defraudado al comprobar, demasiado tarde, que los bienes que ha adquirido se deterioran rápidamente, no sirven a la finalidad pretendida o, incluso, que son perjudiciales para la salud.

A continuación, citamos un ejemplo gracioso escrito por Fernando Montero y Rafael Galán sobre una situación de crisis empresarial. Y de cómo un producto de éxito puede caer en barrena si no se canalizan como es debido las quejas de los consumidores. Esta es la idea principal del episodio 'Rasca, Pica y Marge', del que vamos a hablar en este capítulo. Toda queja es un regalo, dicen los expertos en marketing, pero si se menosprecian pueden llegar a ser el germen de una campaña de boicot en toda regla que provoque una crisis profunda en la empresa.

“Mientras la familia ve la televisión, en muy poco tiempo Maggie, la hija pequeña de los Simpson, agradece por dos veces a Homer. Primero le da un fuerte golpe en la cabeza, y luego le intenta apuñalar con un lápiz afilado. Marge intenta dar una explicación a ese comportamiento tan extraño. Caen en la cuenta de que, en realidad, lo único que está haciendo su bebé es imitar los habituales comportamientos violentos que está viendo en la serie de dibujos animados preferida de los niños de Springfield: Rasca y Pica. Justo en la última escena el ratón había apuñalado al gato con un cuchillo.

Marge, que hasta ese momento no había dado mucha importancia a la influencia que unos (aparentemente) inofensivos dibujos pudieran tener sobre sus hijos, empieza a anotar en un papel todas las escenas violentas que aparecen. Y el listado es interminable:

- 3 gatos explotados
- 1 ratón saltando por los aires
- 1 cráneo aplastado con la puerta de un coche

Marge: ¿Y esto es lo que consideran más apropiado para que los espectadores más jóvenes e impresionables pasen el rato?

Seguidamente, empieza a escribir una carta a los productores del programa para quejarse por la violencia innecesaria que fomentan los dibujos. La carta dice lo que sigue:

“Estimados proveedores de violencia gratuita:

Sé que les parecerá tonto, pero estimo que los dibujos que ustedes ofrecen a nuestros hijos están influyendo en su comportamiento de un modo negativo.

Por favor, intenten bajar el nivel de violencia psicopática dentro de su, por otra parte, excelente programación.

Atentamente,

Marge Simpson”

“En la siguiente escena, se ve a Roger Meyers Jr., el mandamás del canal de televisión, con pose arrogante, media sonrisa y un puro en la boca (unos trucos gestuales tópicos, pero efectivos, para que el personaje proyecte un sentimiento de antipatía), que redacta a su secretaria la siguiente carta de respuesta:

“Estimada señora:

Gracias por interesarse por el programa ‘Rasca y Pica’. Le adjunto fotografía dedicada personalmente por el gato y el ratón favoritos de América, para su colección.

En cuanto a su queja, nuestra investigación nos ha demostrado que la opinión de una sola persona, por muy chiflada que esté, no puede hacer que las cosas cambien.

De modo que terminaré diciéndole que cuatro ojos ven más que dos.

Atentamente,

Roger Meyers Jr”.

Marge destruye la carta con odio y los ojos inyectados en sangre, al tiempo que

masculilla para sus adentros:

Marge: Pues van a ver de lo que es capaz una tía loca.

Es evidente que Roger Meyers Jr. no ha asistido nunca a un curso de comunicación de crisis. Si lo hubiera hecho, sabría que nunca hay que minusvalorar la opinión de un consumidor. Cierto es que tiene mucha razón cuando insinúa que la carta de Marge es tan sólo la opinión de una sola persona, y que el Rasca y Pica es un programa de éxito que siguen miles y miles de espectadores que nunca se han quejado de sus escenas violentas.

El directivo de televisión comete un error grave por no mostrar consideración hacia las quejas de Marge. ¿Por qué no pensó que esa opinión podría ser más generalizada de lo que parecía, y lo único que ocurre es que hasta ahora nadie se había tomado la molestia de escribirle una carta? Lo que hizo Roger Meyers Jr. es un fallo muy habitual de algunos empresarios y directivos. La autocomplacencia de estos personajes consiste en pensar que, si han tenido éxito hasta ahora, es porque lo han hecho muy bien y son muy buenos, por los que cualquier crítica que venga de fuera es siempre fruto de la ignorancia, la envidia o la mala fe de quien las hace.

Es evidente que al productor de Rasca y Pica le falta un puntito de humildad. Un segundo error grave es no haber sabido calcular la repercusión que puede alcanzar una campaña de boicot organizada por un cliente enojado. Y Marge estaba muy enojada. Así que, ni corta ni perezosa, empezó su particular campaña con una manifestación de la familia Simpsons al completo, delante de los estudios de televisión, portando pancartas con los siguientes mensajes:

Pancarta de Marge: Protesto porque Rasca y Pica son responsables de que mi marido fuera agredido con un mazo.

Pancarta de Maggie: Suprímanlos antes de que mate a mi padre.

Pancarta de Homer: No más dibujos animados violentos. Puede que la próxima vez no haya tanta suerte.

Pancarta de Lisa: Prohíban a Rasca y Pica.

Homer, preocupado, dice a Marge:

Homer: Marge, nos está mirando todo el mundo.

Marge: De eso se trata exactamente, Homer.

Marge explica a una señora que se interesa por el motivo de la manifestación:

Marge: Es una campaña en contra de la violencia en los dibujos animados. Yo puedo proteger a mis hijos, pero ¿cuántos niños hay cuyas mentes están siendo pervertidas todas las tardes a las cuatro?"

Lo que al principio era una manifestación de sólo cuatro personas, poco a poco, se va convirtiendo en una concentración multitudinaria, que ahora sí empieza ya a preocupar a los responsables del programa.

Está claro que la crisis se les ha ido de las manos a los directivos de la cadena. Pero intentan reaccionar, y se proponen ahora ganar la batalla de la opinión pública. Para ello, planean analizar el tema de la violencia en los dibujos animados en el programa de debate 'Smartline', conducido, cómo no, por el presentador estrella Kent Brockman.

Marge es invitada para que exprese su opinión. Participan además en el mismo Roger Miers Jr., presidente de Rasca y Pica Internacional; el payaso Krusty, dentro de cuyo programa se emiten esta serie de dibujos animados violentos, y el prestigioso psiquiatra Dr. Marvin Monroe.

En realidad, el programa de debate es una encerrona en toda regla. Marge está en minoría. El resto de los participantes defienden la tesis de que los dibujos animados son inofensivos y que no causan ningún trastorno a los niños. Marge cuenta la experiencia de su hija y, en el poco tiempo que le dejan, solicita al público que expresen su malestar enviando cartas de protesta a los responsables del programa.

Los resultados a este llamamiento fueron espectaculares. En la siguiente escena pueden verse camiones y más camiones con cartas de queja que se dirigen hacia la sede del canal de televisión. Se reúne con urgencia el comité de dirección, mientras el presidente de la cadena aparece leyendo en voz alta una de ellas, que dice:

- "No volveré a ver su programa, ni a comprar ninguno de sus productos, ni a frenar si le veo cruzando la calle"


Roger Meyers Jr: Señores, los chiflados han hablado.

Ahora sí, el presidente y su equipo toman conciencia de la gravedad de la crisis. Se encuentran ante una campaña de boicot de gran dimensión a la que no sería inteligente dar la espalda. Así que deciden dar un giro radical a la línea argumental de Rasca y Pica. Lo que antes era violencia, sangre, muertes y agresiones, ahora se ha convertido en las historias de un ratón y un gato que son amiguitos entrañables que viven historias alimbaradas de amistad y buena onda.

En la siguiente escena aparecen los niños de la familia Simpson mientras ven en capítulo de Rasca y Pica titulado 'Amigos en el porche'. Resultan tan sumamente aburridos que ya nadie ve la tele. Los niños descubren que hay vida más allá de la pequeña pantalla. Y salen a la calle a jugar, hacer amigos, relacionarse, van de pesca, son felices. Paradójicamente el resultado ha sido extraordinario, aunque los responsables de la cadena no deben estar muy satisfechos con unos índices de audiencia que caen en picada.³⁶

Algo similar al anterior ejemplo sucedió con el auto Meriva en Brasil. El **Dr. Federico Rey Lennon**, a quien hemos citado en nuestro marco metodológico y en el inicio de del primer capítulo de esta tesis, nos ha comentado lo que ha sucedido con este caso y cómo desde la empresa General Motors se ha tratado a los consumidores de la Meriva.

“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 el país vecino y le rompen la luneta trasera, le roban un sweater y la alarma no sonó. Entonces, como 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. 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

 ³⁶ “Los Simpson y el mundo empresarial”. [En línea]. Disponible en: <http://mouriz.wordpress.com/2008/12/11/los-simpson-y-el-mundo-empresarial/>. [Consultada en Diciembre de 2008]

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? Sí. Bueno cómo lo hacemos, cuánto cuesta. Asumen el costo de arreglar el auto. Y se evitan 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.” Sostuvo el Dr. Federico Rey Lennon.

Esto tiene relación con que nosotros los comunicadores, los licenciados en marketing, los publicistas, 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 eso, es importante:



- No menospreciar las quejas sobre nuestros productos. Aunque pueda ser una opinión individual o minoritaria, hay que dar siempre una respuesta educada y atenta.

- Valorar qué parte de razón tiene la queja. Que no tengamos quejas expresas no significa que el público esté conforme con nuestros productos o servicios. Una queja puede ser el punto de partida para hacer una valoración a fondo de la satisfacción de nuestros clientes.

- Tener siempre preparado un plan de crisis. Significa que se han de prever los posibles conflictos que pueden surgir, y las consiguientes respuestas que le van a dar a cada una de ellas. Los mensajes, los canales y el tono de las respuestas deben estar perfectamente estudiados y medidos para responder a cualquier posible crisis o campaña de boicot.

Las empresas operan a la vista del público. Su éxito viene determinado no sólo por su actuación en el mercado, sino también por lo que el consumidor piensa de ellas. Todo alto directivo debe comprender los principios de unas buenas relaciones públicas, mientras que los buenos asesores no sólo deben estar preparados para facilitar

soluciones específicas a determinados problemas, sino también para actuar como mentores en la educación continua de los mandos.

En momentos de crisis, para que un producto o servicio gane mercado debe contener, por lo menos, algunos de los siguientes atributos: honestidad, valor agregado, actitud solidaria y principalmente una excelente comunicación afectiva. Consideramos que un reposicionamiento de una imagen dañada después de un mal manejo de crisis es altísimo porque surge la inexcusable necesidad de convencer plenamente a los públicos de la empresa de que la causa que originó el fallo está totalmente subsanada, algo muy difícil de conseguir si la institución nunca se preocupó por construir y cuidar una sólida imagen corporativa.



Públicos consumidores afectados por las crisis

Las crisis comunicacionales irrumpen notoriamente en las empresas, afectando directamente el escenario de los públicos consumidores, quienes, como dijimos en párrafos anteriores, tienen una visión muy ligada a los propios intereses de las empresas. Pero las empresas no tienen sus intereses puestos en los públicos, sino en los aspectos y beneficios monetarios.

Las organizaciones tienen que identificar y tener presentes a sus “públicos” durante la crisis. Esto incluye al personal interno y el externo que necesitan saber qué es lo que está sucediendo. Los públicos son un eje fundamental a la hora de determinar las condiciones esenciales frente a la crisis. Existe una serie de públicos clave en el desarrollo de la acción de crisis a los que debemos considerar y tener presentes en todo momento:

Los medios de comunicación. Son un público estratégico a considerar, ya que tendrán un papel fundamental en el desarrollo de la crisis. El contacto con éstos es un tema delicado, ya que mientras la organización vive una situación de urgencia, los medios vivirán de esta situación extrema y será su fuente de alimentación para producir información hacia sus públicos.

El personal o público interno: depende de la comunicación interna generada, desarrollada por la empresa para poder tener en claro lo que está sucediendo.

El gran público - Consumidor: son el conjunto de personas que no mantienen ninguna relación directa ni de conocimiento privilegiado con la empresa. Estos conocen o se hacen partícipes de los conocimientos a través de los medios de comunicación, que a su vez les genera la imagen de la organización.

En los últimos tiempos, las crisis de servicios públicos se convirtieron en 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. La falta de credibilidad es lo que más desgasta a la empresa.

Las quejas contra los entes reguladores se oyen cada vez con más fuerza, desde asociaciones civiles que opinan que funcionan como meros apéndices de las privatizadas hasta vecinos que aseguran que nunca los defienden frente a los incumplimientos de las prestadoras de servicios.

La Ley de Defensa del Consumidor dice que se debe brindar un trato digno y equitativo y si el consumidor no lo recibe, se encuentra en condiciones de reclamar y exigir más. Hay más derecho a reclamar cuando existe 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.

Según el **Dr. Federico Rey Lennon**, hay empresas que no les interesa fidelizar al cliente y es en ese aspecto, en donde él ve que las **Asociaciones de Consumidores** deberían ser más activas de lo que son.

Existe un caso ocurrido en una de las sucursales de Mac Donald's en Argentina en la cual una persona que era celíaca tuvo un conflicto con la empresa porque no le quisieron vender la hamburguesa al plato. La persona mandó una carta al diario *La Nación* y salió publicada en ese diario y en *La Nación on line*, al otro día. Veinte días después, Mac Donald's volvió a habilitar la hamburguesa al plato. ¿Pero qué hizo mal Mac Donald's? No llamó a la persona, que es lo que debería haber realizado.

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

Esto, naturalmente, conlleva un conflicto abierto con las asociaciones de consumidores, así como la pérdida de confianza de los mercados, incluidos los financieros, y ataques de los competidores, todo lo cual conduce a una redistribución de las cuotas de mercado previas a la crisis, sin mencionar el deterioro de la competitividad de la empresa y aumento de su vulnerabilidad frente a sus competidores.

Por eso, 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. En este sentido, tiene mucho que ver qué tipo de asociación es, cuál es su motivo y cómo está formada.

Hay algunas 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 diferencia 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 para buscar el asesoramiento adecuado.

En sí, cada una tiene su realidad y no hay una clasificación estricta. En la Asociación DEUCO, por ejemplo, se trata de no judicializar, sino por el contrario, tratar de consensuar entre las partes implicadas.

Por eso, consideramos importante el papel que desempeñan las asociaciones de defensa del consumidor, quienes logran ese equilibrio entre los públicos consumidores y las empresas. A continuación, veremos cómo actúan estas instituciones en nuestro país.



Defensa del consumidor

Pero tal como hemos dicho hasta el momento, las publicidades no sólo son engañosas por lo que dicen sino también por lo que ocultan.

El consumidor no suele estar capacitado para reconocer la calidad de los productos que adquiere, por lo que en muchas ocasiones se siente defraudado al comprobar,

demasiado tarde, que los bienes que ha adquirido se deterioran rápidamente, no sirven a la finalidad pretendida o incluso que son perjudiciales para la salud. Los economistas neoclásicos suponían que las decisiones de consumo se adoptaban con información perfecta, pero en el mundo real, la comparación de calidades entre diferentes marcas de automóviles o de croquetas congeladas, por ejemplo, requiere unos conocimientos técnicos imposibles de adquirir por la mayoría de los consumidores.

La sociedad actual espera que Estado intervenga en la economía en defensa de los intereses de los consumidores. El Estado puede influir sobre las decisiones de compra con campañas divulgativas, puede establecer controles de calidad, regular la publicidad exigiendo garantías de su veracidad, e incluso, manipular los precios mediante impuestos o subvenciones a productos e incluso racionar las cantidades a consumir.

Pero una intervención que eliminara completamente la posibilidad de fraude requeriría un ejército de técnicos inspectores del Estado que controlara todas las empresas del país. Aparte del enorme coste, esa intervención supondría en la práctica el abandono de la economía de mercado. ¿Qué criterio podrían utilizar esos inspectores para determinar si el precio de un producto es adecuado a su calidad?

Los sistemas de control técnico y legal tienen un objetivo menos ambicioso: se trata tan sólo de impedir los casos más graves, por ejemplo, la venta de alimentos insalubres o medicinas peligrosas, y de establecer penas disuasorias. Esta intervención del Estado se ve complementada con la actividad de ciertas asociaciones de consumidores cuya eficacia, dependiendo del apoyo social que obtengan, puede llegar a ser mucho mayor.

Las asociaciones de consumidores son un nexo importante entre las empresas, el ciudadano y la autoridad; cumplen un rol estratégico. En muchas ocasiones, estas entidades detectan problemas anticipados que el Estado no logra captar.

Roberto Daoud, Director de Defensa del Consumidor de la Municipalidad de La Plata, sostiene que una de las funciones más importantes de las asociaciones es 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 como las que funcionan en los municipios.

Hoy en día, las Asociaciones de Consumidores son dinámicas. No es un oficina que abre y espera el reclamo; generalmente, la gente que forma 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.

En la actualidad, las asociaciones tienen un prestigio que no todas las autoridades logran tener. Daoud sostiene que las autoridades deben recuperar la confianza en el consumidor y 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 en definitiva hay funciones que las tiene que ejercer el Estado y las están llevando adelante las ONGs.

Cuando hay una denuncia, la Asociación sienta en una misma mesa al consumidor representado (Defensoría del Pueblo) y a la empresa a través de un abogado. Por medio del diálogo que se genera se trata 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 suerte de equilibrio entre una parte más fuerte, que es el proveedor de bienes y servicios, y el consumidor, que está en una situación desfavorable. 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, acompañan 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, desde las Asociaciones, que haga la denuncia en el lugar respectivo para que no pierda tiempo.



Conclusión

A lo largo de este capítulo, hemos visto diferentes conceptos como Consumidores, Públicos Internos y Externos, la Responsabilidad Social Empresarial, Defensa del Consumidor y las diferentes asociaciones que nuclean a los consumidores. También analizamos qué ocurre cuando los públicos entran en crisis con las empresas y cómo las empresas tratan a sus públicos.

Es importante que las organizaciones busquen 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 hacer, como 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.

Asimismo, las organizaciones deberían trabajar 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.

Debemos entender que todo consumidor debe ser respetado y no debe ser tratado como un mero agente consumidor pasivo que sólo adquiere el producto y lo consume. El consumidor está cada vez más formado e informado y es más exigente, y con el incremento del nivel de vida, el deseo determina los hábitos de compra que generalmente priorizan el valor añadido de productos a su funcionalidad.

En consecuencia, este capítulo se ha elaborado con la finalidad de lograr un aprendizaje para encontrar formas de pensar, actuar e interactuar más efectivas.

Los consumidores pueden alcanzar un grado considerable de autonomía y distinguir con su elección a aquellas empresas socialmente responsables. Para que esto sea posible, es necesario que se cumplan, al menos, dos requisitos básicos de la autonomía. En primer lugar, los consumidores tienen que disponer de una capacidad adquisitiva que les permita hacer demandas solventes. El segundo requisito es, como se ha

mencionado, que dispongan de información confiable acerca de la calidad y seguridad de los bienes y servicios, y en un plano todavía más amplio tienen que conocer las iniciativas y resultados que las empresas obtienen en sus prácticas de responsabilidad social. La libertad en el mercado involucra tanto la capacidad económica para optar como también el disponer de información suficiente acerca las opciones disponibles.

En el siguiente capítulo, nos encontraremos con casos reales. Allí podremos ver ejemplos más específicos sobre lo que estuvimos hablando a lo largo de este apartado.

CAPÍTULO 4

CASOS REALES

A lo largo de este capítulo mencionaremos cuatro casos Edesur, Aguas Cordobesas, Edenor y Solvay Indupa que nos permitirán analizar qué relación existe entre los conceptos que desarrollamos en apartados anteriores y las acciones realizadas por las empresas en medio de situaciones de crisis. Es decir, vamos a cruzar las teorías, lo que dicen los autores especializados en comunicación de crisis, con la resolución de crisis, incluyendo las herramientas comunicacionales utilizadas por las organizaciones para poder redactar y diseñar el manual de gestión comunicacional en momentos de crisis que nos permita prevenir y, en el caso de que se desencadenara una situación crítica, aminorar sus efectos.

Las experiencias que seleccionamos para el relevamiento fueron aquellas empresas que recibieron el Premio Eikon dentro de la categoría “comunicación en situaciones de crisis”.

Antes de continuar debemos definir brevemente los Premios Eikon, administrados y organizados por la revista Imagen. La revista, especializada en comunicación corporativa y relaciones públicas, no participa en el jurado. Sólo los designa cada año eligiendo a los profesionales más destacados entre sus pares.

Eikon es una palabra griega que significa ícono, que no es otra cosa que la etimología de la palabra imagen. La estatuilla fue diseñada por el escultor argentino Leo Vinci, y los ganadores reciben una réplica original autenticada por el autor que se entrega anualmente en la Noche del Eikon, que se ha convertido en la máxima reunión de los profesionales de la comunicación institucional de la Argentina.

Los premios Eikon contribuyen a:

- Revelar el trabajo de los asesores y ejecutivos de comunicación, muchas veces criticado por oscuro y manipulador.
- Generar una base de casuística que sirve para difundir el conocimiento de los profesionales y como elemento de benchmarking (aprender cómo lo hicieron los que lo hicieron bien).

- Destacar la labor de los mejores profesionales entre las empresas y las organizaciones, de manera de contribuir a depurar el mercado.
- Difundir la labor de los profesionales fuera del propio ámbito, de manera de ser mejor percibidos en las organizaciones en las que trabajan y por la sociedad.

Si bien vamos a desarrollar todos los casos mencionados, nos interiorizaremos más en el caso de Edesur, debido a que dentro de la selección que realizamos fue el que más problemas comunicacionales presentó en la resolución de la crisis. Una diferencia sustancial entre este caso y los demás es que pudimos acceder al Gerente de Comunicaciones de la empresa, el periodista Daniel Martín. Luego, examinaremos casos con menor nivel de detalle, que recogimos del libro *El Poder de la Comunicación Institucional*, que reúne los premios Eikon, los que serán útiles para ilustrar conceptos, ideas, afirmaciones que realizamos en otros capítulos.

Antes de comenzar con el análisis de los casos, debemos aclarar que debido a la existencia de variadas experiencias de situaciones de crisis, decidimos recortar el análisis a la Argentina en la última década por varias razones: en primer lugar por apreciar la importancia de los Premios Eikon, en palabras de Joan Costa “(...) *representan a la empresa como sistema de comunicaciones, y éstas, como procesos que son vitales para su desarrollo y sostenibilidad.*” Además, por contar con la participación a través de una entrevista en profundidad con Daniel Martín, actual Gerente de Comunicaciones de Edesur, quien estuvo a cargo de trabajar y comunicar la crisis del tan recordado “Apagón del ‘99” en la ciudad de Buenos Aires.

Por último, creemos pertinente que siendo una tesis de producción, luego de realizar la investigación correspondiente a los conceptos analizados, es necesario interrelacionarlos con casos concretos.



Caso Edesur

El análisis comenzará con la empresa Edesur ya que tuvimos la posibilidad de acceder, como mencionamos antes, al actual Gerente de Comunicaciones de la compañía, Daniel Martini, quien durante el apagón de 1999 en la ciudad de Buenos Aires estaba a cargo de las comunicaciones.

Antes de introducirnos en la experiencia por la que atravesó Edesur, daremos algunos datos que nos permitirán entender de qué tipo de organización estamos hablando.

Edesur, la organización

Edesur es una empresa privada que presta el servicio público de distribución de energía eléctrica a más de 2,1 millones de clientes (6 millones de habitantes) en 2/3 partes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en doce partidos de la provincia de Buenos Aires.

La empresa abastece un área de concesión de 3.300 km² donde se consume más del 20% de la demanda eléctrica de todo el país. Edesur inició su concesión en septiembre de 1992 y a través de un Plan de Inversiones que superó los \$1.000 millones, ha logrado importantes mejoras en los indicadores de calidad de servicio.



Comienza la crisis

Estas mejoras, sin embargo, quedaron en cierta medida, opacadas por un hecho extraordinario y totalmente atípico como fue el que se dio a llamar “incidente Azopardo”. Nos referimos a la interrupción de suministro que comenzó el día 15 de febrero de 1999, que afectó inicialmente a 156.000 clientes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que se prolongó para una parte de ellos durante varios días.

La crisis, una de las más importantes sufridas por cualquier empresa privada en la Argentina, generó un antes y un después en la historia de la compañía. Esta transformación en la gestión de Edesur estuvo sostenida, fundamentalmente, en los cambios registrados en la propiedad de la compañía durante el primer semestre de 1999. En ese tiempo, a partir de su operación de compra del grupo chileno Enersis, se produjo la llegada a Edesur del grupo español Endesa que, junto con un crecimiento


en la participación accionaria del grupo argentino Pérez Companc, alumbró una nueva etapa en la vida de la empresa.

“Fue sorprendente la cantidad de errores de comunicación que cometió. Pero también fue inusitada la dureza de la cobertura mediática, y abrió el debate sobre la relación del periodismo y la publicidad. A partir de este caso hay un antes y un después en la forma de operar y de comunicar de las empresas de servicios públicos. También hay un antes y un después en el mercado de la comunicación institucional.”³⁷


Cuando el lunes 15 de febrero a la madrugada, 150.000 clientes de Edesur en la Capital Argentina se quedaron a oscuras (incluido el Congreso de la Nación), se inició una crisis de reputación en la que no sólo sorprendió a la empresa por no poder resolver el problema de suministro en once días, sino también por serios errores de *management* y de comunicación. Pero también fue inédito el impacto en los medios, como también lo fue la dureza con la que fue tratada la compañía, perteneciente a capitales chilenos y argentinos, pero con *management* trasandino.

“Lo cierto es que para los profesionales de la comunicación corporativa el apagón de Edesur se convirtió en uno de los más fascinantes casos de estudio de crisis management, si de aprender de errores y falencias se trata. Pero para el mercado también significa un hito tan importante para la comunicación institucional como lo fue el caso Yabrán. Porque así como el polémico empresario del bajo perfil, muerto en dudosas circunstancias, le dio un impulso al mercado demostrando que las empresas están obligadas a “dar la cara”, el apagón mostró claramente que, para resolver una crisis grave, poner la cara, como lo hizo Edesur en todo momento, es sólo condición necesaria, pero no suficiente”³⁸.

Una nota de Santiago O’Donnell, dos semanas después de iniciada la crisis, sostiene “Manzano Tagle ni siquiera dio la cara en casi todas las conferencias de prensa de Edesur, donde ejecutivos intermedios prometieron lo que la empresa no pudo cumplir”³⁹.

 ³⁷ Dillenberger, Diego y Curubeto, María. “Preparen, apunten...”. En Revista Imagen Nº 31. Pág. 6. Buenos Aires. Febrero 1999.

 ³⁸ Idem.

 ³⁹ O’ Donnell, Santiago en “Quién tiene la llave de la luz”. Nota publicada en el suplemento Enfoques del diario La Nación del domingo 28 de febrero de 1999.

En la misma nota, refleja que no existió ninguna medida preventiva por parte de la empresa. El periodista afirma que “invertir en seguridad, en redes alternativas, en planes anticrisis, en control de obras subcontratadas, no es necesariamente eficiente desde el punto de vista financiero. Hasta que ocurre la catástrofe”⁴⁰.

Cuando estalló el incendio, la empresa confió en sus propios técnicos, quienes insistieron en las mismas soluciones, demorando la puesta en marcha de un plan alternativo. Para paliar la crisis, tardaron seis días cruciales en contratar asesoramiento externo en comunicaciones, y nueve en salir a buscar un estudio especializado en derecho administrativo. Los asesores jurídicos de Edesur, del estudio Pérez Alati, Arnsten, Benítez, Martínez de Hoz & Grondona, gozan de una excelente reputación en derecho comercial, pero su experiencia es limitada en el área administrativa.


Cronología de los hechos

Como surge de la cronología, el momento más grave de la crisis fue el primer día, con más usuarios afectados y otros servicios condicionados por la situación. La duración del suceso no se consideró atenuada por el hecho de que fue disminuyendo la cantidad de afectados, como enfatizaba la empresa en sus comunicados. Además, el factor extensión en el tiempo permitió que diversos actores fueran apareciendo e el debate público.



La clave es informar

A medida que se prolongaba el apagón, muchos periodistas y conductores acusaban a la empresa de mentirosa, pero Martini, un ejecutivo de comunicación con una década de experiencia en el sector eléctrico y conocedor de que cada mentira en este negocio tiene doble costo de imagen (por no restablecer el servicio y por haber mentido), difícilmente haya intentado mantener engañada a la población. El propio Martini, en una extensa entrevista con *IMAGEN*, dijo: “Quienes me conocen saben que yo jamás hubiese mentido”. Según el vocero, que en el momento del corte, el lunes 15 de febrero de 1999 a la mañana, se encontraba de vacaciones en la Patagonia, el primer anuncio de que la luz volvería en el día, y la segunda promesa, de que se arreglaría en 48 horas, como así también la tercera, que el viernes volvería la luz, fueron producto

 ⁴⁰ O’ Donnell, Santiago en “Quién tiene la llave de la luz”. Nota publicada en el suplemento Enfoques del diario La Nación del domingo 28 de febrero de 1999.

de la experiencia que tuvieron con todas las fallas de alta tensión que habían vivido hasta ese momento.

En todo caso, la empresa se mintió a sí misma al creer que no podría darse un worst case en el que toda la instalación de la recién inaugurada subestación Azopardo fallara sin que los técnicos estuvieran en condiciones de repararla. La imagen de impericia técnica que dio la empresa por esa falta de planificación para lo peor y las reiteradas promesas vanas fueron el daño más grave a su reputación como organización destinada a atender un servicio público vital. Nuevamente Martini: “Nunca nos imaginamos ese escenario”.

Esa es la clave: la falta de preparación para la crisis es lo normal no sólo en las empresas argentinas. Según uno de los referentes en crisis *management*, el norteamericano Jeff Caponigro, “las compañías norteamericanas invierten poco y nada en prepararse para una crisis.” En su best-seller-manual, *The Crisis Counselor*, recomienda incluso ejercitar como mínimo una vez por año una crisis y actualizar el plan todos los años.

Otra de las lecciones de Edesur, es que muchos miles de usuarios comprobaron que los números telefónicos de atención al cliente daban por lo general ocupado. La empresa tenía capacidad máxima de atender en el mejor de los casos 20.000 llamados diarios, cuando en las primeras 48 horas se produjo probablemente un centenar de miles. Además, otro error fue el no haber previsto que a través de Internet se puede canalizar buena parte de la información rápidamente y casi sin costo. Si bien no era viable para los damnificados porque no podían prender sus computadoras, sí lo podrían hacer los periodistas en busca de información. Un vistazo a la web de Edesur mostraba que hasta el cuarto día del apagón la última gacetilla tenía medio año de antigüedad y no contemplaba site de crisis.

Incluso, ciertos comunicólogos dudaron si fue buena o mala idea la conferencia de prensa dada el lunes, a los siete días de apagón, en el hotel Panamericano. El vocero y la plana mayor de Edesur tuvieron un intenso y agresivo media coaching asesorado por consultores de Nueva Comunicación horas antes de enfrentar a los periodistas. Hay enemigos de las conferencias de prensa que criticaron la medida comunicacional. Pero bastaba ver la impresionante demanda del periodismo por escuchar a la empresa para entender que era la forma más eficiente de “dar la cara”.

El día 23 de febrero es particularmente elocuente para mostrar el tratamiento que los medios le dan a la iniciativa de convocar a conferencias de prensa por parte de la empresa. Desde el punto de vista de la estrategia comunicacional, no había ocurrido ningún suceso que ameritara la convocatoria a una conferencia, que técnicamente se aconseja para instancias excepcionales en donde se necesite hacer declaraciones a varios medios en simultáneo. Como la conferencia es un escenario de exposición pública, es una medida contraproducente cuando el que convoca no tiene nada que aportar en su defensa, o no está dispuesto a responder las preguntas de los periodistas. En el momento en que Edesur estaba siendo tan cuestionada en las noticias, la iniciativa no hizo más que aumentar la visibilidad pública de la empresa, que antes de mejorar su posición se expusieron a nuevas críticas.

Una de las características de la conferencia de prensa es que supone el manejo de la comunicación por parte de quien la convoca, que establece la modalidad de la interacción. Sin embargo, este factor fue criticado por los asistentes que desestimaron las declaraciones obtenidas y se encargaron de recalcar la tensión entre los dichos de los funcionarios de la empresa y la demanda de los periodistas que asistieron al encuentro.

Diario Popular (23/2): (...) los principales temas que se abordaron durante la conferencia...(....)....ante la insistencia de los periodistas...

Diario Clarín (23/2): (...) con la conferencia tampoco se alcanzó la claridad pedida (...) Sólo dijeron que...

Diario La Nación (23/2): (...) Olavarría (funcionario de Edesur) explicó, con un orgullo difícil de entender... (...) La conferencia de prensa que brindaron directivos de Edesur estuvo a punto de convertirse un nuevo papelón. Media hora antes de iniciarse, el hotel donde se realizaba sufrió un corte de luz. Por fortuna contaba con un generador que restableció la electricidad en algunos minutos.

Ni siquiera la decisión de presentar funcionarios vinculados con áreas técnicas fue bien recibida por los cronistas. Para *Clarín*, por ejemplo, esto fue una estrategia para evadir las respuestas que esperaban los periodistas.

Diario Clarín (23/2): (...) Edesur eligió para dar la cara a gerentes de exclusivo perfil técnico. Y en eso se escudaron cuando tuvieron que hablar de la respuesta económica a la gente que sufre el apagón.

Otro de los errores por falta de planeamiento fue el mostrar ante la sociedad, más allá de la incapacidad de resolver el problema técnico, agilidad para tratar de exhibirse como una empresa verdaderamente preocupada por la gente. Sólo a partir del jueves Edesur comenzó a comprar agua mineral o velas para entregar a Defensa Civil. Un buen planeamiento hubiese indicado que, ante un corte prolongado en días de mucho calor (que es cuando más cortes se producen), se puede amortiguar la “bronca social” con ese tipo de acciones comunitarias. Según Edesur, todo eso se hizo, pero los periodistas no contribuyeron en darlo a conocer, con lo que se vuelve a la lección inicial de apoyar al periodismo antes como “peaje” en un sistema viciado de compromisos para ser tratado con justicia en una crisis.

Sin embargo, todo el esfuerzo pareció inútil cuando nuevamente falló el comité de crisis el segundo miércoles. Horas antes de que quedara restablecido el servicio y los últimos miles de usuarios recibieran el servicio, el presidente de Enersis, la empresa gerenciadora de Edesur, se declaraba desde Chile contrario a pagar las multas que proponía el ente regulador. El directivo chileno estaba más preocupado por su interna con la española Endesa (accionista de Enersis) y la caída de sus acciones. No se daba cuenta de que, indirectamente, esas declaraciones volverían como boomerang sobre el valor de los papeles, si Edesur perdía la concesión en la Argentina.

Las declaraciones de José Antonio Guzmán fueron inmediatamente desmentidas desde Buenos Aires, pero se generó la sensación de descontrol comunicacional. El CEO, Manzano, no aportó credibilidad al negarse a concurrir al Congreso, a donde había sido citado por los diputados para dar explicaciones.



Edesur dice, los medios dicen...

Esta crisis tuvo otros ribetes inéditos. Nunca antes se habló y se escribió tanto sobre cómo comunicó la empresa en la crisis. Las tres promesas incumplidas de restablecer el servicio marcaron ese rumbo desde el principio.

Durante la crisis, los anuncios de la empresa con respecto al restablecimiento del servicio y el tratamiento que le dieron los diarios conforman una serie en sí misma, con continuidad a lo largo de los días. De hecho, estos anuncios fueron titulares de varias noticias de *La Nación* (9 noticias), *Clarín* (7 noticias) y *Diario Popular* (6 noticias), lo que muestra una presencia casi constante durante el caos.

Estos diarios y *El Cronista* le dedicaron notas críticas al aspecto comunicacional. *Clarín* criticó como irónico que la empresa emitiera sus comunicados de prensa con el slogan publicitario de “estamos trabajando con energía” y *El Cronista* tituló incluso en tapa: “Cero en comunicación”. Nunca tantos asesores y expertos en comunicación fueron consultados en los medios sobre cómo manejaba Edesur la crisis desde el punto de vista comunicacional.

Uno de los momentos más insólitos fue cuando, en el noticiero ‘Telenoche’, de Canal 13, el conductor César Mascetti descalificó a Daniel Martini como interlocutor válido y reclamó que el CEO, Manzano, diera la cara personalmente: un tema de forma, no de fondo.

El diario *Página/12*, que proporcionalmente más escribió de la crisis, llegó incluso a criticar la ausencia de actualidad en la página de Internet, mofándose de que la empresa anunciaba en su website una presentación de la Flauta Mágica de hacía medio año como su información de prensa más actual. La empresa atinó a levantarla.

A partir de esta crisis en la Argentina, se juzga no sólo el contenido de la comunicación sino también la forma en cómo se la hace. Esa forma puede ser parte del problema o de la solución.



Llegó la solución

En los párrafos siguientes, desarrollaremos la estrategia comunicacional diseñada y ejecutada por Edesur para recuperar la credibilidad y su reputación. Según dijo Daniel Martini en una entrevista, le tocará primero el turno a los líderes de opinión. Luego, vendrá una campaña masiva destinada a sus clientes y la comunidad en general.

La nueva etapa de la empresa, iniciada cuando se desató la crisis, estuvo caracterizada por:

- Un cambio en el *management* a partir de la llegada de un nuevo Gerente General (Ing. José María Rovira) en junio de 1999.
- Una redefinición de la Declaración de Orientación Estratégica de la Compañía (Misión, Valores, Carácter, Identidad, Compromisos con los stakeholders) elaborada con asistencia del IAE.

- Este cambio rápidamente se vio reflejado en una nueva actitud de la compañía hacia la comunicación:

- Se diseñó y elaboró una estrategia de comunicación e imagen para el período 2000-2004 con la asistencia de Comunicaciones Integradas.

- Fue jerarquizada la Gerencia de Comunicación y reconocida su función asesora, en todas las decisiones de la Compañía con impacto público.

- Se creó un Comité de Comunicación presidido por el gerente del área e integrado por el gerente General y todos los ejecutivos con injerencia en el proceso de comunicación y relacionamiento de Edesur con los distintos públicos. Este Comité es encargado de asegurar la gestión integral de la comunicación externa, interna y de marketing de la Compañía.

- Se contrató a la consultora Nueva Comunicación para la asistencia del área de comunicación de la empresa en la gestión y en las relaciones con la prensa.

Luego de sintetizar cuáles fueron las acciones realizadas por la empresa tras el apagón, nos detendremos a reconstruir cuál fue la situación y cómo se desarrolló el plan de comunicación.

El incidente Azopardo generó un daño relevante en la imagen de Edesur frente a los distintos públicos con los que se interrelaciona. En particular fue importante el daño causado en la imagen de la empresa que tenían los periodistas, quienes tuvieron un rol protagónico en el manejo de la información durante la crisis y por lo tanto, cercano a los errores cometidos por la empresa en materia comunicacional.

Alrededor de los periodistas se elaboró todo el plan:

Objetivo general: reconstituir la confianza y la credibilidad de los periodistas en la empresa.

Públicos

El público objetivo de este plan fueron los periodistas en general, poniendo particular énfasis por su interrelación con la empresa en el trabajo cotidiano en los siguientes segmentos:

- Periodistas especializados del sector eléctrico.
- Líderes de opinión (columnistas de diarios, conductores de programas de radio y TV).
- Movileros radiales y televisivos.

El **mensaje central** fue:

- Edesur ha tenido cambios importantes en su propiedad, tiene un nuevo *management* y se propone construir una “nueva” empresa.
- Ha dado especial relevancia a la comunicación, jerarquizando el área encargada de gerenciar el proceso en la compañía.
- Ha aprendido la lección del incidente Azopardo y está en condiciones de demostrar que ha capitalizado los errores y aprovechó la experiencia para generar una transformación muy relevante de la empresa.



Plan de comunicación

Se creó el Centro de Prensa Edesur 24 horas. Uno de los mayores inconvenientes que se verificaba a fines de 1999, en las relaciones con la prensa, era la necesidad de satisfacer prácticamente en tiempo real cualquier tipo de requerimiento informativo sobre inconvenientes en el suministro eléctrico. Como era obvio, sensibilizados los medios de comunicación después del incidente Azopardo, toda interrupción de suministro -cualquiera fuese su tiempo de duración o la cantidad de clientes afectados- pasó a ser noticia relevante. Los mecanismos habituales de información se mostraban insuficientes ya que desde el momento en que un periodista requería información a los teléfonos celulares de la Gerencia de Comunicación, hasta que se obtenía información en el Centro de Control operativo, pasaban minutos esenciales que en esa coyuntura singular provocaban el efecto no deseado: “La empresa no informa”, se aseguraba.

Para enfrentar esta situación, Edesur generó una iniciativa singular sin igual entre las empresas de servicios públicos: el Centro de Prensa 24 horas. Se trata de un grupo de trabajo que en conexión directa con el Centro de Control Operativo de las Redes de Alta y Media Tensión de la empresa, estaba en condiciones de saber al instante cualquier tipo de inconveniente que se producía en el sistema eléctrico. El Centro de

Prensa se integró con estudiantes de periodismo a través de un convenio suscripto con la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y tuvo como funciones básicas:

- Contenido:

- Emitir información, en forma proactiva, frente toda interrupción que se produjera en el suministro eléctrico de Alta y Media Tensión.

- Esta información se componía de un comunicado inicial que daba cuenta de la hora de inicio, la causa conocida, la cantidad de clientes y el barrio/localidad afectada y el plazo inicialmente previsto de normalización.

- Un segundo comunicado dando cuenta de la primera normalización que, para este tipo de fallas -en general- permite restablecer el servicio al 80% de la zona inicialmente afectada.

- El tercer informe da cuenta de la normalización total del suministro.

- Destinatarios:

- Autoridades nacionales del sector eléctrico (Secretaría de Energía y ENRE) para todas las interrupciones en Alta y Media Tensión.

- Autoridades municipales del Gran Buenos Aires o autoridades del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Secretaría de Obras Públicas) según correspondiere para todas las fallas en Alta Tensión.

- Agencias de noticias y radios en el caso de las interrupciones en Alta Tensión. - Cualquier periodista que requiriese información de interrupciones en Media o incluso en Baja Tensión (problemas puntuales).

El Centro de Prensa pasó a ser parte relevante del esquema general de Contingencias de la organización y se transformó en el vehículo de información habitual de todo el cuerpo ejecutivo de la empresa.

Como parte de la jerarquización de la Gerencia de Comunicación, también fue reforzada el área de prensa de la compañía con la contratación de una periodista profesional, con más de 15 años de experiencia en el medio, en el cargo de jefa de

Prensa. Es importante señalar que, ya sea a través de los celulares de la jefa de Prensa o del propio gerente de Comunicación, el periodismo tiene siempre abierto -las 24 horas, los 365 días del año- una vía de comunicación con un directivo de Edesur para responder cualquier requerimiento informativo.

Prensa especializada:

Este segmento estuvo integrado por los periodistas especializados en el sector eléctrico de las agencias de noticias *Télam*, *DyN* y *NA*, y de los diarios *Clarín*, *La Nación*, *Ámbito Financiero*, *El Cronista* y *Buenos Aires Económico*. Además, periodistas de revistas especializadas como *Mercado Eléctrico*. Este grupo de profesionales era el primer destinatario del mensaje de renovación de la compañía y a tal efecto se aprovechó un momento propicio.



“Plan Aniversario”

En febrero de 2000, se cumplía el primer aniversario del incidente Azopardo. La fecha representaba a la vez una amenaza y una oportunidad. Amenaza porque el recordatorio podía ser utilizado para reabrir la herida generada en el imaginario público respecto de la imagen de la compañía, y oportunidad porque era un buen momento para presentar en público la nueva etapa en la gestión de Edesur.

A efectos de potenciar el aprovechamiento positivo de la fecha, se diseñó el “Plan Aniversario” para beneficiar el carácter de noticiabilidad que representaba el primer año del incidente Azopardo. Para ello se ofreció a los periodistas especializados reportajes al Gerente General de la empresa quien tuvo así oportunidad de relatar las acciones desarrolladas en sus primeros meses de gestión. De esta manera, se puso como eje central del Aniversario el cambio en la empresa en detrimento de cualquier tipo de efemérides que afectara la imagen de la compañía.



Contactos frecuentes

Los periodistas especializados representan para la acción de comunicación de Edesur un target específico al cual se destinan frecuentemente: Reportajes y/o encuentros con el Gerente General y principales directivos, informaciones sobre temas de interés vinculados con la realidad nacional y sectorial.

Conductores de programas de radio y televisión

Por su relevancia como líderes de opinión, Edesur asumió como segmento específico dentro del universo del periodismo, a los conductores de programas de radio y televisión. Con ellos, se diseñó un programa de encuentros del nuevo Gerente General quien mantuvo reuniones y encuentros informativos sobre la gestión de la empresa con el 95% de ellos en el transcurso del primer semestre del año 2000.

Movileros

Por ser quienes primero toman contacto con la realidad informativa de la empresa frente a cualquier inconveniente en el suministro eléctrico, los movileros de radio y televisión fueron otro de los segmentos elegidos para el trabajo de recomposición de la imagen y la credibilidad.

Con ellos se organizaron reuniones donde, a partir del intercambio con los principales ejecutivos de la empresa, pudieron obtener información importante para el desarrollo de sus tareas y conocer los cambios profundos que se experimentaron en la compañía.

EVALUACIÓN:

- Criterio **cantidad de menciones**: De acuerdo con el seguimiento de presencia en medios que elabora Edesur, como era lógico considerando que 1999 fue el año del “Incidente Azopardo”, en el año 2000 se produjo una sensible disminución en la cantidad de notas publicadas en diarios nacionales donde se mencionaba a la Empresa (-55%). Sin embargo, es muy notorio que se produjo un cambio relevante en el tratamiento informativo hacia la empresa ya que se duplicaron las menciones positivas (+113%) mientras que se redujeron en un 85% las menciones negativas.
- Criterio **calidad de menciones**: Muchas de las menciones positivas hacia la empresa tanto en el año 2000, como en el 2001, hacen explícita referencia a la transformación vivida en la compañía. Algunos ejemplos:

- “El coctel que organizó Edesur para celebrar el Día del Periodista permitió verificar que la empresa dejó bien atrás la crisis que Endesa heredó tras el inédito apagón de 1999”. Diario *BAE*, 12/6/00.

- “El mega-accidente de Edesur fue una fatalidad y nada más que eso ya que Edesur no podía prever un error del contratista de la nueva subestación Azopardo que era una de las empresas líderes del mundo”. Juan Alemann en el diario *La Razón*, 16/6/00.

- “(en medio de la crisis de Guernica) Edesur para tranquilizar los ánimos puso en funcionamiento su Plan de Contingencias y convocó al Comité de Crisis”. *Página/12*, 25-1-01.

- “Para explicar con otras palabras el conflicto, puede afirmarse que Edesur, a partir del inédito apagón de febrero de 1999 y especialmente desde que pasó al control de Endesa, realizó en su red de alta y media tensión todas las obras necesarias para superar los problemas planteados por el abastecimiento de su clientela”. Diario *BAE*, 8-2-01.

- “La medida no afectaría a la otra distribuidora porteña, Edesur, que mejoró su red después del apagón de principios de 1999”. *La Nación*, 9-2-01.

- “La empresa incluso logró recuperarse del apagón de febrero de 1999 que le costó U\$S 95 millones, de los cuales U\$S 75 millones correspondieron al pago de resarcimientos a los 126.000 clientes afectados”. *La Nación*, 6-7-01.

- Criterio **convocatoria**: Edesur, en la nueva etapa, organizó tres agasajos para la prensa en relación con la celebración del Día del Periodista. Lejos de mostrar animadversión hacia la empresa y como fruto del trabajo realizado, en todo ellos, que pasaron a realizarse en el tradicional Club Español para mostrar la nueva nacionalidad del grupo a cargo.

- Se produjo una convocatoria importante tanto por su cantidad como por la calidad de los asistentes. Asistieron de cada segmento (prensa especializada, conductores radiales y televisivos, movileros) los representantes más importantes.

Antes de realizar el análisis comunicacional correspondiente, nos detendremos en los siguientes casos a fin de poder arribar a una conclusión general sobre cómo se manejaron comunicacionalmente y qué herramientas utilizaron las empresas durante las situaciones de crisis por las que atravesaron.



Caso Aguas Cordobesas – Premio Eikon 2000 – “Y las aguas bajaron turbias”



El comienzo de la crisis

El domingo 12 de marzo de 2000 se produjo en la ciudad de Córdoba un fenómeno meteorológico que desencadenó una crecida sin antecedentes históricos similares. Llovió más de 120 milímetros en sólo una hora. Alrededor de las 18 horas, se produjo una crecida en la cuenca de la Cañada de La Molina que ocasionó un alud de piedras, barro, arena, árboles, elementos de uso domésticos, restos de viviendas, y otros elementos que saturaron el cauce. Coincidente, la crecida del río Suquía funcionó como dique de contención y produjo el asentamiento de los elementos arrastrados por el arroyo cerca de la desembocadura de la Cañada, precisamente en el lugar de las Tomas de agua de las Plantas Potabilizadoras Suquía y Alto Alberdi. La presión del agua ocasionó la obstrucción de las tomas y anudó el ingreso de agua cruda.

Como resultado de la crecida, hubo tres víctimas fatales, 300 mil familias sin luz y sin agua, y más de mil evacuados.

La forma en que la empresa reaccionó en las primeras horas y el modo en que se llevó a cabo la comunicación de esas acciones fue esencial para controlar la crisis. A las 19 hs., una persona que vivía en una casa perteneciente a la empresa ubicada en las inmediaciones de la Toma comunicó la situación a Aguas Cordobesas. Inmediatamente, el gerente de Producción y el director de Operaciones fueron al lugar y convocaron a los responsables de los distintos niveles de operación de la empresa, al director General y al director de Relaciones Institucionales.

La presencia del responsable del área comunicacional en el escenario de los hechos apenas planteado el problema demuestra la importancia que la empresa adjudica a la comunicación en las situaciones de crisis. Haber participado en las reuniones donde los técnicos realizaron el diagnóstico de la situación y analizaron las perspectivas de la solución del conflicto le brindó al equipo de comunicación la posibilidad de un conocimiento profundo de las causas y efectos de la crisis, y también de sus posibles soluciones. Además, le permitió conocer:

- los efectos de la crisis: casi el 70% de la población se había quedado sin agua; los

principales damnificados se encontraban en la zona Norte y Noroeste de la ciudad de Córdoba; el 30% de los usuarios, alimentados por la Planta Los Molinos recibían normalmente el servicio.

- El plan operativo que se iba a ejecutar para revertir el problema: relacionado con la limpieza y recuperación de las tomas de agua cruda ubicadas en la Cañada La Molina.
- El plan para la restitución del servicio: 72 horas para resolver el problema.

Este conocimiento permitió plantear un esquema comunicacional eficaz teniendo en cuenta la reacción de la población al sentirse privada de un servicio público tan esencial como el agua. El esquema comunicacional que se puso en juego para afrontar la crisis articulaba los siguientes ejes:

- La centralización de la información: el director de Relaciones Institucionales sería el único vocero de la empresa y tomaría las decisiones de tipo comunicacional.
- La veracidad de la información: se informaría sobre la situación con sinceridad en entrevistas francas y claras que, desde el primer momento, notificarían a los usuarios acerca de los alcances del problema.
- La oportunidad de la información: se mantendría una comunicación activa con los medios, informando permanente sobre las consecuencias de la crisis y sobre las acciones que se realizaban para solucionarla. Se irían manejando las expectativas a medida que los acontecimientos se sucedieran.

Es usual que durante las situaciones de crisis comiencen a operar múltiples agendas: la de los medios, la de la opinión pública, la de la empresa, entre otras. Se llevaría un cuidadoso registro de todas ellas para ir adecuando las estrategias a su evolución.

- La pertinencia de la información: los responsables del área comunicacional manejarían un profundo conocimiento de la situación para transmitir adecuadamente de la población todos los cambios que se fueran operando en el escenario donde se realizaban los trabajos.



Ejecución del plan

- Lunes 13 de marzo:

Desde las 6 de la mañana, el vocero informó sobre la emergencia en todos los noticieros radiales. Asumió la crisis y planteó la situación en los siguientes términos: describió el hecho que produjo la crisis –una crecida sin antecedentes históricos-; conformó su gravedad; explicó técnicamente la magnitud de los daños y dio una primera estimación de los recursos necesarios para solucionarla. Asimismo, reconoció que el servicio estaba resentido en un 70% y anticipó que por 72 horas, gran parte de la ciudad carecería de agua. Por otra parte, informó sobre los trabajos que ya se estaban llevando a cabo en las tomas, destacando la cantidad de personas y su voluntad de trabajo; solicitó a la población que redujera el consumo de agua para mantener la existente en los depósitos; anticipó un plan de abastecimiento en los lugares críticos –hospitales, sanatorios-; y aseguró que se mantendría permanente informada a la población sobre las acciones que realizaría la empresa para solucionar el problema.

Durante todo el día se mantuvo la comunicación abierta con todos los medios de comunicación.

Se distribuyeron dos gacetillas en los medios gráficos en las que se informaba sobre la falta de agua en las zonas Norte, Centro y parte del Sudoeste de la ciudad. Además se comunicaba que la causa desencadenante del problema fue el taponamiento de las tomas de agua cruda y que la falta de energía eléctrica agravaba el escenario; que los técnicos y operarios trabajaban denodadamente cumpliendo turnos rotativos; que se había diseñado un plan de emergencia para abastecer de agua a las zonas afectadas. También se llamaba a la solidaridad de los vecinos para racionalizar el agua y se invitaba a los canales de televisión al lugar del hecho para que hicieran conocer a la población la magnitud del problema.

- Martes 14 de marzo:

En el segundo día de la crisis se mantuvo la comunicación abierta con todos los medios y el vocero fue actualizando en cada reportaje la información disponible. Muchas notas se hicieron en La Calera –en el mismo lugar donde trabajaban los operarios-, de modo que la información acompañó, paso a paso, el avance de los trabajos que fueron conocidos ampliamente por los oyentes en el mismo momento en que se producían.

Se difundió el sistema de abastecimiento por camiones cisternas. Las acciones instrumentadas para paliar la falta de agua tuvieron amplia cobertura en los medios, que se trasladaban hasta los puntos de distribución y confirmaban la veracidad de la información.

Además, se redactaron nuevas frases de radio para solicitar el cuidado del agua disponible; informar sobre los trabajos que se estaban realizando; dar seguridad a la población respecto del estado de las plantas potabilizadoras; difundir los detalles del sistema alternativo de abastecimiento con camiones cisternas: modalidad, lugares y horarios; difundir los números telefónicos para que las instituciones de atención primaria pudieran solicitar prioridad en el abastecimiento alternativo: hospitales, zonas de evacuados, inundados, entre otros.

Por otra parte, se envió una gacetilla a los medios gráficos para difundir el sistema alternativo de abastecimiento por camiones cisternas, los puntos de abastecimiento en las zonas afectadas y sus horarios. Se solicitaba a las clínicas, geriátricos y otras instituciones de atención primaria que llamaran a la plataforma telefónica –que funcionaba las 24 horas- para requerir el abastecimiento. Se informaba que en la zona Sudoeste el servicio estaba funcionando en un 60% de su capacidad y se aclaraba cuáles eran los barrios en los que se había normalizado el servicio, cuáles tendrían abastecimiento discontinuo y en qué horarios.

- Miércoles 15 de marzo:

Se mantuvo el canal abierto con los medios para informar las novedades que se iban produciendo y las diversas alternativas en el restablecimiento del servicio. Se elaboraron nuevas gacetillas y mensajes de radio que informaban que ya estaban suministrando agua al 80% de la ciudad; que algunos sectores mantendrían durante el día el servicio discontinuo; que desde la emergencia estaban trabajando más de 350 personas durante todo el día para normalizar el suministro; que continuaba el sistema de abastecimiento alternativo en los puntos fijos.

Asimismo, se publicó una página en todos los diarios de la ciudad titulada “Soluciones en marcha”, en la que se detallaban las características del servicio de agua para el día en cada una de las zonas; se informaba sobre el abastecimiento por camiones, lugares y horarios; y se difundía el teléfono al que las instituciones podían reclamar el sistema de abastecimiento alternativo.

A las 20 horas, el gobernador de la provincia anunció que al día siguiente quedaría restablecido el servicio gracias al gran esfuerzo técnico y humano de todos los equipos comprometidos con la tarea. Se avisó esta noticia por teléfono a todos los noticieros que ya estaban en el aire.

- Jueves 16 de marzo:

Se publicó un aviso en los principales diarios con el título “Antes de lo estimado, el agua vuelve a Córdoba”, en el que se informaba que en el día quedaría restablecido el servicio de agua potable en la ciudad; que para lograrlo habían trabajado más de 500 personas permanentemente desde el domingo; y que la empresa lamentaba los problemas ocasionados a sus clientes por un fenómeno natural.

Finalmente, el servicio de agua se restableció al mediodía.

En las notas radiales, el vocero informaba sobre el restablecimiento del servicio y adjudicaba la finalización de las tareas antes del tiempo revisto a la voluntad de trabajo y al esfuerzo del personal de la empresa y de las empresas asociadas y contratistas. Se completaba la información con datos sobre la cantidad de personas que trabajaron en todo el operativo y la cantidad de material que se extrajo (más de 3.000 m³ de material en 200 camionadas). Esta información fue reforzada con frases de radio en las que se insistía sobre los mismos puntos.

- Sábado 18 de marzo:

Se publicó un aviso en los principales diarios con el título “Muchas gracias”, en el que la empresa agradecía a los clientes porque comprendieron la gravedad de la situación y colaboraron ahorrando agua; al personal, por el esfuerzo, la eficiencia y responsabilidad; al gobierno de la provincia, por la confianza depositada en la empresa; a la Municipalidad de la ciudad, por la colaboración en el operativo; y a las empresas contratistas y asociadas, por su aporte.

- En la semana siguiente a la crisis:

Se preparó un dossier de prensa con todas las acciones ejecutadas por la empresa durante la emergencia que fue distribuido entre los periodistas de los principales medios de comunicación.

Se convirtió la experiencia del área comunicacional durante la crisis en un módulo de trabajo para los alumnos de las carreras terciarias relacionadas con el ámbito de la comunicación. Se produjo un documento y se elaboraron filminas que sirvieron de apoyo a una serie de charlas coordinadas por miembros del equipo comunicacional de Aguas Cordobesas en diversos centros de estudio y universidades locales.

EVALUACIÓN

Para testear los resultados alcanzados por la empresa durante la comunicación de la crisis se realizó una tele-encuesta que demostró un nivel de respuestas altamente satisfactorio. El tamaño de la muestra fue de 400 casos distribuidos en toda la ciudad.

Se pudo comprobar que la imagen de la empresa no se había visto afectada por los inconvenientes, que los cortes en el suministro del agua fueron vinculados directamente con el fenómeno natural (la creciente); que los trabajos de reparación que encaró la empresa fueron realizados acertadamente y en un tiempo menor al previsto.

La tele-encuesta permitió comprobar que la imagen positiva que la empresa tenía antes de la emergencia de la crisis se sostuvo posteriormente. La ejecución de un acertado plan estratégico de comunicación dio como resultado que la población vinculara la falta de agua al fenómeno natural que se había vivido en la ciudad y sus alrededores.

Además, la estrategia comunicacional planteada durante la crisis respondió a las siguientes premisas:



- Siempre se publicó y difundió la verdad.
- Se brindó información permanentemente, lo que permitió al usuario el conocimiento, paso a paso, de todo lo que iba haciendo la empresa durante la crisis.
- La empresa apareció como una organización sólida en sus aspectos técnicos. Esto se evidenció aún más cuando se pudo solucionar el problema en menos tiempo del previsto.
- La empresa demostró sensibilidad hacia los sectores más vulnerables al

implementar un sistema de abastecimiento alternativo que fue muy difundido por los medios de comunicación.

- Las recomendaciones sobre la necesidad de ahorrar el agua y los llamados a la solidaridad generaron una imagen positiva de la empresa que no se concentró en los propios problemas que la creciente le había acarreado –desabastecimiento de agua cruda, daños en sus instalaciones- sino que ocupó una posición de liderazgo en acciones de ayuda comunitaria a las que se sumaron otras instituciones como la Municipalidad o los medios de comunicación.
- Se brindó una imagen altamente positiva del personal y de las empresas asociadas y contratistas. Se difundió ampliamente la magnitud de su esfuerzo, su voluntad de trabajo y su afán de colaboración.



Caso Edenor – Premio Eikon 1998 – “Por si llueve”.

Edenor es una de las empresas de servicios públicos privatizada dentro del proceso denominado Reforma del Estado puesto en marcha en el primer gobierno del ex Presidente Carlos Menem.

Sus operaciones se iniciaron en el año 1992 y atendía a residentes de la zona Norte de la Capital Federal y los distritos del Noroeste del Gran Buenos Aires. Es una de las principales distribuidoras de electricidad de la Argentina, pues comercializa alrededor del 20% de la energía distribuida en el país.



El comienzo de la crisis

Al hacerse cargo de la concesión de la ex-Segba, Edenor se encontró con una verdadera caja de sorpresas, ya que la empresa estaba en un total estado de abandono. No existía mantenimiento preventivo ni correctivo y las instalaciones y los equipos eran absolutamente obsoletos. La atención a los clientes era deficiente y el nivel de pérdidas por razones técnicas y robo de energía era altísimo.

En Capital Federal, Edenor tenía una gran cantidad de cámaras subterráneas (centros de transformación MT/BT) que recibió al momento de la privatización en estado lamentable. Desde entonces, la empresa puso en marcha un plan de Impermeabilización y Estanquización de Cámaras Subterráneas que comenzó en las zonas críticas; es decir, las fácilmente inundables. Pero a pesar del ritmo impuesto al plan, las cámaras eran tantas y en tan pésimo estado que en los primeros tiempos hubo problemas, especialmente durante las grandes tormentas y temporales que azotaron la ciudad. Esta situación se agravó por el estado de los desagües, obstruidos por la suciedad, y desatendidos por la Municipalidad de la ciudad de Buenos Aires. Así, el agua entraba a las cámaras, que al inundarse provocaban cortes de energía.

Objetivos generales

Para no crear un conflicto con la Municipalidad, Edenor no podía plantear que los cortes de debían a la inoperabilidad de los desagües. Cada temporal que sufría la ciudad se convertía entonces en una verdadera crisis.

Según el pronóstico meteorológico, el verano de 1995 se presentaría con lluvias intensas y sudestadas. Como el plan de Impermeabilización aún no estaba concluido, Edenor implementó el Plan Operativo de Emergencia (POE). Su objetivo era prever todos los aspectos, desde los operativos hasta los comunicacionales, para responder ante la situación de crisis.



Mensajes y públicos

El público prioritario eran los consumidores de las zonas afectadas por los cortes de energía. A ellos estaba dirigido el mensaje: “pueden comunicarse con la empresa cuando lo deseen, pero ya sabemos cuáles son las zonas afectadas y estamos trabajando en ellas.”



Plan – Solución

El POE contemplaba una estructura organizacional que se superpondría a la normal mientras durase la emergencia, que no tardó en presentarse.

En enero de 1995, una gran tormenta cayó sobre Buenos Aires. Como era de esperarse, los desagües estaban tapados por la basura y las cámaras se inundaron provocando cortes de energía eléctrica. Los llamados de los clientes saturaron las líneas de las oficinas comerciales de Edenor correspondientes a las zonas más afectadas. La incomunicación generó indignación e incertidumbre. Una crisis en puerta que debía ser afrontada con rapidez.

La agencia Dell’Oro Trigo trabajó de manera sincronizada con la Gerencia de Relaciones Institucionales y el Comité de Crisis de Edenor. Inmediatamente, se utilizaron los micros radiales “Edenor Informa” para responder acerca de la situación y explicar cómo se normalizaría el suministro. Con el material que la consultora había preparado previamente, en 24 horas se publicaron en los grandes diarios de Capital tres advertorials, en páginas impares sucesivas. A través de ellos, se explicó cómo la empresa estaba trabajando para superar el problema.

Resultados

La sinergia producida por la permanente información dada a las radios a través de “Edenor Informa” y en los diarios por medios de los advertorials contribuyó a calmar

la ansiedad en los clientes. Muchos de ellos pudieron comunicarse telefónicamente con otras sucursales de zonas no afectadas. La atención y respuesta proporcionada por estos canales alternativos también ayudó a descomprimir la situación. En 48 horas, la crisis fue superada.

Edenor continuó aceleradamente su plan de Impermeabilización y Estanquización de Cámaras Subterráneas. El 19 de marzo de 1995 otra gran tormenta cayó sobre la ciudad, pero no hubo cámaras inundadas ni cortes de energía. Para ese entonces, a dos meses del temporal anterior, las cámaras estaban en perfectas condiciones. El 31 de marzo se repitió el desastre meteorológico, aunque nuevamente sin consecuencias negativas.

La satisfacción de la empresa fue tan grande que se publicó un aviso informando a la opinión pública.



Caso Solvay Indupa – Premio Eikon 2002 - “Despejando nubes de desinformación.”

Solvay Indupa es una de las principales empresas petroquímicas de la región Mercosur. Cuenta con dos complejos para la producción de sus productos principales: PVC (policloruro de vinilo) y soda cáustica. Uno ubicado en el Polo Petroquímico de Bahía Blanca, Argentina; otro en la zona industrial de Santo André, Brasil. Solvay Indupa forma parte del Grupo Solvay, grupo químico y farmacéutico internacional con sede en Bélgica.



El comienzo de la crisis

El 20 de agosto de 2000 ocurrió un incidente ambiental en la unidad productiva de cloro soda, ubicada en Bahía Blanca, de gran impacto en la comunidad debido a la difusión por la televisión local de una filmación casera donde se vio la nube de vapor generada por el tratamiento del mismo incidente. A partir de ese momento, comenzaron a desarrollarse todo tipo de conjeturas, lo que convirtió al incidente en un hecho social y político de grandes magnitudes.

La Secretaría de Política Ambiental de la provincia de Buenos Aires decidió la clausura de todas las unidades productivas de la planta hasta tanto se aclarara la situación. Esto afectó seriamente a la empresa por las pérdidas que ocasionó la clausura de unidades no involucradas en el incidente y también a sus clientes, empleados y proveedores.

La sensibilidad de la población se incrementó cuando el 28 de agosto, un escape de amoníaco en otra empresa del polo, tuvo un gran impacto y generó la evacuación de colegios de la zona.

Las empresas quedaron en medio de una lucha de poder entre la Municipalidad y el Gobierno Provincial, y de diversos grupos comunitarios que realizaban manifestaciones y piquetes. Solvay Indupa fue objeto de un nuevo “escrache” por parte de Greenpeace, que aprovechó el incidente para atacar una vez más a su “enemigo” mundial, el Grupo Solvay y la industria del cloro.

Ante esta situación, diversos grupos de la comunidad (instituciones comunitarias, religiosas, de defensa del medio ambiente, medios de comunicación, entre otras) cortaron relaciones con la empresa y agredieron públicamente a sus ejecutivos.



Estrategia de comunicación

A partir de este hecho, se desarrolló una estrategia de comunicación que respondía a las necesidades del momento y a los diversos públicos, tanto internos como externos.

Se constituyó el comité de crisis integrado por los directores de Solvay Indupa, responsables de áreas implicadas en la estrategia, abogados y el área de comunicaciones. Este comité debió mantener la mayoría de sus reuniones fuera del sitio industrial, en un hotel céntrico de Bahía Blanca, donde se montó la sala de infraestructura de crisis, ya que el acceso estaba cortado por piquetes comunitarios. El comité trabajó sobre la base del Manual de Crisis creado por Solvay Indupa, que implicaba un reporte permanente y la colaboración de la estructura Mercosur y de la casa matriz del Grupo Solvay.

La estrategia se dividió en las siguientes etapas:

a) Estrategia de crisis: explicación del incidente. Durante ese momento, se realizaron diversas acciones de comunicación para informar acerca del hecho según las herramientas que se detallan:

Prensa: los medios de comunicación de Bahía Blanca tomaron una actitud de “voceros de la comunidad” atacando a la empresa sin tener en cuenta su posición. Se enviaron varios comunicados a la prensa con las explicaciones del incidente. Al no tener éxito, se publicaron varias solicitadas en el diario La Nueva Provincia y en los diarios de Buenos Aires para fijar con claridad la posición de la empresa. Por entonces, el hecho había alcanzado cobertura periodística nacional.

Comunicación interna: Simultáneamente, se informaba a los empleados mediante comunicados en cartelera y reuniones con el personal, tanto en Bahía Blanca como en la sede de Buenos Aires.

Comunidad: Se seleccionaron y entrenaron voceros para que retomaran el contacto con las entidades comunitarias, las que demostraron gran resistencia para reunirse y creer en los mensajes que la empresa les transmitía. No obstante, se valoró el contacto y explicación personal de los temas que preocupaban a la comunidad.

b) Alinear la estrategia de crisis a la necesidad de la empresa: desde el área de comunicación, se acompañaron las acciones de reapertura de las plantas.

Prensa: se enviaron a los principales medios de Bahía Blanca comunicados de prensa que explicaban las acciones que la empresa estaba realizando para reanudar su actividad industrial bajo estrictas normas de seguridad, se informaron los avances de la puesta en marcha de sus unidades productivas y el acompañamiento de la casa matriz y el de prestigiosos auditores internacionales en todas estas actividades.

Comunicación interna: simultáneamente, se mantenía informados a los empleados mediante comunicados en cartelera y reuniones con el personal que permitían evacuar todas sus dudas, convirtiéndolos en “embajadores de la empresa ante la sociedad”.

c) Recuperación de la relación con la comunidad: una vez que las plantas estuvieron en funcionamiento, comenzó el proceso de reconstrucción de credibilidad y revalorización de la empresa y su actividad. En el transcurso de esta etapa, se produjeron los resultados de las auditorías contratadas por el gobierno y por la empresa para verificar el buen funcionamiento de las plantas.

Solvay Indupa decidió desarrollar una estrategia de comunicación basada en el concepto Comprometidos con la Comunidad que guió todas las acciones desarrolladas.



Público interno

Objetivos:



- Lograr luego del incidente un mayor compromiso de todas las políticas de la empresa.

- Convertir a todos los empleados en embajadores de su actividad.

- Mejorar la comunicación entre los niveles.

Para ello, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Reuniones mensuales con el Director de Planta y/o el Director General: Se trataron los temas vinculados a la situación de la empresa y sus resultados, la actividad de planta y un tema general, que presentarían distintas áreas, lo que permitió crear mensajes positivos entre los miembros de Solvay Indupa.

Carteleras / Red local: Se unificaron las carteleras con Brasil y se utilizaron diseños determinados para cada tipo de información que

se publicaba. Cada comunicado a entregarse a la prensa difundía con anticipación a través de estas nuevas herramientas implementadas.

Visitas a planta de familiares del personal: Durante las vacaciones de invierno se realizan visitas guiadas para lograr el conocimiento e integración de empleados y familiares con la empresa y la recuperación de la confianza por parte de cada uno de ellos en la firma.



Público Externo

Objetivos: Lograr la convivencia entre la empresa y la comunidad, recuperando la confianza y las relaciones con personas y entidades comunales.

A continuación, se describen algunas de las acciones que realizaron:

Lanzamiento de AIQBB (Asociación de Industrias Químicas de Bahía Blanca): con el objetivo de aunar esfuerzos en pos de la defensa de la actividad y la integración de la industria a la comunidad. A través de esta Asociación se establece un canal de comunicación más fluido para los intereses de la comunidad, en el marco de la filosofía de la responsabilidad social de Solvay Indupa.

Proceso Apell: programa de las Naciones Unidas para la Concientización y Preparación para emergencias a nivel local. Está integrado por representantes de la industria, autoridades locales y comunidad. Implementa acciones tales como: actualización permanente del plan de respuesta a emergencias tecnológicas, programa de difusión y concientización de la comunidad, actualización de la hipótesis de riesgo, simulacros y difusión directa a escuelas y comunidad sobre qué hacer ante un incidente de la industria.

Campaña de Publicidad Institucional: bajo los conceptos “Esto también es Solvay Indupa” y “Comprometidos con Bahía Blanca”, desarrollaron una campaña de publicidad institucional para mostrar que además del incidente industrial, monotema en los últimos tiempos en los medios y la comunidad, existe también otra Solvay Indupa que crea trabajo, que capacita y que genera beneficios para su gente. Los empleados de la empresa fueron los protagonistas de esta campaña que permitió mostrar distintos aspectos positivos.

Relaciones con los medios de comunicación: a través de reuniones periódicas, se retomó la relación con los periodistas más importantes de Bahía Blanca, con el fin de mantenerlos informados sobre las actividades principales de la empresa.

Donaciones: mediante contribuciones a instituciones sin fines de lucro o a escuelas, se apoyaron distintos tipos de necesidades de manera sistemática, acompañadas con un gran compromiso y participación por parte de directivos de la empresa y del área de comunicación.



Liderazgo de la comunicación: plan Solvay Indupa está aquí.

Para hacer un corte con el pasado muy marcado por el *mea culpa*, y retomar la iniciativa de una empresa que tiene valor para la comunidad, Solvay Indupa necesitó retomar el liderazgo de la comunicación. Para esos fines se diseñó la siguiente estrategia:

Lema: Creando oportunidades. Estos conceptos marcan el estilo de la empresa que deberá verse reflejado en todas las comunicaciones, tanto internas como externas.

Objetivo: Integración, a lograr tanto con el público interno como con el externo.

Resultados

Directivos de Solvay Indupa presentaron el caso de crisis y el plan de recuperación de imagen a distintas instituciones nacionales e internacionales.

El Grupo Solvay decidió crear una estrategia y políticas de crisis global a partir de la propia crisis sufrida por Solvay Indupa en el año 2000 y la consecuente estrategia desarrollada en nuestro país.

Durante el plan de recuperación de imagen se lograron ciento cuatro notas positivas acerca de Solvay Indupa y veintiuna negativas.

Solvay Indupa retomó su relación con todas las instituciones de la comunidad, y actualmente es reconocida por ellas como un actor importante de la sociedad, porque colabora en la atención de sus necesidades y trabaja en conjunto dentro de la comunidad.



Programa para Jóvenes: los recursos humanos representan para Solvay Indupa un factor de suma importancia. Su apuesta al futuro de jóvenes destacados de Bahía Blanca se demuestra en dos programas:

Programa de Pasantías: dirigido a estudiantes técnicos secundarios y universitarios de Bahía Blanca que contribuye al concepto de empleabilidad entre los jóvenes de la región. Algunos ya están desarrollando sus carreras en Argentina y en el Grupo Solvay, en el exterior.

Programa de Becas: Dirigido a hijos del personal, premia a alumnos sobresalientes de niveles terciarios, universitarios, EGB y Polimodal.

Estos resultados permiten demostrar que el manejo de la crisis, el plan de recuperación de imagen y el de liderazgo de la comunicación permiten posicionar a Solvay Indupa como un actor importante y valorado de la comunidad.



Conclusiones

Como se puede observar, el desarrollo de este capítulo difiere de los anteriores debido a que el objetivo es, como señalamos al comienzo, poder interrelacionar lo que venimos investigando a lo largo del presente trabajo con situaciones concretas de crisis y las acciones que se implementaron para su resolución. Por esta razón, el formato de la conclusión también varía.

Luego de analizar los distintos casos descriptos, estamos en condiciones de agrupar las conclusiones en varias etapas:



- Tareas relacionadas con el estudio del entorno de la organización:

- Se debe estudiar el entorno de la organización en busca de indicadores o señales que puedan apuntar a una situación de crisis.
- Delimitar el riesgo de que un determinado asunto pueda evolucionar y convertirse en una situación de crisis.
- Establecer los distintos escenarios que se pueden dar en cada tipo de crisis.
- Anticipar los problemas que se pueden presentar en cada uno de los escenarios y sus ramificaciones.
- Estimar qué amenaza representaría para la organización que uno de dichos escenarios desembocara en una crisis real.
- La emergencia de una crisis que altere el servicio y afecte a un gran número de personas representa el máximo desafío, ya que si estuviera mal manejada, podría acarrear una pérdida de control de los acontecimientos y dejar una impronta de larga duración en la sociedad con huellas que serían muy difíciles de borrar.



- Tareas destinadas a identificar las alternativas de acción de la organización:

- Lograr el consenso y establecer una política de actuación que cuente con el visto bueno de los individuos clave, como son los máximos directivos.

- Definir y establecer los elementos clave con que ha de contar el plan de crisis a desarrollar.
- Identificar los públicos a los que se ha de dirigir o ha de tener en cuenta la empresa en sus actividades de comunicación.
- Identificar consultores, expertos y terceras personas que puedan colaborar con la empresa en el caso de que se produzca una crisis.
- Ante cualquier situación de caos encarar la situación con plena responsabilidad y máxima celeridad.



- Tareas a desarrollar del plan o manual de crisis:

- Durante la crisis la organización debe mantener la iniciativa sobre los hechos, facilitando la información puntual y veraz a los públicos relevantes e interesados, de modo que se evite la especulación y no se dé la impresión de crear una barrera frente al exterior.
- Se debe tener un discurso sólido y convincente para evidenciar y comunicar la sensibilidad y comprensión de la empresa.
- Los pasos a seguir deben ser informados tanto hacia el interior como exterior de la organización.
- Mantener informados a sus públicos –tanto internos como externos– permanentemente a través de distintos canales de comunicación para que puedan seguir paso a paso las acciones de la organización.
- Mantener reuniones periódicas con los medios de comunicación locales, y si la situación lo amerita también con los provinciales y nacionales.
- Demostrar solidaridad con los públicos afectados a través de donaciones, programas sociales y responsabilidad social empresarial.
- Desarrollar una estrategia de comunicación de crisis que responda a las necesidades del momento de los diversos públicos.
- Constituir un comité de crisis formado por los directivos de la organización,

el área de comunicación y personal técnicamente especializado que trabaje sobre la base de un Manual de Crisis.

- Nombrar un vocero oficial de la organización.
 - Familiarizarse y establecer vínculos con los medios de comunicación en general, así como con las organizaciones gubernamentales o cualquier otro agente que pueda jugar un papel relevante durante una crisis.
 - Asegurarse de que los responsables de la empresa han recibido formación sobre cómo responder adecuadamente a los medios de comunicación durante una crisis.
 - Realizar conferencias de prensa cuando la situación lo amerite, cuando se necesite hacer declaraciones a varios medios simultáneamente.
 - Contar con material escrito actualizado acerca de la organización y sus miembros de modo que pueda ser distribuido con rapidez en el caso que sea necesario.
 - Asegurarse de que todo el personal de la organización conozca el plan de crisis y su función dentro de éste.
 - Efectuar simulacros de forma periódica. Probar una parte del plan cada vez, involucrando a los miembros del comité de crisis y a la alta dirección.
 - Identificar mediante la realización de simulacros de crisis qué empleados son los más capacitados para trabajar en condiciones de estrés.
 - Modificar el plan tras cada simulacro en caso de que fuera necesario.
 - Revisar y evaluar periódicamente los datos del plan de comunicación de modo que éste se pueda actualizar.
 - Prestar atención a los detalles en el desarrollo del plan de emergencia:
- Contar con un listado de las personas y organizaciones claves a contactar.
- Designar un lugar donde se establezca el centro de control en el caso en que ocurra una crisis y que éste esté bien equipado.



- Pensar y determinar de qué manera se va a llevar a cabo el trabajo diario mientras dure la crisis.
- Establecer el modo en que la organización se va a recuperar de la crisis (tanto en términos operativos como humanos).



Conclusiones - proceso de producción del manual

Como señalamos al inicio de la tesis, el objetivo central de este trabajo es investigar y producir alrededor de la relación organización-crisis-comunicación. Para ello realizamos, en primera instancia, un recorrido teórico que comenzó con la pregunta “¿qué herramientas comunicacionales deben utilizar las empresas durante una crisis?”, que nos llevó a analizar distintos conceptos, desde crisis y sus características más comunes, pasando por qué es la comunicación y la organización hasta llegar a la hasta llegar a la noción de consumidores.

Entendiendo a la comunicación como un lugar de encuentro de individuos y organizaciones donde se construye sentido, es ella, en tanto disciplina, una herramienta válida para gestionar las crisis, porque cuando éstas llegan tanto los primeros como las segundas quieren saber qué pasa, quieren que los demás sepan hasta qué punto son responsables de eso que pasa y hasta qué punto no, pretenden que los medios de comunicación digan tal o cual cosa, y, en definitiva, que sus públicos sigan otorgándole una verdadera razón de seguir existiendo.

Esas pujas se dan en el terreno simbólico, es una lucha por los significados. Por eso, aunque las crisis parezcan llevarse todo por delante, se recomienda no perder la calma y mantener un control total sobre las acciones de comunicación que, más que en ninguna otra situación, deben ser cuidadosamente diseñadas, ejecutadas y seguidas por el equipo.

En segunda instancia, y luego de recuperar las diferentes concepciones que circulan sobre las crisis en las empresas, sentimos la necesidad de volcar todo lo aprendido en una herramienta comunicacional que nos permita acercarnos a las empresas con un material práctico y dinámico, capaz de ser utilizado y aplicado para prevenir situaciones caóticas o minimizar los efectos de una crisis.

El material que presentamos como producto de la tesis, un manual de gestión comunicacional en momentos de crisis, es el corolario de un proceso que comenzó con un simple interrogante cuando aún no habíamos iniciado la tesis, pero que a medida

que avanzábamos en el análisis de los conceptos y de las entrevistas a los diferentes profesionales que accedieron a participar en este proyecto, nos dimos cuenta de que si bien no se iban a cerrar muchas de las inquietudes que teníamos sobre el tema, no podíamos cerrar el trabajo con una mera investigación.

Por último, antes de comenzar con las conclusiones finales, debemos aclarar dos cuestiones fundamentales que hacen al contenido del manual. La primera es que el manual no pretende reemplazar la figura del comunicador y su relación con la organización. Por el contrario, pretende ser, como ya manifestamos desde el comienzo de la tesis, una herramienta comunicacional que acompañe y dinamice el trabajo del profesional. La segunda cuestión es que entendemos que si bien cada crisis es única, comparten características esenciales que permiten abordarlas desde metodologías y herramientas concretas.

Ahora bien, si partimos de la noción de la comunicación como producción social de sentido y de significados compartidos, no debemos concluir nuestro trabajo afirmando que el proyecto ha finalizado. Por el contrario, nos sentimos en la necesidad y obligación de seguir trabajando en el área de la comunicación organizacional y su cotidianeidad con las coyunturas empresariales para seguir afianzándonos en la relación que nos llevó a realizar este trabajo: comunicación-organizaciones-crisis.



¿Por qué un manual de comunicación de gestión de crisis?

Creemos que es indispensable, antes de pasar directamente al manual, que nos detengamos a explicar por qué creemos que es necesario e importante que el trabajo de tesis finalice con un producto comunicacional como el manual de gestión comunicacional en momentos de crisis para las empresas.

El tiempo en los momentos de crisis parece correr más rápido que en los momentos normales de la organización. Es por esto que consideramos que las empresas deben contar con una herramienta práctica que les permita comunicar con eficacia y rapidez lo que sucede, por qué se desencadenó la crisis y todos aquellos interrogantes que aparecerán desde los distintos sectores implicados y afectados.

La eficacia de la gestión de crisis se inicia con la planificación y preparación anticipada; es decir, que una ventaja importante de la planificación de crisis es que de esta manera la empresa está preparada para afrontar problemas que a menudo pueden conducir a la

prevención de crisis. La primera parte del manual está dedicada a la prevención y todo lo que ello implica. En ese apartado, se encontrarán las herramientas fundamentales y básicas que deberá desarrollar el equipo encargado de realizar las capacitaciones y simulacros acordes a las posibles situaciones caóticas que se puedan desencadenar.

Tal como se ha mencionado, el manual de crisis debe estar preparado de antemano. En las situaciones de emergencia que se suelen provocar, especialmente las crisis accidentales, no hay tiempo que perder y muchas de las actividades necesarias pueden y deben tenerse planificadas por adelantado. La determinación de los públicos más importantes, de las comunicaciones internas, de los contactos externos, o la obtención de un esquema de la estructura y poderes de decisión dentro de la organización, son actividades que pueden realizarse sin tener que esperar a que la crisis sea real. Las medidas preventivas ahorran a la organización no sólo problemas organizativos y de imagen sino también importantes recursos financieros.

Sin embargo, algunas empresas creen que pueden improvisar un plan de comunicación de la nada durante el período de tiempo que sigue al inicio de una crisis, sin darse cuenta de que uno de los conceptos clave de la gestión de crisis es la planificación y el otro es la comunicación. Es decir, todavía son numerosas las organizaciones que no comprenden que la sorpresa es de por sí el factor más peligroso en la mayoría de las crisis.

De este modo, lo importante es que la organización esté preparada para desafiar los distintos tipos de crisis, porque éstas nunca son similares. Una vez determinado el tipo de crisis para el que se está planificando, se deben explicitar las circunstancias que se asumen al elaborar el manual de crisis y que, normalmente, deberían corresponder con el peor de los escenarios posibles. Actuar de esta manera minimiza toda posibilidad de sorpresa y permite, igualmente, que se puedan utilizar los mismos mecanismos en situaciones de menor urgencia o gravedad.

Debemos recordar que el proceso de gestión de crisis se presta a distintas interpretaciones y a objetivos diversos en función de los cuales se elabora un tipo de plan u otro. Así, mientras que para algunos el plan o manual de crisis debe ser un documento exhaustivo que detalle la respuesta a toda una serie de situaciones problemáticas, para otros debe constituir una guía general de referencia que, simplemente, facilite una respuesta organizada en el caso de una situación conflictiva inesperada.

La decisión final sobre el tipo de documento que se requiere dependerá, por tanto, de las características concretas de la organización, de los tipos de emergencias a los que esté expuesta y de los recursos humanos y económicos con los que se cuente.

El grado de complejidad del plan de comunicación de crisis tendrá una incidencia directa sobre su costo, pudiendo poner en peligro su aprobación por parte de los directivos. En este sentido, es bueno recordar que, por un lado, cuando las cosas funcionan normalmente, el proceso de planificación de crisis suele ver reducido su presupuesto por encontrarse a la cola de la lista de actividades a realizar y ser una de las últimas áreas a las que se asignan recursos definitivos.

En cualquier caso, no se debe olvidar que el costo de una crisis casi siempre es muy superior tanto en términos de moral, de imagen y económicos al que pueda poner en desarrollo y puesta a prueba del plan de crisis. Desafortunadamente, la alta dirección a menudo piensa que dedicarse a prevenir acontecimientos que ellos juzgan poco probables supone malgastar los recursos de la organización. Como dice Meyers: *“El problema consiste en que los ejecutivos preocupados por el costo de las cosas son reacios a dedicar una cantidad importante de recursos al desarrollo de un plan para algo, cuyo alcance y dimensión son desconocidos, como puede ser un desastre. Y ello, porque un plan precisa de contenidos logísticos y operativos que se traducen en altos costos de desarrollo, mantenimiento y prueba”*.

La empresa debe tratar de obtener una solución que conjugue la necesidad de contar con una serie de medidas preventivas con la posibilidad de que se produzca una situación de crisis. Dicha solución debe consistir en el desarrollo de una metodología que equilibre ambos factores, de modo que:

- Se tomen medidas que reduzcan la posibilidad de una crisis.
- Se disponga de una respuesta organizada en el caso de la crisis efectivamente ocurra.
- Sea posible la viabilidad de la empresa tras la crisis.

En cualquier caso, debemos señalar que la protección de las personas debería ser el objetivo último de los esfuerzos de planificación de la organización, especialmente en los casos en que se planifica en prevención de un accidente. La responsabilidad social

de la organización debe estar por encima de sus objetivos económicos de tal forma que la protección de las propiedades y activos quede subordinada a la protección de sus trabajadores, de sus clientes y de la comunidad en general.

Estructura del plan de crisis

Puesto que las crisis tienen una serie de denominadores comunes, no es de extrañar que los planes diseñados para evitarlas o moderar sus efectos también compartan una serie de elementos característicos. La mayoría de estos son la respuesta a preguntas simples que, no por su sencillez, dejan de ser importantes. ¿Quién es el encargado de responder a los medios de comunicación? ¿Cómo se puede contactar con los directivos y trabajadores fuera de las horas normales de trabajo? ¿Qué proveedores o servicios externos podrían ser necesarios? ¿Es el sistema telefónico de que se dispone el adecuado para enfrentarse a una situación de crisis? Contar con una solución por anticipado a estas y otras preguntas disminuye la presión de la dirección en los momentos iniciales de la crisis y permite que estos dediquen sus energías a cuestiones estratégicas.

En general, se puede decir que todo manual de crisis debe incluir las actividades a seguir antes, durante y después de una crisis. En este sentido, académicos y profesionales parecen coincidir en las tres etapas básicas que se han de seguir para elaborar un plan de crisis y determinar su contenido:

- Identificar los tipos de crisis que han ocurrido o pueden ocurrir en el sector empresarial al que pertenece la organización.
- Determinar cuáles de estos podrían afectar a la empresa en el futuro (y qué escenarios podrían darse en cada uno de ellos).
- Tomar medidas para evitar/moderar los efectos de las crisis más probables o del conjunto de ellas.

El resultado de esta última etapa debería quedar reflejado en lo que se denomina *plan o manual de crisis*. Posteriormente, una vez que se ha diseñado el primer plan, es importante ponerlo en práctica mediante la simulación de una crisis, así como revisarlo periódicamente de modo que se puedan detectar posibles fallos y actualizar datos del mismo.

Metodología

Varios autores, entre ellos Berge, Giglotti y Jason, coinciden en la metodología a seguir para desarrollar el plan de crisis. La misma se base en los principios de:

- Análisis de conflictos potenciales.
- Elaboración de escenarios.
- Elaboración de un plan de acción.

Siguiendo este método, el proceso de planificación comienza con la puesta en marcha de un análisis de conflictos potenciales que sirve a la empresa para detectar indicios de una posible crisis. Dicho análisis puede partir de un estudio detenido del entorno de la organización del que se deberán desprender un listado de situaciones que, de momento, pueden no presentar amenaza alguna pero que podrían evolucionar hacia una situación de crisis.

El resultado final de esta etapa debe ser un documento que contenga una breve descripción del posible conflicto, así como una referencia a las posibles implicaciones que ello supondría para la empresa de no actuar de forma consecuente. Es decir, una reseña sobre el conflicto en potencia que describa el alcance, intensidad y dirección del conflicto; una estrategia que detalle el curso de acción a seguir y un informe que establezca cuál será la respuesta y la política de la empresa entorno a la crisis.

La necesidad de actuar de esta manera sistemática, prestando especial atención a los pequeños conflictos e incluso a aquellos que están en plena fase de incubación o desarrollo, se ve justificada por el hecho de que un pequeño cambio en una pequeña parte de la organización puede verse ampliado por la intervención de otras variables, convirtiéndose así en una crisis que afecte a todo el sistema.

Es por ello que la gestión de crisis requiere de mecanismos de vigilancia constantes de los cambios que se producen en el entorno e interior de la empresa de modo que se pueda seguir su evolución y dar la señal de alarma en el caso de que dichos cambios se vuelvan incontrolables y/o aumenten en intensidad y amplitud.

Es decir, la finalidad de esta primera etapa en el proceso de planificación es establecer un listado en el que se recojan el mayor número posible de situaciones conflictivas en lo que se pueda ver involucrada la organización, sin importar en este punto que muchas de ellas parezcan casos extremos y casi imposibles.

El segundo paso en la elaboración de un plan de crisis consistirá en dar un puntaje entre el 1 y el 10 cada una de las situaciones recogidas en el listado inicial, siendo el 10 aquellas situaciones que se puedan dar con mayor probabilidad y el 1 aquellas otras que raramente puedan ocurrir. El objetivo de esta etapa es determinar qué escenarios pueden ocurrir con mayor frecuencia de modo que se puedan concentrar los recursos materiales e intelectuales en su prevención.

Las situaciones a considerar deben tener en cuenta, por ejemplo, la vulnerabilidad de la empresa a tener que retirar un producto o servicio del mercado por orden de las autoridades, a los conflictos laborales, a una nueva legislación, a problemas de suministro, a problemas con grupos ecologistas, a accidentes o catástrofes naturales, entre otras cosas.

Según González Herrero, y nosotras coincidimos en esto, es imposible elaborar planes individuales para cada una de las situaciones identificadas, especialmente, cuando las características y tono definitivo de una crisis no se conocen hasta que ésta es real. No obstante, a la hora de elaborar el plan, es importante tener en cuenta cuáles son las situaciones para las que se está planificando, de manera que se eviten ejercicios intelectuales destinados a prevenir situaciones prácticamente imposibles y se utilicen los recursos de la organización en la puesta en marcha de mecanismos destinados a prevenir situaciones que cuentan con mayores probabilidades de ocurrencia.

Estar preparado para cada una de las posibles crisis que puede sufrir una organización es imposible, no sólo desde el punto de vista económico sino también intelectual y emocional. De hecho, es un error intentar disponer de soluciones para todas las situaciones hipotéticas que pudieran ocurrir, afirma González Herrero. Intentar encontrar una solución a todo tipo de situación no sólo no es posible sino que contribuye muy poco a la validez del plan, incrementa el coste de elaboración del mismo y provoca problemas importantes de mantenimiento.

De este modo, lo importante es que la organización esté preparada para afrontar tipos de crisis más que crisis concretas. Una vez determinado el tipo de crisis para el que se está planificando, se deben explicitar las circunstancias que se asumen al elaborar el manual de crisis y que, normalmente, deberían corresponder con el peor de los escenarios posibles. Actuar de esta manera minimiza toda posibilidad de sorpresa y permite, igualmente, que se puedan utilizar los mismos mecanismos en situaciones de menor urgencia o gravedad.



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

Para finalizar con la etapa de investigación y sus conclusiones finales, nos parece oportuno detenernos a relatar el recorrido que nos propusimos para redacción y diseño del manual.

Previo a la reunión con el diseñador en comunicación visual, consideramos pertinente realizar consultas a personas que desde el campo de la comunicación nos puedan dar sugerencias para la elaboración de nuestro manual de comunicación, para saber qué contenidos no deben faltar y cómo debe ser su redacción.

Entrevistamos a la Licenciada en Comunicación Social Nancy Díaz Larrañaga, 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. La idea surgió debido a que no se encuentran circulando ejemplares de manuales con las características que nosotras queremos desarrollar y entendemos que debemos recurrir a personas que se dediquen a la elaboración de contenidos comunicacionales para que nos expliquen qué debe contener el producto comunicacional que queremos realizar para finalizar la tesis de producción.

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, imaginar 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 se pretende elaborar.

Otra cuestión de suma importancia a destacar es que entendemos 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 equipo encargado de trabajar la crisis, 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.

Su estructura

Una vez que definimos el destinatario y el tipo de manual, pasamos a su contenido. Según Díaz Larrañaga, “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 esto se logra, 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. En nuestro caso, y en coincidencia con lo que plantea la docente, debido a la celeridad con que se desencadenan los hechos durante una crisis, el manual debe ser de ágil lectura, operativo, claro y conciso.

“De la mano de lo conceptual deben aparecer los ejemplos”, sostuvo la Lic. Díaz Larrañaga. Y continúa “(...) 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 sepa 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 un problema, una situación de crisis en la propia empresa.

El diseño ayuda...

La Lic. Díaz Larrañaga realiza una breve referencia a la cuestión de diseño, que por las características del 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 dé 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 que nos realizó fue 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.

Forma y contenido van de la mano

Ante la multiplicidad de diseños y estilos de manuales, compartimos con la entrevistada que el manual de gestión comunicacional de crisis debe tener ciertas características:

- 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 recurso que podría facilitar una comprensión rápida de los términos usados en él es un glosario. Sin embargo, al realizar el manual nos dimos cuenta que los conceptos clave estaban explicados en su presentación y entendimos que la abundancia de referencias podría llevar a los lectores a pensar que los menospreciábamos. En cambio, preferimos recurrir a una iconografía que les permite asociar cada parte con un concepto general y más abarcativo. La lógica y la estética de esa iconografía fueron desarrolladas considerando también el arte de tapa de este trabajo.

Aportes al campo de la comunicación

Este trabajo nos llevó, a lo largo de un año y medio, por un recorrido que fue una fuente abundante de conocimiento. Nuestro paso por la orientación de la carrera, nos invitó a pensar la comunicación desde otros lugares distintos a los que habíamos visto en los primeros años de facultad. Y con el paso de todas esas materias, con sus docentes, sus alumnos, sus clases, sus bibliografías, sus trabajos prácticos, fuimos construyendo nuestra propia mirada sobre la gestión de los procesos comunicacionales y su capacidad de transformación social.

Por eso, al emprender esta tesis de grado, estamos aplicando, quizá por primera vez, nuestra propia manera de intervenir en el campo disciplinar. Y en ello aplicamos, no siempre de forma consciente, todo lo que fuimos aprendiendo desde que pisamos las aulas de la Facultad.

Agradecidas de haber tenido esta posibilidad de estudiar en una universidad pública, abierta, gratuita y con voluntad de incluir, es que queremos devolverle, muy a nuestra manera, un aporte concreto, un modo posible de intervención en sus organizaciones productivas.

Cuando iniciamos el plan de tesis, recorrimos los catálogos de la biblioteca, buscamos en archivos, fuimos personalmente a la Dirección de Grado y solamente hallamos algunas tesis de investigación sobre las crisis en el sector público. Por eso se nos ocurrió vincular nuestro trabajo a otro tipo de ámbito y proponer una herramienta, un producto, que en este caso es el manual.

Hoy, escribiendo las últimas páginas, podemos decir que pudimos comprobar que la gestión de crisis no ha sabido encontrar en el campo de la comunicación un producto que plantee los primeros pasos a seguir, ni tampoco las acciones de prevención que pueden evitar un desastre o amortiguar su impacto negativo.

Esta tesis y su producto, seguramente, podrán dar lugar a consideraciones que van a mejorar la relación entre los componentes de ese tridente con el que trabajamos: comunicación-organización-crisis y esa es nuestra mayor aspiración.

BIBLIOGRAFÍA

Bisquert, Alfredo. Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. [En Línea]. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/abisquert.html>. [Consultado el 18 de diciembre de 2008].

Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. Capítulo IV "Mensajes Clave." En "*Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa.*" Editorial La Crujía. Buenos Aires, 2009.

Bruno, Daniela y Uranga, Washington. "Planificación como proceso integral." Documento de la cátedra de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación social, de la UNLP. La Plata. Marzo de 2001.

Bronstein, Víctor, Gaillard, Juan Carlos y Piscitelli, Alejandro. Capítulo XIV "La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales." En Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan. "*Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales.*" Ed. Síntesis Psicológica. Buenos Aires, 1995.

Capriotti, Paul. "La imagen corporativa." En José Carlos Losada Díaz (Coord.) "*Gestión de la comunicación en las organizaciones.*" Ariel Comunicación. Barcelona, 2004.

Comunicarse. Revista Digital sobre Comunicación de Responsabilidad Social de la Empresa. [En línea] Disponible en: www.comunicarseweb.com.ar. [Consultada desde Marzo de 2008 hasta junio de 2009].

Comunicación en Momentos de Crisis. [En Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consultado el 4 de febrero de 2009].

Comunicación en Tiempos de Crisis. [En Línea]. Disponible en: <http://www.noticias.com/reportaje/comunicacion>. [Consultado en Febrero de 2009].

Cóppola, Gustavo. *La importancia de la Planificación Estratégica y los Issue*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.publicasonline.com/secciones-viewarticle-26.php> [Consultado el 7 de enero de 2009].

Costa, Joan. "*La comunicación en acción.*" Paidós. Barcelona, 2006.

Chase, Howard. "Issue management: Origins of the future. Issue Action Publication." Stamford, Conneticut. En González Herrero, Alfonso. "*Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa.*" Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998.

Chaves, Norberto. “*La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*”. Ed. Gustavo Gili. Barcelona, 1994.

Chércoles, Javier. “La Protección de la Reputación, Nueva Planificación.” En Revista Gestión, Vol. 6 – Número 1 - Enero - Febrero, 2001.

Dillenberger, Diego y Curubeto, María. “Preparen, apunten...”. En Revista Imagen Nº 31. Buenos Aires. Febrero 1999.

Documento de Cátedra de Taller de Producción de Mensajes “Comunicación Interna y Externa. Dos caras de una moneda.” FPyCS, UNLP. La Plata, 2007.

Documento de Cátedra de Taller de Producción de Mensajes “Cultura Organizacional”. FPyCS, UNLP. La Plata, 2007.

Documento de Cátedra del Taller de Producción de Mensajes, “Al abordaje de las Organizaciones”. FPyCS, UNLP. La Plata, 2007.

Dukart, Maya y Haag María Eugenia. “Reputación Corporativa. La otra herramienta de gestión comunicacional.” Tesis de Grado, Facultad de Periodismo y Comunicación Social/UNLP. La Plata, 2008.

Enrique Alcat. “*Y ahora ¿Qué?*”. ¡Claves para gestionar una Crisis y Salir Fortalecido! Best Seller, 2009. Ed. Empresa Activa.

Etkin J. y Schvarstein Leonardo. *Identidad de las organizaciones*. Paidós. Buenos Aires, 1989.

Fink, Steven. “Crisis Management: Planning for the inevitable.” Amacom (American Management Association). Nueva York. 1986. En González Herrero, Alfonso. “Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa.” Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998.

Fita Trias, Jaume, “Comunicación de Crisis.” En José Carlos Losada Díaz (Coord.) “*Gestión de la comunicación en las organizaciones*.” Ariel Comunicación. Barcelona, 2004.

Galeano, Eduardo. *Patatas Arriba. La escuela del mundo al revés*. Editorial Catálogos. Buenos Aires, julio 2001.

“Gestión de la comunicación de crisis”. [En Línea]. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm> [Consultado en marzo de 2008].

Gigliotti, Richard y Jason, Ronald. “Emergency planning for maximum protection.” Massachusetts (1991). En González Herrero, Alfonso. “*Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la*

empresa.” Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998.

Gilman, Andrew. “De la amenaza a la oportunidad.” En Revista Gestión Vol. 9 – Número 3 – Mayo-Junio 2004.

González Herrero, Alfonso. “*Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa.*” Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998.

Hamilton, Dennis C. “El ABC de la Gestión de Crisis.” En Revista Gestión Vol. 9 – Número 3 – Mayo-Junio 2004.

La gestión de la comunicación en las crisis empresariales. [En línea]. Disponible en: <http://www.fomenweb.com/revista>. [Consultada en Noviembre de 2008]

“Los Simpson y el mundo empresarial”. [En línea]. Disponible en: <http://mouriz.wordpress.com/2008/12/11/los-simpson-y-el-mundo-empresarial/>. [Consultada en Diciembre de 2008]

Manejo Comunicacional en situaciones de crisis. [En línea] Disponible en: <http://www.fomenweb.com/revista>. [Consultada en Agosto de 2008]

Meyers, G. C. y Holusha, J. En “When it hits the fun: managing the nine crises of business. Houghton Mifflin Company: Boston, Massachussets.” (1986). En González Herrero, Alfonso. “Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa.” Ed. Bosch Comunicación. Barcelona, 1998.

O’ Donnell, S. “Quién tiene la llave de la luz”. Nota publicada en el suplemento Enfoques del diario La Nación del domingo 28 de febrero de 1999.

Plan de Comunicación en Caso de Crisis. [En línea]. Disponible en: <http://www.listo.gov/negocios>. [Consultada en Mayo de 2009]

Rey Lennon, Federico. Las Crisis en las Organizaciones. [En Línea]. Disponible en: <http://reylennonobserver.blogspot.com> [Consultado en noviembre de 2008].

Schvarstein, Leonardo. *Diseño de organizaciones, tensiones y paradojas*. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1998.

Souza, Silvina. Programa de Comunicación y Planificación. [En Línea]. Disponible en: <http://www.perio.unlp.edu.ar/tesis> [Consultado el 12 de marzo de 2008]

Uranga, Washington y Bruno, Daniela. “Tres perspectivas para comprender/nos”. Mimeo. Buenos Aires, 2001.

Uranga, Washington. "Prospectiva estratégica desde la Comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación". Buenos Aires. Mayo de 2008.

Verón, Eliseo. "Cuadros de Costumbres." En Revista La Paradoja del Rumor. Año 7 – N° 79. Madrid. Febrero de 1997.

Villafañe, Justo. "La gestión de los intangibles empresariales", en "Comunicación y Sociedad", Vol. 8, Universidad de Guadalajara. Centro de Estudios de la Información y la Comunicación. Año 2005.

Villafañe, Justo. "La Reputación corporativa como factor de liderazgo." En Área Abierta. Universidad Complutense: Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I. Noviembre 2001.

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 OGBA.
- 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